

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

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра социальных технологий**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ:  
СОСТОЯНИЕ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ  
ГОРОД ЛИСКИ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Управление проектами»  
3 курса группы 09001680  
Холошиной Анжелы Алексеевны**

Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент Шаповал Ж.А.

Рецензент  
начальник общего отдела  
администрации городского  
поселения город Лиски  
Левченко С.А.

**БЕЛГОРОД 2019**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	11
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ГОРОД ЛИСКИ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ	32
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	76
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Социальная защищенность муниципального служащего непосредственно зависит как от качества проводимой кадровой политики в системе муниципальной службы, так и от применения конкретных механизмов данной политики, в частности, формирования и развития кадрового резерва и работы с ним. В то же время, совершенствуя кадровую политику в сфере муниципальной службы, общество действует на повышение социальной эффективности управленческого аппарата, в конечном счете, имея целью повышение качества жизни населения.

Кадровая работа в муниципальном образовании характеризует перечень работ по данному направлению. В то же время, одной из приоритетных задач органов местного самоуправления любого муниципального образования на среднесрочную перспективу является кадровая политика. Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций муниципалитета в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнейшую перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Собственно от того, как будет налажена работа с кадрами в муниципальном образовании, во многом зависит работа органов местного самоуправления в целом, решение вопросов местного значения, а кроме того осуществление государственных полномочий, передаваемых на муниципальный уровень, по сути жизнедеятельность данной конкретной территории и её населения.

На сегодняшний день качество кадровой работы, проводимой на местах, вызывает вопросы. Это связано с рядом обстоятельств – это и переходный период, который, с одной стороны, изменил требования к технологиям кадровой работы на местном уровне, а с другой – обеспечил «кадровый голод» и отсутствие развития поколений; это и отсутствие средств на качественную реализацию механизмов кадровой работы, на ведение научно-теоретических исследований по изучению кадровых технологий в органах местного самоуправления.

Таким образом, актуальность темы исследования определяется:

во-первых, важностью теоретической и практической разработки и внедрения в практику муниципальной службы современных механизмов развития кадрового потенциала;

во-вторых, целесообразностью использования инновационных технологий в управлении кадровой политикой органов местного самоуправления;

в-третьих, необходимостью организации эффективной кадровой работы в исполнительно-распорядительных органах муниципального образования.

**Степень изученности темы исследования.** Проблема состояния кадровой политики на муниципальном уровне, ее реализация и дальнейшее успешное развитие носит междисциплинарный характер, что обуславливает необходимость применения методов экономических, юридических, социологических, психологических и других наук.

Изучению кадрового потенциала муниципальной службы в теоретико-методологическом аспекте способствуют фундаментальные труды отечественных и зарубежных авторов по теории социологии, социологии управления и организаций, теории социального управления и менеджмента. Это работы Ю.П. Аверина, С.Н. Братановского, К.О. Магомедова,

О.Ю. Максимовой, А.Н. Морозевич, Л.А. Тимошенко, О.С. Шмидт и Н.М. Анферова и других<sup>1</sup>.

Важный вклад в изучение теории и практики кадровой политики на муниципальном уровне внесли: Ю.В. Астахов, А.Я. Кибанов, В.З. Сумароков, Н.Н. Шувалов<sup>2</sup>. Общие методологические проблемы формирования кадровой политики в муниципальном управлении нашли свое разрешение в трудах В.Б. Прокопьева<sup>3</sup>.

Различные аспекты формирования кадрового корпуса государственного и муниципального управления исследуются в трудах Л.А. Давлетшина, Д.С. Лапина, Т.Р. Ханнанова, А.В. Шуляева<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Аверин Ю.П. Теоретическое построение количественного социологического исследования. М., 2014; Братановский С.Н. Правовое регулирование поступления на муниципальную службу в Российской Федерации // Государство и право. 2013. № 10; Магомедов К.О. Профессионально-адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 1; Максимова О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы в России : автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2016; Морозевич А.Н. Эффективные управленческие кадры основа государственного управления // Управленческое консультирование. 2011. № 4; Тимошенко Л.А. Муниципальная служба как особый вид профессиональной деятельности : сб. научных трудов по материалам V Региональной научно-практической конференции «Государственный, муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования». Ставрополь, 2015; Шмидт О.С., Анферова Н.М. Современные технологии найма персонала на муниципальную службу : сб. материалов международной научно-практической конференции «Современная наука: проблемы и пути их решения». Кемерово, 2015;

<sup>2</sup> Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014; Кибанов А. Я. Кадровая стратегия. Каковы ее концепция и принципы? // Служба кадров. 2011. № 12; Сумароков В.З. Особенности формирования и развития кадрового потенциала муниципальной службы в условиях реформы местного самоуправления // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2012. № 2; Шувалова Н.Н. Этика государственной и муниципальной службы. М., 2016.

<sup>3</sup> Прокопьев В.Б. О вопросах развития системы подготовки кадров для государственной и муниципальной службы // Вестник Бурятского государственного университета. 2015. № 2.

<sup>4</sup>Давлетшина Л.А. Система профессиональной подготовки кадров монопрофильного города: социологический анализ : монография. Казань, 2014; Лапина Д.С. Роль и значение кадрового обеспечения муниципального управления // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-1 (46-1); Ханнанова Т.Р. Специфика кадровой политики на муниципальной службе // Законность и правопорядок в современном обществе. 2013. № 15; Шуляева А.В. Проблемы профессионализации кадров муниципальной службы // Власть и управление на Востоке России. 2015. № 2 (71).

Проблема совершенствования кадровой политики на муниципальном уровне нашла отражение в достаточно большом количестве работ, в которых исследователи анализировали различные аспекты компетенции муниципальных служащих, их профессиональные знания умения и навыки.

Большое теоретическое значение для системного изучения кадровой политики имеют труды М.М. Долгиева<sup>1</sup>.

Значительное число исследований в России посвящено проблемам кадровой политики на муниципальном уровне. Здесь необходимо отметить работы таких ученых, как: Л.Н. Алисова, Г.А. Корнийчук, И.В. Мирчук<sup>2</sup>.

Анализ изученного материала по теме магистерской диссертации отразил теоретические, методологические аспекты, а также подчеркнул значимость изучаемой темы. Не вызывает сомнения, что изучение кадровой политики на муниципальном уровне следует рассматривать как первоочередную задачу, так как это позволит эффективно решать насущные проблемы муниципальных образований.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между необходимостью эффективного кадрового обеспечения процесса муниципального управления и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в исполнительно-распорядительных органах местного самоуправления.

В качестве **основной гипотезы исследования** выступает предположение о том, что если реализация кадровой политики в администрации городского поселения город Лиски Воронежской области осуществляется недостаточно эффективно, то это обусловлено, прежде всего, слабой разработанностью механизма профессионального развития

---

<sup>1</sup> Долгиев М.М. Особенности и стимулирование труда государственных гражданских служащих: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2017.

<sup>2</sup> Алисова Л.Н. Местное самоуправление и гражданское общество: проблемы взаимодействия // Теория и практика общественного развития. 2015. № 1; Корнийчук Г.А. Государственные служащие. Особенности регулирования труда. М., 2016; Мирчук И.В. К вопросу о структуре профессиональной компетентности государственных гражданских служащих // Образование и общество. 2017. № 3.

муниципальных служащих, отсутствием инновационных методов и технологий кадровой работы.

**Объектом** магистерской диссертации выступает муниципальная кадровая политика.

**Предметом исследования** является механизмы реализации кадровой политики в администрации городского поселения город Лиски Воронежской области.

**Цель исследования** заключается в разработке практических рекомендаций, направленных на совершенствование кадровой политики в администрации городского поселения город Лиски Воронежской области.

**Задачи** магистерской диссертации:

1. Изучить теоретические основы исследования кадровой политики на муниципальном уровне.
2. Провести анализ кадровой политики в администрации городского поселения город Лиски Воронежской области.
3. Обосновать направления совершенствования кадровой политики в администрации городского поселения город Лиски Воронежской области.

**Теоретико-методологической основой** магистерской диссертации послужили комплексный и системный подход, которые позволили рассмотреть кадровую политику на муниципальном уровне как систему, с учетом всего многообразия факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на данный объект.

Магистерская диссертация основывается на исследованиях в области социологии управления А.Б. Амбаловой, В.Б. Прокопьева, О.В. Устиновой<sup>1</sup>.

Для достижения цели исследования и решения основных задач использованы специальные методы: описание, анализ и синтез,

---

<sup>1</sup> Амбалова А.Б. Управление карьерой государственного гражданского служащего: автореф. ... дис. канд. социол. наук. М., 2016; Прокопьев В.Б. О вопросах развития системы подготовки кадров для государственной и муниципальной службы // Вестник Бурятского государственного университета. 2012. № 2; Устинова О.В. Управление профессиональной подготовкой муниципальных кадров: региональный аспект: автореф.... дис. канд. социол. наук. Тюмень, 2014.

структуризация и обобщение, а также метод непосредственного наблюдения, опрос, анализ документов.

**Эмпирическую базу** магистерской диссертации составляют: Конституция РФ<sup>1</sup>, нормативно-правовые акты Российской Федерации<sup>2</sup>, материалы и документы администрации городского поселения город Лиски Воронежской области<sup>3</sup>, материалы авторского социологического исследования (опрос муниципальных служащих городского поселения город Лиски, N=23).

**Научная новизна** исследования заключается в следующем:

- установлено, что кадровая политика на муниципальном уровне представляет собой систему целей, принципов и мероприятий по привлечению и закреплению на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, созданию условий эффективного использования и реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения результативного функционирования органов местного самоуправления;
- выявлен комплекс проблем в реализации кадровой политики в исполнительно-распорядительных органах местного самоуправления;
- разработан проект по оптимизации работы с кадровым составом в администрации городского поселения город Лиски.

**Положения, выносимые на защиту:**

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г., с изменениями от 4 августа 2014 г. // Соб. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31 (4398). – Ст. 4398.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 03 августа 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство»; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 03 августа 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> Устав городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области : утвержден Решением Совета народных депутатов городского поселения город Лиски от 23 августа 2005 г. № 812. URL: <http://adminliski.ru/charter/> (дата обращения: 20.12.2018).

1. Главная цель кадровой службы муниципального образования состоит в том, чтобы сформировать такой кадровый состав муниципальных служащих, который по своим личным и профессиональным качествам, социальному положению был бы способен решать вопросы местного значения. К основным направлениям кадровой политики в органах местного самоуправления можно отнести: установление жестких требований при поступлении на муниципальную службу с целью обеспечения профессиональными специалистами; организацию системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников муниципальной службы; создание условий для карьерного и профессионального роста кадров; оценку персонала (проведение аттестации, квалификационного экзамена); совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные гарантии и выплаты служащим; развитие и поддержку системы профессиональной ориентации молодежи, нацеленной на поступление на муниципальную службу.

2. В результате анализа статистических данных и итогов авторского социологического опроса муниципальных служащих администрации города Лиски Воронежской области был выявлен ряд факторов, оказывающих негативное влияние на развитие кадрового потенциала исполнительно-распорядительных органов местного самоуправления: недостаточное развитие механизма прогнозирования потребности в кадрах; отсутствие комплексной системы работы с кадровым резервом; формализм при оценке персонала; низкий уровень научно-методического обеспечения работы с кадрами; недостаточное количество молодых специалистов на муниципальной службе; недостаточный уровень знаний служащих в сфере информационных технологий; относительно невысокий процент специалистов, имеющих профильное образование по направлению «Государственное и муниципальное управление».

3. В соответствии с результатами проведенного исследования, анализом практики повышения уровня профессионального развития

муниципальных служащих, можно отметить, что в настоящее время его механизм несовершенен, а значимость данного процесса недостаточно осознана. Одним из приоритетных направлений совершенствование кадровой политики на муниципальном уровне является вовлечение муниципальных служащих в ряд мероприятий, представленных в проекте «Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски». Целью проекта выступает создание благоприятных условий для повышения уровня кадрового потенциала в администрации городского поселения город Лиски. Среди основных результатов проекта можно выделить: увеличение количества муниципальных служащих, прошедших профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, увеличение числа специалистов, подавших документы в кадровый резерв администрации города Лиски, повышение уровня информационной открытости деятельности органов местного самоуправления.

**Практическая значимость** магистерской диссертации заключается в возможности использования ее результатов и рекомендаций в деятельности органов местного самоуправления при формировании кадровой политики на муниципальном уровне.

**Апробация результатов исследования.** По теме исследования опубликовано 2 научных статьи в журналах, входящих в РИНЦ, общим объемом 0,7 п.л<sup>1</sup>.

**Структура** магистерской диссертации включает введение, три раздела, заключение, список источников и литературы, приложения.

---

<sup>1</sup> Холошина А.А. Формирование кадрового резерва на муниципальном уровне (на примере Воронежской области) // Международное научно-практическое периодическое сетевое издание «Форум молодых ученых». 2019. № 1(29). URL: <http://forum-nauka.ru> (дата обращения: 17.01.2019); Холошина А.А Проблемы кадрового обеспечения муниципальной службы в городском поселении город Лиски Воронежской области // Международное научно-практическое периодическое сетевое издание «Форум молодых ученых». 2019. № 1(29). URL:<http://forum-nauka.ru> (дата обращения: 17.01.2019).

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

Муниципальный уровень системы государственного и муниципального управления в Российской Федерации представляют муниципальные образования. В Российской Федерации муниципальное образование – это городское, сельское поселение, объединенное общей территорией, часть поселения, иная населенная территория, предусмотренная федеральным законом, в пределах которой осуществляется местное самоуправление, имеются муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления.

В соответствии со статьей 2 Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» выделяют следующие виды муниципальных образований<sup>1</sup>:

- сельское поселение;
- городское поселение;
- муниципальный район;
- городской округ;
- городской округ с внутригородским делением;
- внутригородской район;
- внутригородская территория (внутригородское муниципальное образование) города федерального значения.

В свою очередь, муниципальная служба – профессиональная деятельность, осуществляемая на должностях муниципальной службы,

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003г. № 131-ФЗ (ред. от 03 августа 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

которые замещаются путем заключения трудового договора (контракта), на постоянной основе<sup>1</sup>.

Муниципальная служба – ведущая деятельность в органах местного самоуправления (МСУ). Она осуществляется в представительных, исполнительных и других органах местного самоуправления.

Муниципальную службу зачастую понимают, как службу в местной администрации. Администрации делятся на подразделения (организационные отделы) или должностные лица, исполняющие обязанности по обеспечению деятельности органов местного самоуправления.

Основные принципы муниципальной службы<sup>2</sup>:

- 1) приоритет прав и свобод человека;
- 2) равный доступ граждан (условием которых является владение государственным языком РФ) к муниципальной службе;
- 3) профессионализм и компетентность муниципальных кадров;
- 4) стабильность муниципальной службы;
- 5) достигаемость данных о деятельности муниципальных служащих;
- 6) взаимодействие с гражданами, общественными объединениями;
- 7) единство требований к муниципальной службе, учет местных традиций при прохождении муниципальной службы;
- 8) социально-правовая защищенность муниципальных служащих;
- 9) ответственность муниципальных служащих за ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей или их неисполнение;
- 10) внепартийность при прохождении муниципальной службы.

В соответствии с законом, муниципальная должность – это должность, которая предусмотрена уставом муниципального образования с

---

<sup>1</sup> Биджиев А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2013. № 3. С. 24.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 03 августа 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

закрепленными полномочиями на решение тех или иных вопросов местного значения, а также ответственностью за их осуществление.

Законодательство выделяет два вида муниципальных должностей:

1. Выборные должностные лица, которые избираются: непосредственно населением (депутаты, выборные органы выборные должностные лица); а также представительным или иным выборным органом местного самоуправления из своего состава.

2. Должности, замещаемые путем заключения трудового договора – это и есть муниципальная должность муниципальной службы (муниципальные служащие). Существуют должности с полномочиями на решение вопросов местного значения, а также должности с обязанностями по исполнению, обеспечению полномочий органов местного самоуправления<sup>1</sup>.

Должности муниципальной службы в зависимости от требований, которые предъявляются к уровню профессиональной подготовки, делятся на:

- 1) высшие (это глава администрации и его заместители и другие назначаемые должностные лица);
- 2) главные (руководители структурных органов администрации);
- 3) ведущие (заместители руководителей структурных органов администраций, консультанты и др.);
- 4) старшие (главные и ведущие специалисты);
- 5) младшие (специалисты, специалисты первой и второй категории)<sup>2</sup>.

По объему и характеру полномочий муниципальные должности делятся на:

- 1) руководителей (должностные лица МСУ, выполняющие организационно-распорядительные функции этих органах): руководители

---

<sup>1</sup> Захарова Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы // Теория и практика общественного развития. 2015. № 19. С. 38.

<sup>2</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 03 августа 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

органов и структурных подразделений местного самоуправления, их заместители;

2) специалистов (лица, обеспечивающие полномочия органов и выборных должностных лиц органов МСУ): консультант главы муниципального образования; управления, отдела, службы, главный и ведущий специалисты и др<sup>1</sup>.

Муниципальные должности муниципальной службы нужно отличать от технических должностей в органах местного самоуправления.

Муниципальный служащий формируется как гражданин РФ, который достигнув возраста восемнадцати лет, прямые обязанности согласно конкретной муниципальной должности муниципальной службы за денежную плату, которая выплачивается из средств местного бюджета<sup>2</sup>.

Основным аспектом муниципального служащего считается отнесение должности к муниципальной и, в соответствии с этим, осуществление обязанностей по данной должности. Данная особенность отделяет муниципальных служащих от других. Главным в данном показателе считается выполнение обязанностей на основании трудового договора, который заключается между гражданином и органом местного самоуправления. В связи с этим граждане, которые не замещают муниципальные должности муниципальной службы и выполняют прямые обязанности согласно техническому и иному обеспечению деятельности органов местного самоуправления, не являются муниципальными служащими.

Другими признаками муниципального служащего являются выполнение и предоставление полномочий органов местного самоуправления на профессиональной и постоянной основе.

---

<sup>1</sup> Васильев А.А. Система муниципального управления. М., 2016.

<sup>2</sup> Зотов В.В. Кадровый резерв глав муниципальных районов как основа устойчивости и преемственности системы муниципального управления // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2018. № 4. С. 3.

Еще одним критерий муниципального служащего – выплата денежного вознаграждения из средств, выделенных из местного бюджета за выполнение им обязательств согласно занимаемой муниципальной должности. Исходя из этого, организационные, многофункциональные и экономические показатели подтверждают «прикрепленность» муниципальной должности и муниципального служащего к органам местного самоуправления и ответственному муниципальному образованию<sup>1</sup>.

В соответствии с действующим законодательством, 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) предоставление 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, избирательной комиссии муниципального образования;

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

---

<sup>1</sup> Игнатов В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2017. № 1. С. 7.

7) повышение квалификации 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<sup>1</sup>.

Выполнение планов по совершенствованию местного самоуправления непосредственно зависит от его кадрового потенциала, так как для решения проблем местного значения необходима и специфичная организация деятельности муниципальных служащих.

В Федеральном законе от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» отмечается, что кадровая работа в муниципальном образовании включает в себя:

1) развитие профессионального кадрового состава с целью замещения должностей муниципальной службы;

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

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 03 августа 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

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

4) ведение трудовых книжек муниципальных служащих;

5) ведение личных дел муниципальных служащих;

6) ведение реестра муниципальных служащих в муниципальном образовании;

7) оформление и выдачу служебных удостоверений муниципальных служащих;

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

9) проведение аттестации муниципальных служащих;

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;

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<sup>1</sup>.

В соответствии с Конституцией Российской Федерации муниципальная служба предопределяет самостоятельность субъектов РФ, федеральный законодатель не закрепил в законе конкретные механизмы реализации всех составляющих кадровой работы.

Каждое муниципальное образование обязано самостоятельно обозначить, каким образом будет организована деятельность, и какие из уже существующих полномочий будут установлены соответствующим органам местного самоуправления. Тем не менее, принцип единства всех основополагающих требований к муниципальной службе, а также требование закона учета во всех муниципальных образованиях единого реестра муниципальных должностей, следуют о необходимости создания специализированных кадровых служб в муниципальных образованиях<sup>2</sup>.

Кадровая политика в муниципальном образовании – это, с одной стороны, стратегия развития, формирования и оптимального использования кадров, работающих на территории муниципального образования, с другой – система утвержденных органами местного самоуправления целей, задач, приоритетов и принципов их деятельности по регулированию кадровых процессов в муниципальном образовании<sup>3</sup>.

Основная задача кадровой службы муниципального образования заключается в том, чтобы создать высокопрофессиональный кадровый состав муниципальных служащих, который по своим личным и профессиональным качествам, социальному положению был бы способен решать вопросы

---

<sup>1</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 03 августа 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Костина Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 3. С. 29.

<sup>3</sup> Магомедов К.О. Профессиоально-адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 1. С. 100.

местного значения. Именно на осуществлении этой задачи ориентирована организация кадровой работы в органах муниципального управления.

Содержание кадровой политики включает:

- предоставление рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;
- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты<sup>1</sup>.

Этому служат функции органов муниципального управления, которые реализуются через кадровое планирование, прогнозирование, регулирование вопросов заработной платы и трудовых отношений, стимулирование продвижения по службе, меры социальной защиты, стимулы к повышению квалификации и т.п.

Организация работы кадровой службы в муниципальном образовании, как организационный институт, представляет собой<sup>2</sup>:

- автономную специализированную группу сотрудников, которые имеют необходимую подготовку и выполняют определенные функции, направленные на достижение поставленной цели (то есть, в нашем случае данная функция – это решение вопросов местного значения);
- совокупность норм, правил и процедур (законы, постановления, кодексы, положения и т.п.), которые определяют принципы, правовое положение и правовой статус муниципального служащего, порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения, прекращения,

---

<sup>1</sup> Морозова Т.Т. Муниципальный менеджмент. М., 2017.

<sup>2</sup> Антошина Н.М. Принципы государственной кадровой политики в сфере государственной службы (от прошлого к настоящему) // Власть. 2012. № 12. С. 31.

оплаты труда муниципального служащего и предоставляемых ему гарантий; а также способов упорядочения, регулирования и координации совместной деятельности муниципальных служащих, придания их работе согласованности и целенаправленности;

– орган, использующий средства объединения и регламентации деятельности муниципальных служащих во имя реализации целей муниципальной службы.

Цели кадровой политики:

1) безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;

2) подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;

3) рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;

4) формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутривыпускной демократии;

5) разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;

6) подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;

7) разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс<sup>1</sup>.

Кадровое обеспечение в государственном и муниципальном управлении – это деятельность, направленная на подбор профессионально подготовленных сотрудников всех органов власти, способных в конкретных современных условиях в рамках закона и должностных полномочий эффективно осуществлять задачи и функции государственной и муниципальной службы, допускающая применение всевозможных закрепленных в нормативно-правовых актах механизмов и технологий формирования и использования кадров.

Содержание кадровой работы – это фактически функции кадровой службы соответствующего органа местного самоуправления, т.е. его структурного подразделения, которое в пределах своей компетенции выполняет задачи и осуществляет полномочия, установленные Федеральным законом № 25-ФЗ<sup>2</sup>.

Кадровая служба органа местного самоуправления должна обеспечивать реализацию его руководством кадровой политики, занимаясь решением вопросов организации кадровой работы и управления муниципальной службой, профессиональным развитием персонала, анализом и регулированием служебного продвижения муниципальных служащих.

Вследствие всего выше изложенного можно сделать вывод, решение большей части вопросов муниципальной службы связано с основной составляющей ее системы – кадровым потенциалом, уровнем профессионализма, личных качеств специалистов.

Подбор кадров – главная цель организационной работы кадровой службы муниципального образования, которая осуществляет контроль за

---

<sup>1</sup> Чиркин В.Е. Государственное и муниципальное управление. М., 2013.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 03 августа 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

исполнением закрепленных правил отбора, приема, назначения на должность муниципальных кадров, процедур проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, обучения кадров, аттестации, а также формирование правил и процесса замещения должностей с учетом прогнозирования карьеры на основании объективной оценки способностей и достоинств сотрудников, уровня их профессионализма, знаний, умений и навыков<sup>1</sup>.

Принципы кадровой политики в органах местного самоуправления представляют собой исходные положения, основополагающие идеи, объективные тенденции развития кадровой политики, направления реализации ее целей и функций. Значимость принципов как основных положений и правил состоит в том, что в них выражается основное содержание, характерные свойства муниципальной службы, ее место и роль в системе муниципальной власти и в жизни местного сообщества.

Среди основных принципов муниципальной кадровой политики можно выделить следующие:

– равный доступ граждан к муниципальной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой. Он означает недопустимость дискриминации кандидатов на должности муниципальной службы по полу, социальному положению, вероисповеданию, а также по партийной принадлежности, подбор кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам;

– открытость и прозрачность, которые достигаются благодаря соблюдению правовых норм, а также применению современных кадровых технологий, таких как конкурс, аттестация, присвоение классных чинов и другие<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Покацкий С.А. Совершенствование структуры управления персоналом в органах местного // Молодой ученый. 2014. № 4. С. 872.

<sup>2</sup> Понеделков А.В. Профессионализм государственных и муниципальных служащих как фактор кадровой безопасности // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 8 (63). С. 86.

Для эффективного управления кадровой политикой в органах муниципального управления, следует основываться на объективной информации о состоянии кадрового потенциала в отдельно взятом муниципальном образовании. Данные сведения возможно приобрести только с помощью социальной диагностики, которая должна носить системный характер<sup>1</sup>. Для анализа кадрового обеспечения в органах муниципального управления можно рекомендовать три группы методов: сбор информации, ее обработку и анализ, определение приоритетов проблемы. К первой группе методов можно отнести наблюдение, анализ документов интервью, анкетирование, обследование, экспертные оценки, и др.<sup>2</sup>

Кадровые технологии – это сложный комплекс форм, средств и методов воздействия на персонал организации в целях достижения нужных для организации результатов. Они способствуют рационализации отбора, подбора и оценки кадров. Их грамотное использование повышает управляемость организации, эффективность ее деятельности<sup>3</sup>.

Первая группа - это технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке. На практике могут применяться различные методы получения такой информации, прежде всего, методы оценки: оценка по биографическим данным; оценка по результатам; аттестация; квалификационный экзамен; применение метода эталона; тестирование; личная беседа; проведение групповых дискуссий.

Применение всех перечисленных методов оценки не является обязательным. В практике работы с персоналом на муниципальной службе

---

<sup>1</sup>Гапоненко А.Л. Муниципальная кадровая политика: подготовка команд профессиональных региональных и муниципальных менеджеров. М., 2011. С. 178.

<sup>2</sup>Волков Ю.Г. Социальная диагностика и социальная экспертиза (для бакалавров). М.: Кнорус, 2015. С. 38.

<sup>3</sup> Соловьева М.Н., Борисова У.С. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXV междунар. науч.-практ. конф. № 3(35). Новосибирск, 2014.

при всём многообразии таких методов выделяют легитимные, имеющие правовую основу, например, аттестация, конкурсный отбор.

Одним из требований, предъявляемых к участникам отбора в состав кадрового резерва в муниципальных образованиях, должно являться видение претендентом перспектив стратегического развития территории.

Вторая группа - кадровые технологии, обеспечивающие требующиеся для муниципального образования текущие и перспективные количественные и качественные характеристики состава персонала. Среди них - технологии отбора и формирования резерва с использованием конкурсной технологии.

Третью группу составляют технологии, позволяющие получить максимальные результаты деятельности муниципального служащего. Сюда следует отнести технологии подбора персонала, ротацию, управление карьерой, профессионально-квалификационное развитие.

Весьма эффективной и распространённой кадровой технологией (причём, как в России, так и за рубежом) является ротация кадров. Ротация подразумевает перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одного муниципального образования.

В этой связи следует отметить, что все три группы современных кадровых технологий применяются отдельно друг от друга. Они взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике не используются друг без друга<sup>1</sup>.

В муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Коломыцева М. А. Современные кадровые технологии в системе муниципального управления // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право 2012. № 8(127). С. 260.

<sup>2</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 2 марта 2007г. № 25-ФЗ (ред. от 03 август 2018) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

Кадровый резерв представляет собой систему отобранных на основе установленных критериев категорий муниципальных служащих и в особых случаях других лиц, которые после определенной целенаправленной подготовки могут быть выдвинуты на замещение вышестоящих должностей муниципальной службы.

Одна из важнейших задач создание профессионального кадрового резерва – это иметь подготовленных в современных условиях специалистов к муниципальному управлению, способных реализовать задачи и функции органов местного самоуправления, с целью замещения по мере необходимости вакантных должностей муниципальной службы.

Кадровый резерв является значимым элементом системы муниципального управления, позволяющим реализовать конституционное право граждан на равный доступ к муниципальной службе, и представляет собой определенный запас квалифицированных специалистов для оперативного (своевременного) замещения вакантных должностей муниципальной службы, образовавшихся в результате выбытия с них отдельных муниципальных служащих.

Приоритетными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются<sup>1</sup>:

- установление квалифицированных специалистов, учитывая их индивидуальные качества и профессиональные компетентности на замещение вакантных должностей;
- постоянная поддержка, продвижения по карьерной лестнице муниципальных служащих;
- профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников муниципальной службы;

---

<sup>1</sup>Сумароков В.З. Особенности формирования и развития кадрового потенциала муниципальной службы в условиях реформы местного самоуправления // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2012. № 2. С. 56.

- формирование профессионального кадрового резерва и эффективное использование его на практике в муниципальной службе;
- проведение анализа результатов работы муниципальных служащих с помощью аттестации;
- применение современных технологий подбора муниципальных служащих при поступлении на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении.

Совершенствование деятельности кадрового состава муниципальной службы является одним из важных мер по созданию профессионального кадрового резерва. Эффективность создание кадрового резерва – это обязательная часть механизма осуществления муниципальной кадровой политики. Кадровый резерв позволяет в значительной мере упорядочить и сделать более планомерной и оперативной работу по подготовке, подбору и расстановке муниципальных служащих в соответствующем органе местного самоуправления, упростить ее организационно и сократить по времени. Использование кадрового резерва может свести до минимума элементы случайности, субъективизма, протекционизма и других негативных явлений в кадровой работе органов местного самоуправления. Применение кадрового резерва способствует укреплению и развитию демократических начал в муниципальном управлении. Обеспечение работы с кадровым резервом позволяет учесть постоянно возрастающие и изменяющиеся требования, которые предъявляются к системе муниципальной службы и ее кадрам в современных условиях.

Необходима специальная система работы с кадровым резервом на муниципальной службе в соответствующем муниципальном образовании, которая обеспечит недопустимость формального подхода к формированию данного резерва в органах местного самоуправления и подбор кандидатов в его состав по принципу личной преданности вышестоящему руководству. Наличие системы работы с кадровым резервом на муниципальной службе, основанной на принципе равного доступа к ней, и правовое регулирование

вопросов, связанных с его формированием, способствуют обеспечению относительно быстрого приращения профессионального опыта кадров муниципальной службы и привлечению на нее профессионально подготовленных и способных лиц. Во многом благодаря такой системе возможны эффективное прохождение муниципальной службы, ее открытый характер, оптимальное планирование и реализация личной карьеры муниципальных служащих, их деловой активности и повышение квалификации<sup>1</sup>.

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.

Конкурс на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы в органе местного самоуправления объявляется при наличии вакантной муниципальной должности и отсутствии резерва муниципальных служащих для ее замещения. Конкурс проводится конкурсной комиссией в порядке, установленном нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, в соответствии с законодательством субъекта Российской Федерации и федеральным законодательством.

Конкурс проводится в виде<sup>2</sup>:

1) конкурса документов. Конкурсная комиссия оценивает участников конкурса на основании документов об образовании, о прохождении

---

<sup>1</sup>Стяжкина Е.И. Разработка критериев оценки эффективности работы с кадровым резервом // Управление устойчивым развитием. 2017. № 5 (12). С. 38.

<sup>2</sup>Щербаков А.А. Стратегия развития системы подготовки и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 10. С. 97.

муниципальной, государственной службы и о другой трудовой деятельности, а также на основании рекомендаций, результатов тестирования, других документов, представляемых по решению соответствующих кадровых служб;

2) конкурса-испытания. Конкурс-испытание проводится конкурсной комиссией и может включать в себя конкурс документов, прохождение испытания на замещение соответствующей муниципальной должности. При проведении конкурса-испытания кандидатам могут даваться поручения, связанные с исполнением должностных обязанностей по соответствующей вакантной муниципальной должности. Данный вид конкурса завершается квалифицированным экзаменом, который проводится конкурсной комиссией. Принятое комиссией по результатам конкурса-испытания решение является основанием не только для присвоения соответствующего квалификационного разряда.

Для определения уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих и соответствия их занимаемым должностям, стимулирования роста квалификации и повышения ответственности за исполнение ими своих должностных обязанностей, развития у них инициативы и творческой активности проводится аттестация муниципальных служащих. Аттестация необходима для регулярного определения уровня профессиональной подготовки служащего и степени ее соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к муниципальным должностям муниципальной службы, а также для присвоения квалификационного разряда. Совершенствование и упорядочение прохождения муниципальной службы невозможно без периодической аттестации служащих.

Аттестация проводится не чаще раза в два года и не реже раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются правовыми актами муниципального образования. Основным документом, регламентирующим проведение аттестации, является положение об аттестации.

Аттестация имеет важнейшее значение в практической деятельности служащих, поскольку является правовым средством расширения демократических начал в кадровой политике и в управлении муниципальной службой, средством обеспечения формирования и реализации целенаправленной и предсказуемой кадровой политики в органах местного самоуправления, и, в конечном счете, в формировании персонала управления (кадрового потенциала) в муниципальных органах.

Так же среди кадровых технологий одной из важнейших является отбор персонала. Это комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Следует различать отбор при поступлении на службу (отбор на государственную или муниципальную службу) и отбор, многократно проводимый в период нахождения на государственной и муниципальной службе. При отборе человека на службу происходит идентификация его характеристик с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и конкретной должностью, ее предметной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.

В процессе отбора персонала на службу (государственную или муниципальную) решаются задачи комплектования должностей, исходя из наиболее общих требований к человеку как носителю определенных социальных качеств. Это отбор для государственной и муниципальной службы как социального института, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности. Критерии отбора на государственную и муниципальную службу имеют наиболее общий характер и представлены в законодательстве о государственной и муниципальной службе. Это, как правило, требования к уровню образования, наличию гражданства, предельным границам возраста, знанию положений нормативных актов, стажу работы, состоянию здоровья и др.

Отбор в период прохождения службы – пролонгированный отбор – проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса служащего. Он осуществляется при внутриорганизационном должностном перемещении человека, формировании резерва и в других случаях управления персоналом.

Таким образом, отбор как кадровая технология имеет сложную структуру. Это обусловлено исключительным значением этой технологии в практике кадровой политики.

Проанализировав теоретические основы исследования кадровой политики на муниципальном уровне, можно сделать следующие выводы по разделу.

1. Анализ научных источников и публикаций по данной тематике свидетельствует о наличии множества различных подходов к определению сущности и содержания кадровой политики. Это связано, прежде всего, с тем, что проблема формирования профессионального кадрового состава органов местного самоуправления является комплексной, междисциплинарной и предстает объектом изучения не только социологии, но и философии, психологии, политологии, педагогики, а также экономических, юридических и других наук.

2. Кадровая политика зависит от человеческого ресурса и социального управления развитием этого ресурса. Суть кадровой политики состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, в создании условий по реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения своих профессиональных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов муниципальной власти.

3. К основным направлениям кадровой политики в органах местного самоуправления можно отнести: установление жестких требований при поступлении на муниципальную службу с целью обеспечения

профессиональными специалистами; организация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников муниципальной службы, создание условий для карьерного и профессионального роста кадров; развитие и поддержка системы профессиональной ориентации молодежи, нацеленной на поступление на муниципальную службу.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ ГОРОД ЛИСКИ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ**

Городское поселение город Лиски является административным центром Лискинского муниципального района Воронежской области. Согласно данным, представленным Лискинским отделом государственной статистики, постоянное население города Лиски на 1 января 2018 года составляет 53 897 человек. Площадь территории городского поселения, по данным территориального отдела Лискинского района управления Роснедвижимости по Воронежской области, составляет 6668 га. Город Лиски разделяется широкой полосой отвода железной дороги на два района – Западный и Восточный. Западный жилой район компактный, в нем проживает около 70% населения города. Он является основным по размещению жилого фонда, учреждений культурно-бытового обслуживания и благоустройству.

На территории города Лиски расположен целый ряд крупных промышленных предприятий: ОАО «Лискисахар», Лискинский завод «Спецжелезобетон», ОАО «Хлебная база», ОАО «МЭЗ Лискинский», ЗАО «Лискимотажконструкция» и проч. В основном все они сосредоточены в Восточной части города.

Помимо этого, в городе Лиски достаточно развита социальная инфраструктура, представленная рядом учреждений народного образования, здравоохранения, социального обеспечения, физкультуры и спорта, культуры и искусства, предприятий торговли, общественного питания, коммунально-бытового обслуживания и жилищно-коммунального хозяйства, управления, кредитования и финансирования, связи, санаторно-курортных и оздоровительных учреждений, учреждений отдыха.

Одной из крупнейших отраслей экономики города, развитие которой стоит в ряду наиболее приоритетных направлений социально-экономической политики администрации городского поселения, является жилищно-

коммунальное хозяйство, так как оно обеспечивает жизнедеятельность населения и бесперебойное функционирование предприятий других отраслей.

В городе действует 16 предприятий жилищно-коммунального комплекса всех форм собственности и 3 муниципальных предприятия, решающих вопросы бытового обслуживания.

Муниципальные предприятия и учреждения постоянно работают над внедрением прогрессивных технологий производства работ и решений по эффективному развитию жилищно-коммунального хозяйства и повышению благоустроенности городского поселения город Лиски.

По итогам 2016 года город Лиски занял I место в конкурсе на звание «Самый благоустроенный населенный пункт Воронежской области («Чистый город»)), стал победителем ежегодного публичного конкурса «Лучшее муниципальное образование Воронежской области» в двух номинациях: «Лучшая муниципальная практика благоустройства мест массового отдыха – парков (скверов) на территории муниципального образования» и «Лучшая муниципальная практика обеспечения безопасности жизнедеятельности населения на территории поселения». В 2016 город стал победителем ежегодного публичного конкурса «Лучшее муниципальное образование Воронежской области» в номинации «Лучший глава администрации муниципального образования». 14 декабря 2018 года в Воронеже в десятый раз прошло чествование лауреатов премии "Лидер года". В номинации «Лучший муниципалитет» победителем стал мэр города Лиски. Столь высокую оценку получили его усилия по повышению качества жизни в городе Лиски, а также эффективное участие в федеральных программах и конкурсах.

В муниципальном образовании имеется официальный интернет-сайт в информационно-телекоммуникативной сети «Интернет» ([www.adminliski.ru](http://www.adminliski.ru)), который обеспечивает взаимодействие населения с местной властью (интернет-приемная).

Муниципальная власть сегодня – это действительно самая близкая власть к людям: все насущные вопросы, определяющие качество повседневной жизни граждан (обеспечение порядка в ЖКХ, благоустройство, развитие социальной структуры) решаются на уровне муниципальной власти, зачастую именно по работе органов местного самоуправления народ судит о работе власти в целом.

Местное самоуправление в городском поселении город Лиски - форма осуществления населением своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, законами Воронежской области, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций.

Структуру органов местного самоуправления городского поселения город Лиски составляют<sup>1</sup>:

- Совет народных депутатов городского поселения город Лиски – представительный орган;
- глава городского поселения город Лиски;
- администрация городского поселения город Лиски – исполнительно-распорядительный орган;
- контрольно-счетная комиссия городского поселения город Лиски – контрольно - счетный орган.

Основными задачами в работе было и остается исполнение полномочий, возложенных на муниципальных служащих Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», принятие исчерпывающих мер, направленных на

---

<sup>1</sup> Устав городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области : утвержден Решением Совета народных депутатов городского поселения город Лиски от 23 августа 2005 г. № 812. URL: <http://adminliski.ru/charter/> (дата обращения: 10.01.2019).

обеспечение социально-экономической стабильности, динамическое и последовательное развитие города и удовлетворение жизненных потребностей его жителей.

Глава администрации городского поселения город Лиски осуществляет следующие полномочия<sup>1</sup>:

1. Управление муниципальным хозяйством и социально-трудовой сферой.

2. Внесение на утверждение Совета народных депутатов городского поселения структуры администрации городского поселения город Лиски.

3. Разработка и внесение на утверждение Совета народных депутатов городского поселения проекта бюджета городского поселения город Лиски, программ, планов развития экономической и социально-трудовой сферы города, организация их исполнения.

4. Осуществление в пределах своей компетенции общего руководства структурными подразделениями администрации городского поселения, предприятиями, учреждениями, организациями, находящимися в муниципальной собственности городского поселения город Лиски.

5. Организация и контроль в пределах своей компетенции выполнения решений Совета народных депутатов городского поселения город Лиски, собственных решений органами местного самоуправления городского поселения город Лиски, предприятиями, учреждениями, организациями, гражданами и должностными лицами на территории городского поселения город Лиски.

6. Заключение договоров и соглашений с государственными органами, органами местного самоуправления, предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами с последующим их утверждением Советом народных депутатов городского поселения в случаях,

---

<sup>1</sup> Устав городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области : утвержден Решением Совета народных депутатов городского поселения город Лиски от 23 августа 2005 г. № 812. URL: <http://adminliski.ru/charter/> (дата обращения: 12.11.2018).

предусмотренных федеральными законами, законами Воронежской области или Уставом городского поселения город Лиски.

7. Представление на согласование Совета народных депутатов городского поселения кандидатур на должности заместителей главы администрации городского поселения город Лиски в соответствии с Уставом городского поселения город Лиски.

8. Проведение приема граждан, должностных лиц органов и организаций, рассмотрение жалоб, предложений и заявлений, принятие по ним решений.

9. Прием на работу и увольнение работников администрации городского поселения город Лиски, организация их аттестации, обеспечение повышения их квалификации, применение к ним мер поощрения, привлечение их к дисциплинарной ответственности.

10. Принятие мер по защите интересов городского поселения город Лиски в государственных и иных органах, в том числе в суде, арбитражном суде.

11. Оказание содействия избирательным комиссиям в осуществлении ими своих полномочий по подготовке и проведению выборов, референдумов и иных избирательных мероприятий.

12. Распоряжение средствами бюджета городского поселения город Лиски.

13. Предоставление населению городского поселения город Лиски и Совету народных депутатов городского поселения отчета о деятельности администрации городского поселения город Лиски.

14. Осуществление иных полномочий в соответствии с действующим законодательством и решениями Совета народных депутатов городского поселения.

В структуру администрации городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области входят (рис. 1):

- заместитель главы администрации городского поселения город Лиски;
- финансовый отдел;
- общий отдел;
- отдел по строительству и архитектуре;
- сектор бухгалтерского учета и отчетности;
- консультант.

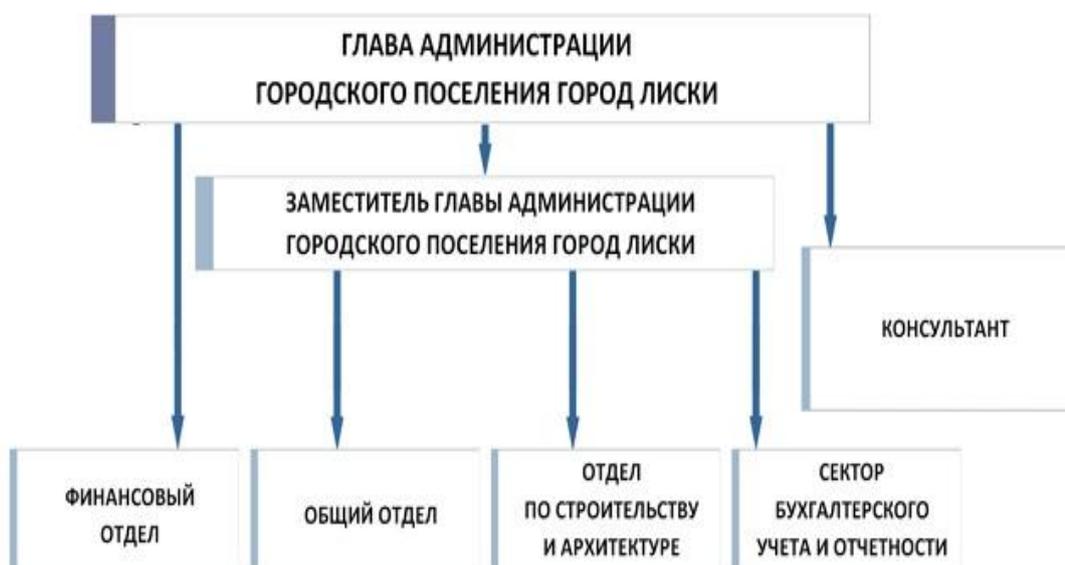


Рис. 1. Структура администрации городского поселения город Лиски

Кадровой работой в администрации городского поселения город Лиски занимается общий отдел.

Основные направления, решаемые специалистом по кадровой работе<sup>1</sup>:

- подбор и расстановка кадров;
- формирование резерва кадров на должности муниципальной службы;

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области»: решение Совета народных депутатов городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области от 20 июня 2013 № 138 URL: [http://adminliski.ru/upload/reshenie/№ 138 от 20.06.13.doc](http://adminliski.ru/upload/reshenie/№138%20от%2020.06.13.doc) (дата обращения: 09.01.2019).

- организационная работа по подготовке и проведению конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы;
- организация учебы и повышения квалификации муниципальных служащих администрации города;
- кадровое обеспечение деятельности администрации города и организационно-штатная работа;
- ведение компьютерного учета кадрового состава;
- организационная работа по подготовке и проведению аттестации муниципальных служащих администрации города, составление отчетов и разработка мероприятий по реализации предложений и выводов аттестационных комиссий;
- организационная работа по подготовке и проведению квалификационного экзамена муниципальных служащих администрации города;
- ведение трудовых книжек, личных дел, реестра муниципальных служащих;
- организация проверки сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих;
- консультирование муниципальных служащих по правовым и иным вопросам муниципальной службы;
- решение иных вопросов кадровой работы.

Высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых работников обеспечивается правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами, четкими положениями и инструкциями, регламентирующими эту работу. При поиске и подборе кадров важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволяют выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более легкому вхождению в местные органы власти.

При отборе наиболее часто используются следующие подходы к выявлению подходящих кандидатов:

- выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и т.д.);
- формирование кадрового резерва, из которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям на вакантную должность;
- организация конкурсов на замещение вакантных должностей и информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе служащего.

Прием квалификационных экзаменов у муниципальных служащих осуществляется комиссиями по проведению конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы или комиссиями по проведению аттестации муниципальных служащих. В состав конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы входят<sup>1</sup>:

- заместитель главы администрации городского поселения город Лиски (председатель комиссии);
- депутат Совета народных депутатов городского поселения город Лиски, заместитель председателя (по согласованию);
- начальник общего отдела (секретарь конкурсной комиссии);
- начальник юридического отдела;

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области» : решение Совета народных депутатов городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области от 20 июня 2013 № 138 URL: [http://adminliski.ru/upload/reshenie/№ 138 от 20.06.13.doc](http://adminliski.ru/upload/reshenie/№138 от 20.06.13.doc) (дата обращения: 09.01.2019)

– председатель профсоюзной организации администрации городского поселения город Лиски.

Прием на муниципальную службу осуществляется преимущественно в порядке назначения на должность муниципального служащего.

При приеме на муниципальную службу гражданин предоставляет: анкету, автобиографию, личное заявление, паспорт или иной документ, удостоверяющий личность, трудовую книжку, документы, подтверждающие профессиональное образование, документы воинского учета для военнообязанных, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования, медицинское заключение о состоянии здоровья, справку из органов государственной налоговой службы о представлении сведений о доходах и имуществе, принадлежащих ему на праве собственности, страховое свидетельство государственного пенсионного страхования.

Начальник общего отдела, выполняющий кадровую работу, оформляет личное дело на вновь поступающего работника, заполняет личную карточку муниципального служащего и делает опись документов, находящихся в личном деле. Прием на работу оформляется распоряжением главы администрации городского поселения город Лиски, которое объявляется работнику под расписку, и письменным трудовым договором, подписываемым работником и Главой администрации городского поселения город Лиски.

Гражданин поступает на муниципальную службу на условиях трудового договора, заключенного на неопределенный срок, или срочного трудового договора на срок не более пяти лет.

Прекращение трудового договора осуществляется по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством и законодательством о муниципальной службе, а также в соответствии с условиями заключенного трудового договора.

Работники имеют право расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, письменно предупредив об этом начальника

Общего отдела за две недели. Работник вправе прекратить работу по истечении срока предупреждения об увольнении.

Прекращение трудового договора оформляется распоряжением Главы администрации городского поселения город Лиски. В день увольнения специалист юридического отдела обязан: выдать работнику его трудовую книжку с внесенной записью об увольнении, а также иные документы, связанные с его работой, – по письменному заявлению работника; объяснить работнику гарантии, предусмотренные для муниципальных служащих.

За безупречную и эффективную муниципальную службу могут применяться виды поощрений муниципального служащего, установленные нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Основными видами поощрений муниципального служащего являются: объявление благодарности; выплата единовременного денежного поощрения, в том числе в связи с выходом на пенсию за выслугу лет; награждение почетной грамотой органа местного самоуправления; награждение ценным подарком; присвоение почетного звания муниципального образования.

Муниципальному служащему предусмотрены дополнительные гарантии в соответствии с Уставом администрации городского поселения город Лиски Ст. 52. «Социальные гарантии, льготы и поощрения для муниципального служащего городского поселения город Лиски»<sup>1</sup>.

Важным шагом на пути формирования эффективной кадровой политики в органах власти является комплексная оценка имеющегося потенциала кадров муниципальной службы, для осуществления которой может быть использована система мониторинга кадрового потенциала муниципальной службы.

---

<sup>1</sup> Устав городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области : утвержден Решением Совета народных депутатов городского поселения город Лиски от 23 августа 2005 г. № 812. URL: <http://adminliski.ru/charter/> (дата обращения: 10.01.2019).

Можно выделить основные цели проведения мониторинга кадровой политики в городском поселении город Лиски:

1. Определение профессионального уровня кадров в городском поселении городе Лиски.
2. Оперативное и постоянное информирование руководящего состава о кадровом потенциале.
3. Прогнозирование, выявление тенденций и перспектив развития кадрового потенциала в городском поселении городе Лиски.

Мониторинг дает возможность дать комплексную оценку кадрового состава администрации городского поселения город Лиски, выделить определенные тенденции развития муниципальной службы, а также предоставляет возможность своевременного и оперативного принятия решения в предотвращении дефицита (переизбытка) кадрового состава муниципальной службы, планирования карьеры служащих, формирования кадрового резерва.

Исходя из этого, для анализа были выбраны следующие параметры диагностики:

- выявление социально-демографических характеристик муниципальных служащих;
- анализ образовательного уровня муниципальных служащих;
- анализ трудового стажа муниципальных служащих;
- анализ уровня профессионального развития муниципальных служащих;
- анализ ведущих факторов мотивации деятельности муниципальных служащих;
- анализ эффективности применяемых кадровых технологий.

С целью эмпирической диагностики данных показателей в администрации городского поселения город Лиски был проведен анализ официальных статистических данных о кадровом составе администрации города Лиски, а также авторское социологическое исследование. Сбор

первичной информации осуществлялся методом анкетного опроса респондентов. Генеральной исследуемой совокупностью являлись сотрудники администрации городского поселения город Лиски, используемый инструментарий представлен в Приложении 1 .

Согласно официальным данным администрации городского поселения город Лиски численность муниципальных служащих – 23 человека, а также работников, замещающих должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы – 8 человек. Анализ кадрового состава администрации городского поселения город Лиски позволяет сделать вывод о том, что за период с 2013 по 2018 годы сохраняется тенденция повышения численности муниципальных служащих (рис. 2) .

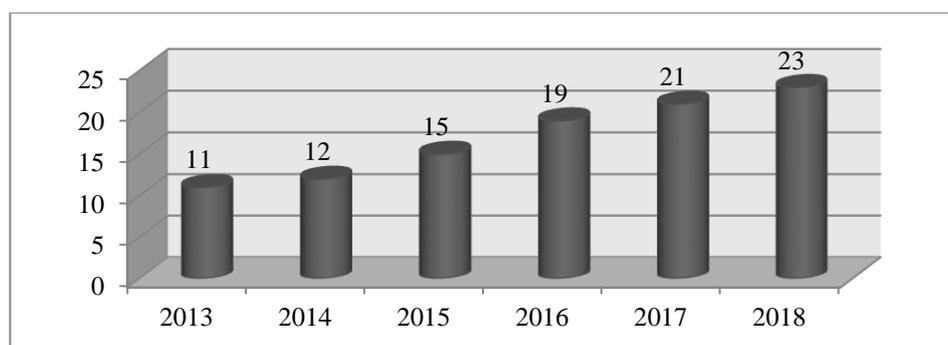


Рис. 2. Штатная численность работников администраций городского поселения город Лиски, чел.

По возрастному признаку можно условно выделить следующие группы сотрудников администрации (рис. 3).

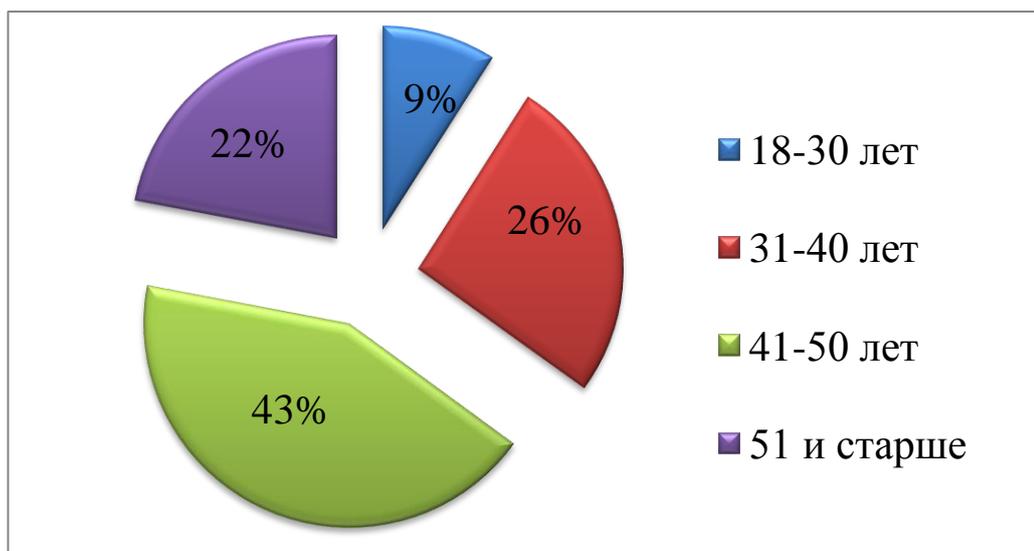


Рис. 3. Распределение респондентов по возрасту

В администрации городского поселения городе Лиски почти половина муниципальных служащих (43%) находятся в возрасте от 41 до 50 лет, и (22%) в возрасте 51 год и старше, в то время как молодых специалистов в возрасте от 18-30 лет всего 9%. Таким образом, средний возраст муниципальных служащих на 2018 г. составил 43 года.

Следующий показатель диагностики – это уровень образования муниципальных служащих администрации города Лиски (рис. 4).

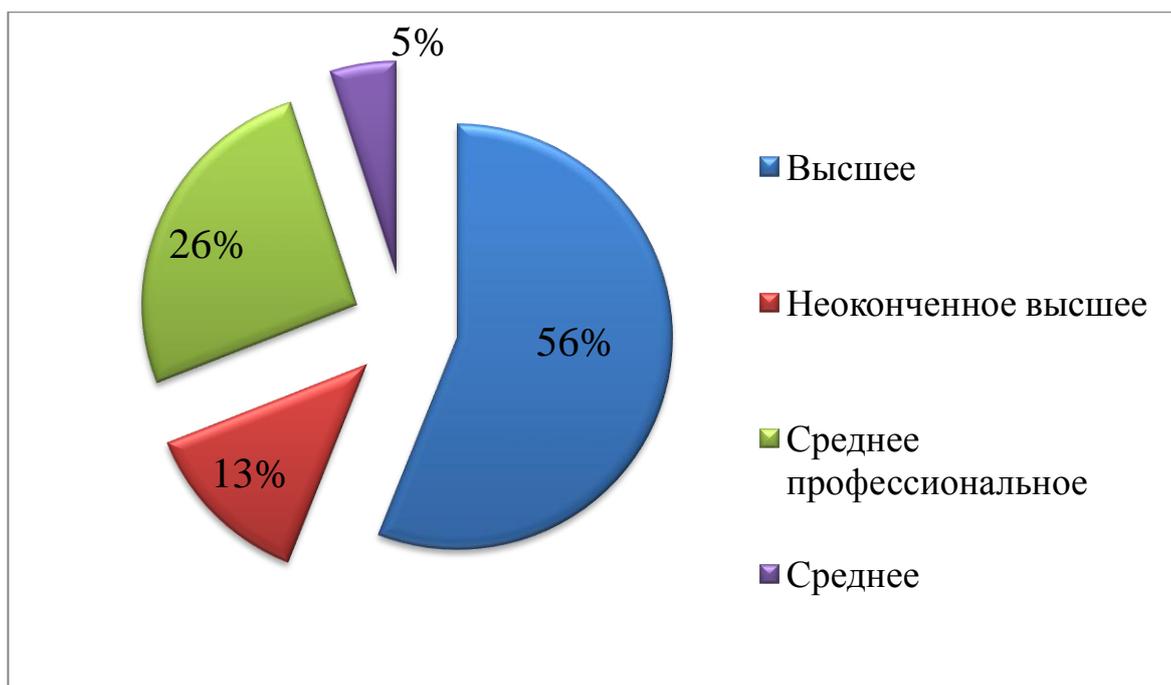


Рис. 4. Распределение респондентов по уровню образования

Больше половины муниципальных служащих города Лиски имеют высшее образование (56%), и почти треть (26%) – это сотрудники, имеющие среднее профессиональное образование. Данные результаты показывают высокий уровень образования у руководителей и специалистов муниципальной службы в администрации городского поселения город Лиски. Критичным являются 5% муниципальных служащих, имеющих только среднее образование.

Согласно официальным данным администрации городского поселения город Лиски, почти все муниципальные служащие проходили специальное обучение и подготовку по направлениям муниципальной службы (рис. 5).



Рис. 5. Распределение респондентов по сфере прохождения специального обучения

56% опрошенных проходили повышение квалификации, это высокий показатель. Но 5% вообще не имеют никакой подготовки по направлению муниципальной службы. Данные работники должны пройти обязательную подготовку по программе дополнительного профессионального образования по направлению «Муниципальное управление».

Далее рассмотрим следующий показатель, который является необходимым для анализа кадровой политики в городе Лиски – это стаж работы руководителей и специалистов администрации города Лиски в системе местного самоуправления.

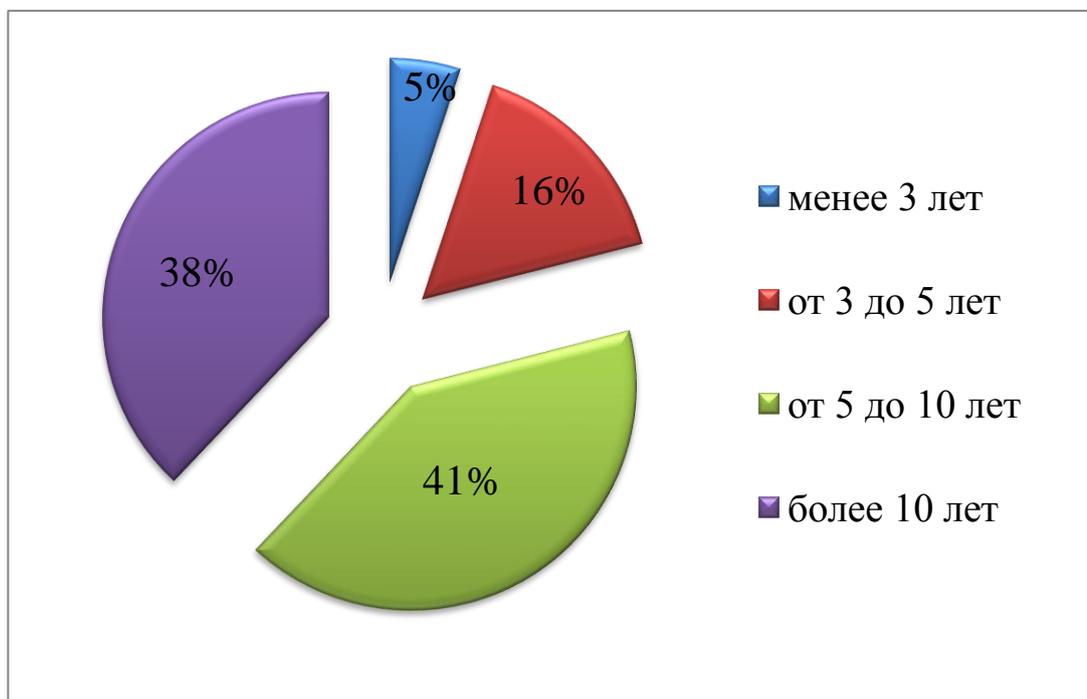


Рис. 6. Распределение респондентов по стажу работы

Данные, которые представлены на диаграмме (рис. 6) показывают, что 38% муниципальных служащих имеют стаж более 10 лет, в то время как всего 5% специалистов занимают должность муниципальной службы менее 3-х лет. В связи с этим можно сделать вывод, что для 38% муниципальных служащих при формировании учебных планов подготовки и повышения квалификации необходимо ориентироваться в большей степени на материалы инновационного характера. А для другой группы специалистов, имеющих стаж менее трех лет, необходимо формировать учебные планы с акцентом на практические вопросы, для преподавания в данной группе необходимо привлекать специалистов-практиков.

В рамках авторского социологического опроса респонденты задавался вопрос о сфере деятельности муниципальных служащих до прихода в

систему местного самоуправления. Ответы служащих распределились следующим образом (рис. 7):

- промышленное предприятие – 17%;
- учреждения образования или культуры – 22%;
- коммерческие структуры, бизнес – 19%;
- сельское хозяйство – 16%;
- архитектура – 5%;
- сфера ЖКХ, дорожное хозяйство – 11%;
- другое – 10%.

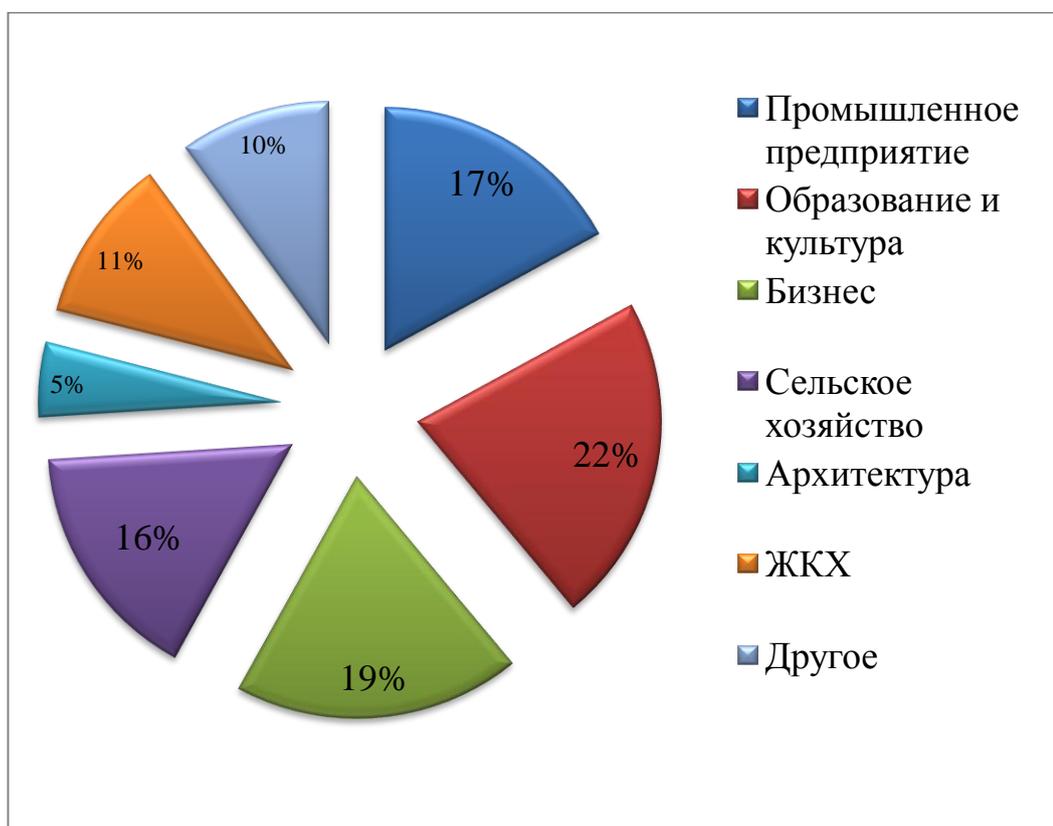


Рис. 7. Распределение респондентов по сфере деятельности до прихода в систему МСУ

Таким образом, большая часть (22%) муниципальных служащих в администрации города Лиски лиц до прихода на муниципальную службу осуществляли свою трудовую деятельность в сфере образования или культуры. При планировании совершенствования кадровой политики, с помощью программ дополнительного профессионального образования и

повышения квалификации этой группы специалистов необходимо учитывать данный факт и формировать учебные планы подготовки и переподготовки муниципальных служащих, включающие законодательные основы местного самоуправления, вопросы, связанные технологиями планирования, инновациями, с управлением социальной сферой, сферой жилищно-коммунального хозяйства, маркетинга территории, управленческие дисциплины и т.д.

Ответы респондентов на вопросы «Проходили ли Вы специальное обучение (подготовку) по направлениям муниципальной службы?», «Как Вы оцениваете уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих в Вашем муниципальном образовании?» и «Какие программы повышения квалификации по направлениям деятельности органов местного самоуправления, по Вашему мнению, являются наиболее актуальными?» позволили оценить уровень профессионального развития муниципальных служащих администрации городского поселения город Лиски.

По мнению опрошенных, наиболее актуальными программами повышения квалификации для них являются следующие (рис.8):

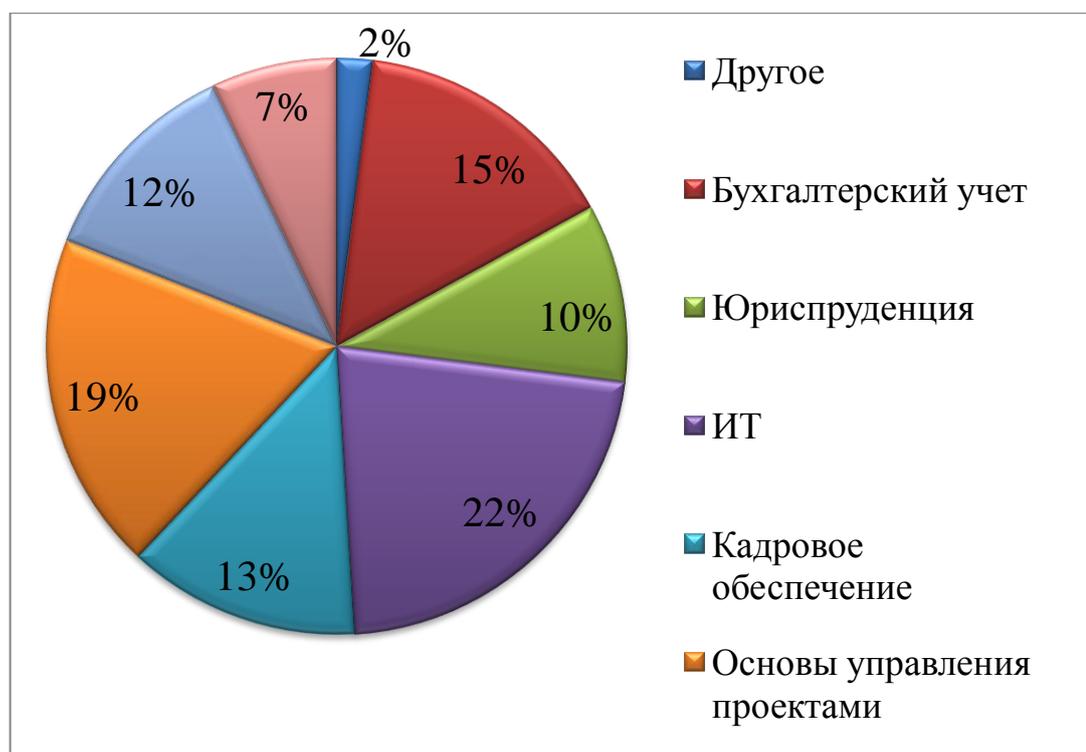


Рис. 8. Актуальные программы повышения квалификации

Большая часть муниципальных служащих отметили актуальность обучения навыкам работы с компьютером, что, в свою очередь, наталкивает на вывод о недостаточно высоком уровне знаний в сфере информационных технологий.

Анализ следующего блока вопросов направлен на выявление мотивации деятельности муниципальных служащих. На вопрос «Устраивает ли Вас Ваша работа в целом?» большая часть (62%) муниципальных служащих в администрации города Лиски лиц ответили «Да, устраивает». Затрудняются с ответом 29% муниципальных служащих и всего 9% не устраивает работа в органах муниципальной службы (рис.9).

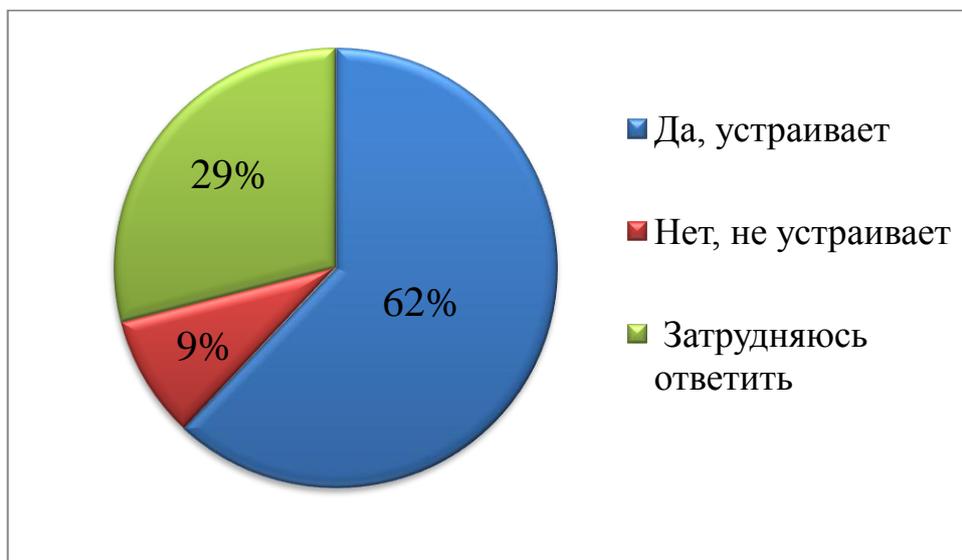


Рис. 9. Удовлетворенность муниципальных служащих работой в целом

В блоке про мотивацию необходимо рассмотреть вопрос о проблемах, характерных для работы на муниципальной службе. Ответы распределились следующим образом:

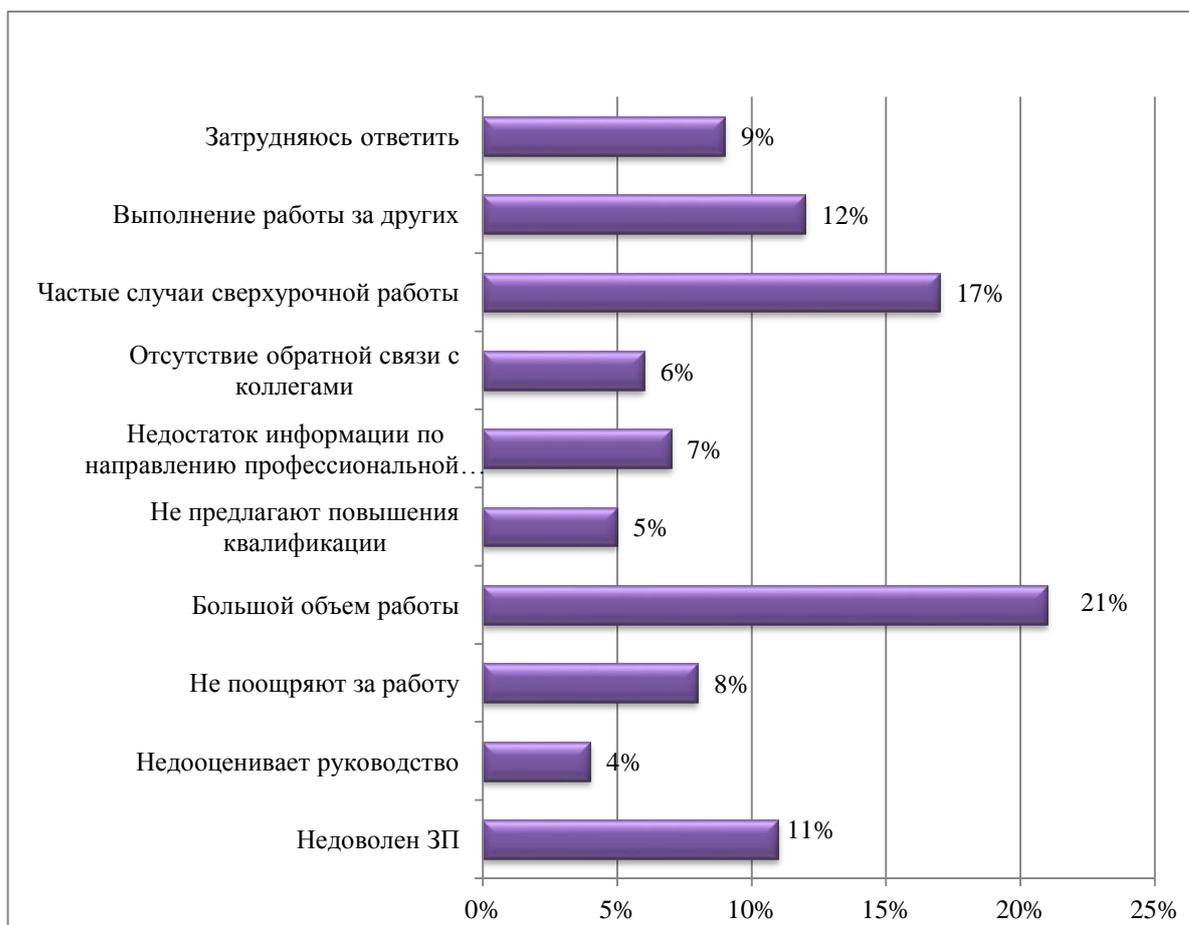


Рис. 10. Проблемы, характерны для работы муниципальных служащих

Исходя из диаграммы (рис.10) видно, что большая часть муниципальных служащих недовольны большим объемом работы и сверхурочной работой, чрезмерной нагрузкой, говорит о высокой занятости муниципальных служащих. Также следует отметить, что 11% муниципальных служащих не устраивает размер заработной платы, что, в свою очередь, не мотивирует сотрудников к улучшению работоспособности.

Давая оценку вопросу «Отметьте, пожалуйста, факторы, которые на Ваш взгляд сделают Вашу работу более привлекательной, повысят Вашу производительность труда?» респонденты выделили, что основным мотивирующим фактором для муниципальных служащих является повышение заработной платы (17%). Также не менее важным является возможность продвижения по службе (14%). Важными мотивирующими факторами выступают также: признание и одобрение со стороны руководства

хорошо выполненной работы, хорошие отношения с коллегами по работе, хорошие отношения с непосредственным начальником, атмосфера в коллективе (рис. 11).

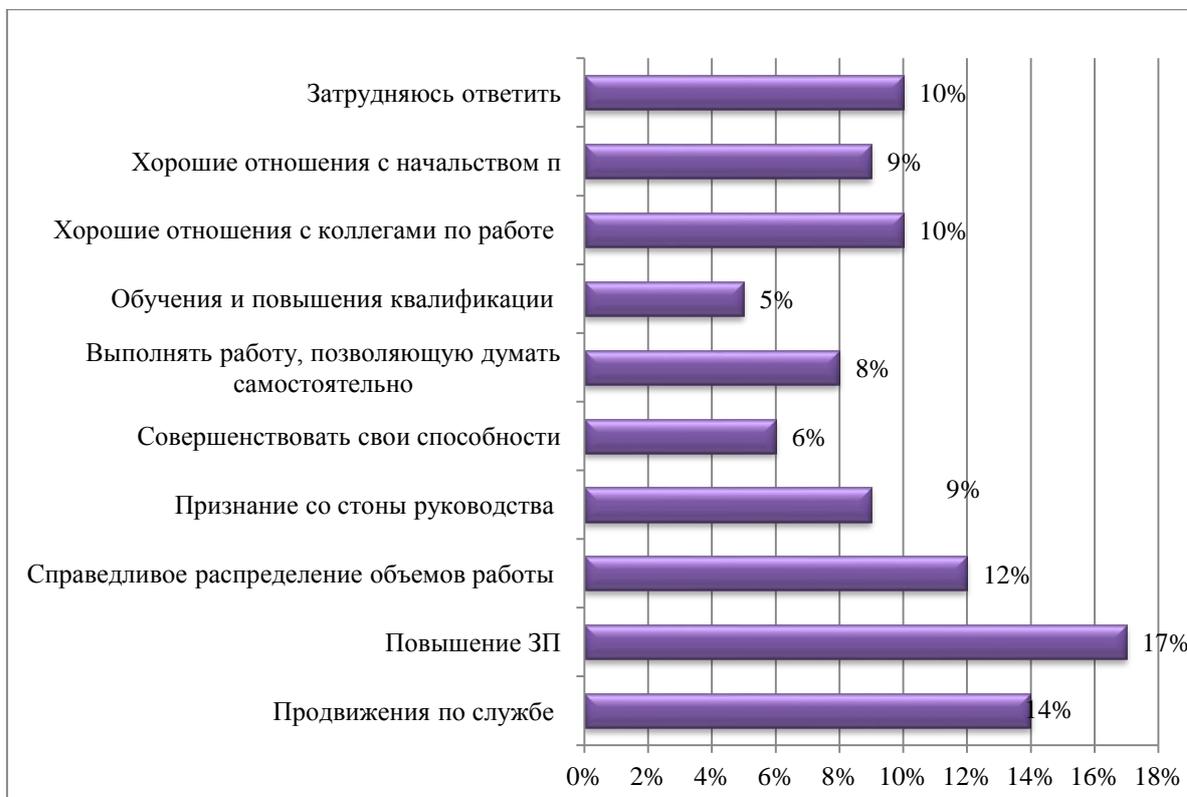


Рис. 11. Факторы, влияющие на производительность труда

Результаты анкетирования свидетельствуют о необходимости проведения активной кадровой политики в органах местного самоуправления, направленной на повышение уровня профессиональной квалификации служащих.

Большинство замещающих муниципальные должности, почти половина (43%) специалистов находятся в возрасте от 41 до 50 лет, и 22% в возрасте 51 год и старше. С одной стороны, стаж работы многих сотрудников достаточно высок, с другой стороны, именно практических положительных результатов он часто не даёт. Сотрудники имеют огромный опыт работы, профессиональные навыки, но, к сожалению, действуют в соответствии с привычными для них методами работы, не применяя новые кадровые технологии и современные ИТ.

Проанализировав уровень и основные направления кадровой политики в городском поселении город Лиски, можно сделать следующие **выводы**.

1. Кадровая работа в администрации города Лиски осуществляется общим отделом. Основными направлениями деятельности в рамках реализации кадровой политики являются: планирование, отбор, система найма в соответствии с установленными стандартами; реализация программ работы с кадровым резервом; мотивация трудовой деятельности (гарантии, льготы, поощрения); организационная работа по подготовке и проведению конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы; решение иных вопросов кадровой работы.

2. Анализ кадрового потенциала администрации городского поселения город Лиски показывает, что происходят следующие изменения. Увеличилась численность кадрового корпуса муниципальных служащих (с 11 до 23 человек за последние пять лет). Наблюдается уменьшение удельного веса муниципальных работников в группе со стажем менее 3-х лет (5%) и одновременно увеличение числа лиц в группе со стажем более 10 лет (38%). Это свидетельствует о недостаточном количестве молодых специалистов на муниципальной службе и, как следствие, отсутствии у «возрастного» состава специалистов перспективной молодой смены. Однако по-прежнему остается невысоким процент муниципальных служащих, имеющих профильное образование по направлению «Государственное и муниципальное управление», что, в свою очередь, приводит к «пробелам» научных знаний в области муниципального управления и информационных технологий управления.

3. Основными проблемами реализации кадровой политики в городском поселении городе Лиски являются следующие: несовершенство механизма профессионального развития муниципальных служащих и прогнозирования потребности в кадрах; отсутствие комплексной системы подбора и закрепления кадров в кадровый резерв, а также работы с ним.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ В ГОРОДСКОМ ПОСЕЛЕНИИ ГОРОД ЛИСКИ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ**

Кадровая политика на муниципальной службе заключается в формировании стабильного, высокопрофессионального кадрового потенциала в органах местного самоуправления, отвечающего современным запросам системы муниципального управления и гражданского общества.

В современных условиях принципы кадровой политики в системе муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Ошибочно сводить кадровое обеспечение муниципальной службы только к подбору и расстановке кадров. Отбор кадров осуществляется по давно устаревшим технологиям, не учитывающим морально-психологических аспектов личности, работа с кадровым резервом подчас запущена и не обеспечивает необходимых условий для «воспроизводства» кадрового потенциала муниципальной службы, оценка персонала в основе своей носит формальный характер, низок уровень научно-методического обеспечения работы с персоналом<sup>1</sup>.

Кадровая работа учитывает все изменяющиеся требования, которые предъявляются к деятельности муниципальной службы и ее специалистам в современных условиях. Привлечение на муниципальную службу профессионально подготовленных, нравственных и талантливых граждан из разных категорий населения, способствует наличию проблем эффективного развития механизма нормативно-правового обеспечения деятельности с кадровым резервом.

Повышение профессионального уровня муниципального служащего требует постоянного увеличения объема профессиональных знаний и

---

<sup>1</sup>Покацкий С.А. Совершенствование структуры управления персоналом в органах местного самоуправления. // Молодой ученый. 2014. № 4. С. 872.

практического опыта эффективного управления экономическими, социально-культурными и политическими процессами на территории муниципального образования для достижения целей местного самоуправления – удовлетворения потребностей жизнеобеспечения населения и развития территории.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления непосредственно зависит от уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих. Подготовка специалистов для органов местного самоуправления считается одним из важных инструментов повышения эффективности муниципального управления. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов местного самоуправления в глазах населения. Поэтому организованный и целенаправленный процесс овладения и постоянного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков необходим для успешного выполнения задач, возложенных на органы местного самоуправления.

Проанализировав состояние кадрового потенциала в администрации городского поселения город Лиски, можно сделать вывод о том, что в администрации существуют такие проблемы, как недостаточно высокий уровень образования и квалификации муниципальных служащих, высокий процент служащих пожилого возраста.

Для решения этих проблем, прежде всего, необходимо изменить кадровую политику администрации городского поселения города Лиски. На наш взгляд, муниципальный служащий, как лицо, представляющее местную власть, должен удовлетворять целому ряду критериев, обусловленных объективными причинами повышения значимости местного самоуправления. Среди множества требований можно выделить несколько, имеющих первостепенное значение и обеспечивающих эффективность работы муниципальных органов.

1. Муниципальный служащий должен иметь высшее образование.
2. Высшее образование должно эффективно дополняться познаниями в экономике, управлении, правоведении, по специальности «Государственное и муниципальное управление».
3. Муниципальный служащий должен обладать высокой степенью профессиональной ответственности.
4. Необходимо повышать престиж и привлекательность муниципальной службы для молодых специалистов, что обеспечит не только приток новых сил, но и будет способствовать преемственности разных поколений служащих, а также избавит органы местного самоуправления от социальных потрясений и нестабильности.

Основными направлениями кадровой политики на уровне региона в Воронежской области являются:

1. Совершенствование нормативно-правовой базы в указанной сфере;
2. Создание механизмов привлечения талантливых молодых специалистов в инновационные виды деятельности;
3. Сопровождение профессионального развития и эффективного использования кадрового состава.

Исходя из этого, в качестве одного из основных способов повышения уровня развития кадрового потенциала администрации городского поселения город Лиски нами предлагается проект *«Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски»* (Приложение 2).

### **Обоснование мероприятий проекта.**

В настоящее время проблема развития кадрового потенциала местного самоуправления регулируется Федеральным законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»<sup>1</sup>, Уставом

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15 февраля 2016) // Справочно-

городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области<sup>1</sup>. В соответствии с данными документами, одним из направлений кадровой политики является формирование кадрового потенциала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса в жизни города Лиски, так как деятельность муниципальных служащих способствует обеспечению социальной стабильности, осуществлению защите профессиональных и общественных интересов населения, способствуют природоохранной защищенности и благоустройству территорий.

Роль местного самоуправления из года в год возрастает. Реальное его становление непосредственно зависит от участия квалифицированных муниципальных служащих в процессе организации местной жизни.

Вместе с тем, до настоящего времени сохраняются основные проблемы формирования и развития кадрового потенциала:

- недостаточная открытость и прозрачность муниципальной службы способствует проявлению бюрократизма и коррупции;
- качество профессионального обучения муниципальных служащих не в полной мере отвечает необходимым потребностям, диктуемым современными условиями;
- система современного профессионального образования способствует искажению истинной кадровой картины, порождая сложности при подборе кадров и безработицу среди молодых специалистов (выпускники вузов не всегда способны применить полученные знания на практике).

С целью решения существующих проблем предусмотрен комплекс мероприятий, направленных на:

---

правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф» Разд. «Законодательство».

<sup>1</sup>Устав городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области : утвержден Решением Совета народных депутатов городского поселения город Лиски от 23 августа 2005 г. № 812. URL: <http://adminliski.ru/charter/> (дата обращения: 12.02.2016).

1. Совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
2. Создание и развитие системы оценки профессиональных компетенций муниципальных служащих;
3. Формирование единых подходов к эффективному управлению кадровыми процессами.

Реализация намеченных мероприятий позволит сформировать целостную и эффективную систему обеспечения кадрами муниципальной службы, экономики и социальной сферы города в соответствии с приоритетами социально-экономического развития.

Реализация проекта позволит:

1. Создать благоприятные условия для формирования высококвалифицированного кадрового состава на муниципальном уровне;
2. Объединять и результативно распоряжаться бюджетными средствами, выделяемыми на реализацию мероприятий проекта;
3. Обеспечить контроль реализации проекта в соответствии с четко обозначенными количественными критериями достижения цели.

Таким образом, повышение уровня кадрового потенциала – одна из приоритетных задач, решаемая на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, а значит, цели проекта полностью соответствуют одному из ключевых приоритетов развития города Лиски.

**Цель проекта** – создание благоприятных условий для развития кадрового потенциала в администрации городского поселения город Лиски.

**Измеримая цель проекта** – повысить уровень профессионально-квалификационного развития у 100% муниципальных служащих администрации городского поселения города Лиски и 100% граждан, состоящих в кадровом резерве.

Для достижения цели в рамках реализации проекта предполагается решение следующих **задач**:

1. Формирование единой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена, ориентированной на инновационное развитие города.

2. Создание условий для повышения профессионального уровня и мотивации муниципальных служащих.

3. Разработка и внедрение современных кадровых технологий, тестов, методик, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления города.

**Целевая группа участников проекта:**

– администрация городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области;

– муниципальные коммунальные предприятия и учреждения;

– учреждения высшего профессионального образования, реализующие программы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

**Сроки реализации проекта.** Мероприятия проекта реализуются в течение 2019-2020 гг. за счёт средств местного бюджета.

**Состав мероприятий.** Представленные мероприятия направлены на реализацию цели и задач проекта.

*Мероприятие 1. Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения.*

Под профессиональной переподготовкой понимается обучение муниципальных служащих, имеющих высшее профессиональное образование, с целью приобретения ими дополнительных знаний и навыков, необходимых для осуществления муниципальным служащим нового вида профессиональной служебной деятельности.

Повышение квалификации – это обучение муниципальных служащих с целью обновления теоретических и практических знаний, совершенствования

навыков муниципальных служащих, имеющих профессиональное образование, в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач.

Стажировка муниципального служащего является как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования муниципального служащего, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации. Основная цель стажировки муниципальных служащих – это изучение передового опыта, приобретения профессиональных навыков, формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, для выполнения обязанностей по занимаемой должности или решения новых профессиональных задач.

Разработкой и реализацией индивидуальных образовательных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих будет заниматься начальник Общего отдела. Составление планов и отчетов индивидуально для каждого муниципального служащего администрации города Лиски.

Планируемый период обучения:

1. Предполагается, что повышение квалификации осуществляется не реже одного раза в три года в форме:

– тематических и проблемных конференций и семинаров – рекомендуемый объем от 18 до 72 аудиторных часов (краткосрочное повышение квалификации);

– комплексного обновления знаний муниципальных служащих по ряду вопросов в установленной сфере профессиональной служебной деятельности для решения соответствующих профессиональных задач (рекомендуемый объем от 73 до 144 аудиторных часов).

2. Профессиональная переподготовка будет осуществляться в целях:

- совершенствования знаний муниципальных служащих или получения ими дополнительных знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности (рекомендуемый объем - не менее 500 аудиторных часов);

- получения дополнительной квалификации (рекомендуемый объем - не менее 1000 аудиторных часов).

- Продолжительность стажировки, являющейся составной частью профессиональной подготовки или повышения квалификации, будет определяться учебным планом соответствующей программы обучения. Рекомендуемая продолжительность стажировки, являющейся самостоятельным видом дополнительного профессионального образования – до 4 месяцев.

3. Самостоятельная подготовка муниципальных служащих будет осуществляться постоянно.

4. Возможность обучаться дистанционно. Прохождение вебинаров, онлайн-конференций для повышения профессионального уровня муниципальных служащих.

В результате реализации мероприятий будут созданы необходимые условия для повышения профессионального уровня муниципальных служащих.

*Мероприятие 2. Совершенствование работы с кадровым резервом в администрации городского поселения город Лиски.*

Реализация данного мероприятия предполагает выполнение следующих работ:

1. Создание раздела «кадровый резерв» на официальном сайте <http://www.adminliski.ru/>;

В разделе «кадровый резерв» необходимо разместить следующие вкладки:

- Регистрация (вкладка, где будут регистрироваться кандидаты и получать индивидуальный логин и пароль);

- Подача заявок (необходимая информация о подаче документов, заполнение анкеты и резюме);
- Тестирование (тесты, необходимые для прохождения первого этапа кандидатам);
- Полезная информация (необходимые нормативно-правовые акты, полезная информация для кандидатов, список необходимой литературы для прохождения тестов и т.д.);
- Обучающие мероприятия (актуальные тренинги и онлайн-вебинары, ссылки на дополнительные онлайн курсы по подготовке и повышению уровня знаний резервистов);
- Встречи с Главой администрации городского поселения город Лиски (вкладка с постоянно обновленным графиком встреч с Главой администрации городского поселения город Лиски для резервистов);
- Вакансии (вкладка со свободными вакансиями муниципальной службы г. Лиски).

В результате осуществления мероприятий направления будут решены такие задачи, как формирование профессионального кадрового резерва для улучшения работы администрации г. Лиски.

2. Внедрение онлайн-тестирования в практику формирования кадрового резерва в администрации города Лиски.

Тестирование кандидатов в кадровый резерв планируется проводить на официальном сайте администрации в режиме онлайн с помощью веб-камеры.

В рамках тестирования происходит выявление уровня профессиональной компетентности специалиста на основе заданий (тестов); знаний в области информационных технологий; мотивации специалиста.

Резервисту необходимо предварительно ознакомиться с инструкцией и списком литературы необходимых для прохождения теста, общим списком тестовых заданий в разделе «Полезная информация». Резервист получает уведомление о возможности приступить к тестированию. Пройти данное

тестирование можно только один раз в режиме онлайн с включенной веб-камерой.

Тест будет включать несколько блоков:

- основы законодательства о муниципальной службе Российской Федерации;
- основы законодательства о противодействии коррупции;
- знание делопроизводства и документооборота;
- знание информационно-коммуникативных технологий;
- выявление индивидуальных особенностей личности.

После прохождения теста резервисту приходит уведомление с результатами теста. Полученные баллы при тестировании помогают членам комиссии принять объективное решение о прохождении кандидата на следующий этап.

3. Организация проведения обучающих мероприятий для лиц, включенных в кадровый резерв.

Реализация данного мероприятия предполагает проведение онлайн-тренингов, вебинаров и мастер-классов для подготовки резервистов, развития управленческих компетенций и профессиональных навыков, необходимых для эффективной работы в системе муниципального управления, приобретения и развития межличностных навыков работы, формирования способности к непрерывному обучению и личностному развитию.

Предполагается проведение ежеквартальных очных и дистанционных мероприятий, тренингов по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Управление проектами», «Менеджмент в сфере инноваций», «Антикризисное муниципальное управление», «Кадровое обеспечение системы муниципальной службы» и т.д.; а также организация встреч, круглых столов, мастер-классов резервистов с Главой администрации городского поселения город Лиски, в которых они открывают дополнительные возможности для общения и широкого обмена мнениями по самым сложным и актуальным темам.

*Мероприятие 3. Стажировка учащихся старших классов общеобразовательных учреждений городского поселения города Лиски в администрации города Лиски.*

Основные цели стажировки:

1. Привлечение учащихся общеобразовательных учреждений на муниципальную службу;
2. Изучение работы органов местного самоуправления администрации городского поселения города Лиски;
3. Повышение интереса учащихся к выбору профессии, жизни и развитию города Лиски.

Основные задачи стажировки:

- повышение открытости и доступности органов местного самоуправления администрации городского поселения города Лиски;
- формирование позитивного имиджа администрации городского поселения города Лиски;
- повышение престижа муниципальной службы.

Участниками мероприятия станут учащиеся 9-11 классов общеобразовательных учреждений города Лиски, а также руководители структурных подразделений администрации города Лиски.

Стажировка проводится ежегодно (21 апреля), в преддверии Дня органов местного самоуправления.

Этапы стажировки:

1. Знакомство старшеклассников с наставниками;
2. Теоретическая часть;
3. Практическая часть;
4. Круглый стол: подведение итогов.

В теоретическую часть стажировки входит:

- изучение законодательства Воронежской области, Устава городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области, нормативно-правовых актов администрации

городского поселения город Лиски, по вопросам, входящим в компетенцию структурного подразделения администрации городского поселения город Лиски;

– знакомство со структурой, полномочиями администрации городского поселения город Лиски, организацией документооборота;

– изучение регламента, локальных нормативных актов администрации городского поселения город Лиски;

– изучение особенностей, преимуществ прохождения муниципальной службы.

Практическая часть стажировки может включать участие в выездных приемах, объездах территорий, рейдах, городских торжественных и других мероприятиях по усмотрению наставника – начальника общего отдела администрации городского поселения город Лиски, ответственного за организацию проведения стажировки.

Этап «Круглый стол: подведение итогов» включает в себя беседу старшеклассников с главой администрации городского поселения город Лиски о результатах стажировки.

Результаты внедрения кадровой практики:

1. Выбор старшеклассников будущей профессии в пользу муниципальной службы;

2. Установление обратной связи органа местного самоуправления с молодежью города Лиски;

3. Мотивация старшеклассников на достижение высоких результатов в обучении;

4. Увеличение количества студентов, желающих пройти практику в администрации городского поселения город Лиски.

Учащиеся старших классов, активно проявившие свою гражданскую позицию, разработавшие применимые на практике предложения по социально-экономическому развитию города Лиски, могут быть награждены Почетной грамотой администрации городского поселения город Лиски, а

также будет представлена возможность получить грант на прохождение на лекций, тренингов и мастер-классов как дополнительное профессиональное образование в соответствующей сфере деятельности за счет средств местного бюджета.

**Планируемые результаты проекта.** В ходе проведения мероприятий, предусмотренных проектом, ожидается:

1. Охват мероприятиями по повышению уровня профессионально-квалификационного развития 100% муниципальных служащих администрации городского поселения города Лиски в период реализации проекта.

2. Разработка индивидуальных образовательных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации с использованием технологий дистанционного обучения для 100% муниципальных служащих администрации города.

3. Увеличение доли муниципальных служащих, проходивших дистанционное обучение (просмотр вебинаров, онлайн-конференций), до 100%.

4. Увеличение числа лиц, подавших документы в кадровый резерв администрации городского поселения города Лиски в 2 раза, с 15 человек до 30 человек в результате реализации проекта.

5. Проведение не менее 4-х обучающих мероприятий ежегодно для лиц, включенных в кадровый резерв.

6. Обеспечение участия в стажировке в администрации городского поселения город Лиски не менее 25 старшеклассников ежегодно.

7. К 2020 году увеличение количества посетителей на официальном сайте администрации городского поселения город Лиски в сети Интернет на 30%.

#### **Ожидаемая эффективность проекта**

Планомерная целенаправленная работа по развитию местного самоуправления позволит в рамках исполнения проекта реализовать

мероприятия, направленные на развитие кадровой политики в администрации городского поселения город Лиски, повышение профессионального уровня муниципальных служащих, укрепление информационно-технического обеспечения деятельности органов местного самоуправления городского поселения город Лиски.

Оценка эффективности реализации проекта будет осуществляться путем сопоставления фактических и планируемых значений целевых показателей проекта.

Таблица 1

## Оценка эффективности реализации проекта

№ п/п	Наименование целевого показателя	Отчетный 2018 г.	2019 г.	В результате реализации проекта (2020 г.)
<b>1.</b>	Охват мероприятиями по повышению уровня профессионально-квалификационного развития муниципальных служащих администрации городского поселения город Лиски	-	50%	100%
<b>2.</b>	Число муниципальных служащих, проходивших дистанционное обучение (просмотр вебинаров, онлайн-конференций)	8	17	23
<b>3.</b>	Количество резервистов, подавших заявку в кадровый резерв администрации городского поселения город Лиски	15	23	30
<b>4.</b>	Количество школьников, принявших участие в стажировке в администрации городского поселения город Лиски	-	25	25
<b>5.</b>	Количество проведенных обучающих мероприятий для лиц, включенных в кадровый резерв	-	4	4

## **Ресурсное обеспечение проекта**

Реализации проекта «Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски» осуществляется за счёт средств местного бюджета.

Включает в себя совокупность следующих мер: нормативно-правовое обеспечение, информационное и материально-техническое обеспечение проекта.

Финансовое обеспечение проекта представлено в Приложении 3.

Объём финансового и материально-технического обеспечения проекта «Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски» на весь период реализации составляет – 343400 рублей (за счет средств местного бюджета городского поселения города Лиски), в том числе по годам реализации:

2019 год – 170700 рублей;

2020 год – 172700 рублей.

Информационные и материально-технические ресурсы включают в себя: документацию, нормативно-справочную информацию, информацию, поступающую от вышестоящих органов, информацию, поступающую от бухгалтерии с помощью локальной сети, компьютерную технику, информационные системы.

## **Оценка рисков внедрения проекта.**

К числу проектных рисков можно отнести следующие:

1. Организационно-управленческий риск - недостаток профессионалов необходимой квалификации для выполнения работ по организации стажировки старшеклассников, реализации индивидуальных образовательных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

2. Технический риск - выход из строя оборудования (компьютер, ноутбук, печатная техника, принтер, установка лицензионного программного обеспечения, системы видеоконференцсвязи и т.д.), применяемого в ходе

реализации проекта. Причиной может служить изношенность оборудования, внезапная неисправность, использование оборудования не по назначению. Данный риск способен послужить причиной торможению или замедлению рабочего процесса, где данное оборудование активно применяется ненадежность всего программного обеспечения. В качестве основных мер по предотвращению возникновения данного риска выступают рекомендации по целенаправленному использованию оборудования, наличие в штате сотрудника, способного устранить любую поломку оборудования.

3. Финансовый риск - недостаточное финансовое обеспечение. Причиной появления данного риска может служить недостаточный объем денежных средств в местном бюджете, которые могут быть выделены на реализацию заявленных мероприятий данного проекта. Данный риск может привести к переносу сроков реализации основных мероприятий или только частичной их реализации. Риск можно предотвратить при помощи привлечения дополнительных средств к реализации мероприятий проекта, направленных на поиск дополнительных источников финансирования.

4. Снижение доли муниципальных служащих городского поселения города Лиски, вовлеченных в мероприятия, проводимые в рамках проекта (прохождение подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения, подача заявок в кадровый резерв «будущего» администрации г. Лиски). Преодоление данных рисков возможно при помощи улучшения работы по информированию муниципальных служащих о мероприятиях, проводимых в рамках проекта «Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски».

При условии успешного выполнения запланированных мероприятий проекта «Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски» в установленные сроки и достижения запланированных значений целевых показателей по каждому году ожидается

рост профессионального уровня муниципальных служащих в администрации городском поселении город Лиски.

Исследовав направления совершенствования кадровой политики на муниципальном уровне в городском поселении город Лиски Воронежской области, можно сделать следующие **выводы**.

1. В соответствии с результатами проведенного исследования, анализом практики повышения уровня профессионального развития муниципальных служащих, можно отметить, что в настоящее время его механизм несовершенен, а значимость данного процесса недостаточно осознана. Одним из приоритетных направлений совершенствование кадровой политики на муниципальном уровне является вовлечение муниципальных служащих в ряд мероприятий, представленных в проекте «Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски».

2. Целью проекта выступает создание благоприятных условий для повышения уровня кадрового потенциала в администрации городского поселения город Лиски. Реализация запланированных в рамках проекта мероприятий должна быть осуществлена в течение 2019-2020 годов за счёт средств местного бюджета. К основным мероприятиям заявленного проекта относятся: разработка и реализация индивидуальных образовательных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения; подготовка управленческих кадров в кадровый резерв «будущего» администрации г. Лиски; проведение стажировки учащихся старших классов общеобразовательных учреждений городского поселения города Лиски в администрации города Лиски.

3. Среди основных результатов проекта можно выделить: увеличение количества посетителей на официальном сайте, увеличение количества муниципальных служащих, проходивших профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, увеличение числа

специалистов, подавших документы в кадровый резерв администрации г. Лиски, повышение уровня информационной открытости деятельности органов местного самоуправления.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях принципы кадровой политики в системе государственного и муниципального управления должны быть полностью сориентированы на профессионализм и ответственность государственных и муниципальных служащих, а сама кадровая политика должна включать систему механизмов мотивации и социальной защиты персонала. Ошибочно сводить кадровое обеспечение государственной и муниципальной службы только к подбору и расстановке кадров. Кадровое обеспечение, будучи одной из главных целей государственной кадровой политики, должно включать в себя разносторонний комплекс мероприятий (организационных, экономических, образовательных, социально-психологических) на различных этапах кадровой деятельности: от формирования резерва и отбора на должности до стимулирования эффективного труда служащих, профессионального продвижения и освобождения от должности.

Кадровая политика зависит от человеческого ресурса и социального управления развитием этого ресурса. Суть кадровой политики состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, в создании условий по реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения своих профессиональных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов муниципальной власти.

К основным направлениям кадровой политики в органах местного самоуправления можно отнести: установление жестких требований при поступлении на муниципальную службу с целью обеспечения профессиональными специалистами; организация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников муниципальной службы, создание условий для карьерного и профессионального роста кадров; развитие и поддержка системы профессиональной ориентации молодежи, нацеленной на поступление на муниципальную службу.

К сожалению, нередко данным элементам кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления уделяется второстепенное внимание. Отбор кадров осуществляется по давно устаревшим технологиям, не учитывающим морально-психологических аспектов личности, работа с кадровым резервом подчас запущена и не обеспечивает необходимых условий для «воспроизводства» кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, оценка персонала в основе своей носит формальный характер, низок уровень научно-методического обеспечения работы с персоналом и т.д.

В этой связи сегодня на всех уровнях власти требуется активная деятельность по совершенствованию кадровых технологий на государственной и муниципальной службе. Оптимизации этого процесса, на наш взгляд, могло бы способствовать обобщение позитивного опыта кадровой работы в органах государственной и муниципальной власти и организацией различных форм собственности. Опираясь на мировой и отечественный методический опыт, уже сейчас можно сделать немало для улучшения качественного состава и уровня деятельности государственной и муниципальной службы Российской Федерации.

Проведенный анализ практики организации кадровой политики администрации городского поселения город Лиски, показал, что на сегодняшний день, кадровой работой в администрации городского поселения город Лиски занимается общий отдел. Основными направлениями кадровой политики являются: планирование, отбор, система найма в соответствии с установленными стандартами; реализация программ работы с кадровым резервом; мотивация трудовой деятельности (гарантии, льготы, поощрения); организационная работа по подготовке и проведению конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы; решение иных вопросов кадровой работы.

Анализ кадрового состава администрации городского поселения города Лиски, показал, что происходят следующие изменения: численность

кадрового корпуса муниципальных служащих увеличилась (с 11 до 23 человек за последние пять лет). Наблюдается уменьшение удельного веса муниципальных работников в группе со стажем менее 3-х лет и одновременно увеличение числа лиц в группе со стажем более 10 лет. Это свидетельствует о недостаточном количестве молодых специалистов на муниципальной службе и, как следствие, отсутствии у «возрастного» состава специалистов перспективной молодой смены. Однако по-прежнему остается невысоким процент у муниципальных служащих имеющих профильное образование по направлениям «Государственное и муниципальное управление», что в свою очередь приводит к «пробелам» научных знаний в области муниципального управления и информационных технологий управления.

Проведенное социологическое исследование позволило отметить, что работа вполне устраивает муниципальных служащих, и они считают ее весьма престижной. Ко всему прочему, большинство из них ждут от работы перспективы профессионального роста. Говоря о трудностях в усвоении профессиональных норм и ценностей, надо отметить, что они существуют, и, как правило, это связано со спецификой работы, ее направленностью, взаимоотношениями с начальством и коллективом.

Несмотря на это, основной проблемой кадровой политики в городском поселении городе Лиски является несовершенство механизма повышения профессионального уровня муниципальных служащих. Как показали результаты авторского социологического исследования, муниципальные служащие проходят повышение квалификации не регулярно. Основной акцент на повышение квалификации необходим в сфере информационных технологий, управления проектами и кадрового обеспечения. Профессиональный уровень муниципальных служащих городского поселения город Лиски нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

В рамках совершенствования организации кадровой политики администрации городского поселения город Лиски предложен к реализации проект «Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски». Целью проекта является создание благоприятных условий для развития кадрового потенциала администрации городского поселения город Лиски.

Состав мероприятий проекта: разработка и реализация индивидуальных образовательных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения; подготовка управленческих кадров в кадровый резерв «будущего» администрации г. Лиски; создание на официальном сайте администрации городского поселения город Лиски в сети «Интернет» раздел «Кадровый резерв «будущего!»»; проведение стажировки учащихся старших классов общеобразовательных учреждений городского поселения города Лиски в администрации города Лиски.

Результатами внедрения проекта станет: увеличение количества муниципальных служащих, проходивших профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации; увеличение числа специалистов, подавших документы в кадровый резерв администрации городского поселения города Лиски; повышение уровня информационной открытости деятельности органов местного самоуправления.

По результатам проведенного исследования можно сформулировать следующие рекомендации в адрес администрации городского поселения город Лиски:

- внедрить в практику программы профессионального развития муниципальных служащих на основе индивидуальных планов;
- регулярно проводить очные и дистанционные обучающие мероприятия для лиц, включенных в кадровый резерв администрации городского поселения город Лиски;

– создать на официальном сайте администрации городского поселения город Лиски в сети «Интернет» раздел «Кадровый резерв «будущего!»»;

– организовать стажировку учащихся старших классов общеобразовательных учреждений городского поселения города Лиски в администрации города Лиски с целью повышения интереса учащихся к выбору профессии, жизни и развитию города Лиски;

– использовать технологии дистанционного обучения при планировании профессионального развития служащих администрации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : принята всенар. голосованием 25 декабря 1993 : ред. от 21июля 2014 № 11-ФКЗ // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.
2. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25 – ФЗ // Российская газета. – 2007. – № 47 – 7 марта.
3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 06 октября 2003 г. № 131 – ФЗ // Российская газета. – 2003. – № 202 . – 08 октября.
4. О муниципальной службе в Воронежской области [Текст] : Закон Воронежской области от 28 декабря 2007 № 175-ОЗ (в редакции Закона Воронежской области от 23 апреля 2018 № 92-ОЗ) // Собрание законодательства Воронежской области. – 2008. – № 12. – Ст. 434.
5. О порядке исчисления стажа муниципальной службы муниципальных служащих в Воронежской области [Текст] : Закон Воронежской области от 27 декабря 2012 № 196-ОЗ // Собрание законодательства Воронежской области. – 2012. – № 36. – Ст. 1272.
6. О совете по кадровой политике при губернаторе Воронежской области [Текст] : Указ губернатора Воронежской области от 19 декабря 2008 № 179-у (в редакции Указа губернатора Воронежской области от 30 июля 2018) // Собрание законодательства Воронежской области. – 2009. – № 12 (ч. 2). – Ст. 496.
7. Устав городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области [Текст] : утвержден Решением Совета народных депутатов городского поселения город Лиски от 23 августа 2005 г. № 812. – Режим доступа: <http://adminliski.ru/charter/>.
8. Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного

самоуправления городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области» [Текст] : решение Совета народных депутатов городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области от 20 июня 2013 № 138. – Режим доступа: [http:// adminliski.ru/upload/reshenie/№ 138 от 20.06.13.doc](http://adminliski.ru/upload/reshenie/№138от20.06.13.doc).

9. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. [Текст] / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2017. – 274 с.

10. Аверин, Ю.П. Теоретическое построение количественного социологического исследования [Текст] / Ю.П. Аверин // учебное пособие для вузов. М.: Академический проспект, 2014. – 316 с.

11. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. [Текст] / В.М. Анисимов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2013. – 704 с

12. Антошина, Н.М. Принципы государственной кадровой политики в сфере государственной службы (от прошлого к настоящему) [Текст] / Н.М. Антошина // Власть. – 2012. – № 12. – С. 31-34.

13. Астахов, Ю.В. Пути повышения профессионализма кадров местного самоуправления [Текст] / Ю.В. Астахов // Социология образования. – 2013. – № 9. – С. 57-65.

14. Астахов, Ю.В. Современная кадровая политика и технология её реализации: монография [Текст] / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. – Белгород: обл. тип., 2011. – 101 с

15. Астахов, Ю.В. Кадровое обеспечение устойчивого развития муниципальных образований в первом и втором десятилетиях XXI века: монография [Текст] / Ю.В. Астахов. – Белгород: ООО «Эпицентр», 2015. – 368 с.

16. Атаманчук, Г.В. Система государственного и муниципального управления [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 301 с.

17. Барабашев, А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2013. – № 4. – С. 18-21.

18. Барабашев, А.Г. Два подхода к созданию резерва управленческих кадров [Электронный ресурс] / А.Г. Барабашев // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 20. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2009/20/BarabashevStruzhak.pdf>.

19. Белоусова, Н.Ю. Компетентность чиновников как ключевой элемент эффективности деятельности управленца [Текст] / Н.Ю. Белоусова, В.В. Лукьянова // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 2 (14). – С. 84-87.

20. Белоусова, Е.В. Взаимосвязь главы муниципального образования и представительного органа местного самоуправления при реализации функций представительства населения [Текст] / Е.В. Белоусова // Административное и муниципальное право. – 2014. – № 5. – С. 31-34.

21. Биджиев, А. Стратегия развития подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих [Текст] / А. Биджиев // Муниципальная служба. – 2012. – № 2. – С. 41-45.

22. Биджиев, А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы [Текст] / А.С. Биджиев, Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 3. – С. 23-29.

23. Богатырева, И.В. О некоторых аспектах кадрового обеспечения муниципальной службы региона: социологический анализ [Текст] / И.В. Богатырева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. – 2009. – № 7. – С. 89-96.

24. Братановский, С.Н. Правовое регулирование поступления на муниципальную службу в Российской Федерации [Текст] / С.Н. Братановский // Государство и право. – 2013. – № 10. – С 179-181.
25. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление [Текст] / И.А. Василенко. – М.: Юрайт, 2012. – 32 с.
26. Васильев, А.А. Система муниципального управления [Текст] / А.А. Васильев. – М.: Кнорус, 2016. – 734 с.
27. Вебер, М. Политика как призвание и профессия [Текст] / М. Вебер. – М.: Рипол Классик, 1990. – 327 с.
28. Волков, Ю.Г. Социальная диагностика и социальная экспертиза (для бакалавров) [Текст] / Ю.Г. Волков. – М.: Кнорус, 2015. – 240 с.
29. Вяткина, И.М. Опорно-логические конспекты как средство формирования профессиональных компетенций учащихся на уроках электротехники [Электронный ресурс] / Вяткина И.М. // Фестиваль педагогических идей. – Москва, 2017. – Режим доступа: <http://festival.1september.ru/authors/>.
30. Гапоненко, А.Л. Муниципальная кадровая политика: подготовка кадров профессиональных региональных и муниципальных менеджеров [Текст] / А.Л. Гапоненко. – М.: Муниципальный мир, 2011. – 299 с.
31. Гвишиани, Д.М. Организация и управление [Текст] / Д.М. Гвишиани. – М.: Изд-во МГТУ, 1998.
32. Герш, М.В. Методы управления персоналом [Текст] / М.В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. – 2015. – № 12. – С.32-38.
33. Гневко, В.А. Модернизация систем развития муниципального образования [Текст] : монография / В.А. Гневко. – М. : Экономика, 2013. – 414 с.
34. Граждан, В.Д. Государственная гражданская служба [Текст] / В.Д. Граждан: учебник для бакалавров – 5-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 641 с.

35. Давлетшина, Л.А. Система профессиональной подготовки кадров монопрофильного города: социологический анализ [Текст] / Л.А. Давлетшина. – Казань: Изд-во РАГС, 2014. – 271 с.
36. Данакин, Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти [Текст] / Н.С. Данакин. – Белгород: обл. тип., 2012. – 183 с.
37. Демин, А.А. О правовом регулировании подготовки молодых кадров для государственной службы в зарубежных государствах [Текст] / А.А. Демин // Вопросы управления. – 2013. – № 7. – С. 21-26.
38. Долгиев, М.М. Особенности и стимулирование труда государственных гражданских служащих [Текст] : автореф. дис. канд. экон. наук./ М.М. Долгиев. – М., 2017. – 32 с.
39. Дугарова, А.А. Местное самоуправление в политической системе общества [Текст] / А.А. Дугарова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2012. – № 2. – С. 97-101.
40. Дурцева, А.Г. Управление мотивацией профессионального развития муниципальных служащих [Текст] / А.Г. Дурцева, Л.Б. Осипова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. – С. 15-24
41. Егоршин, А.П. Управление персоналом. [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: Изд-во Проспект, 2017. – 281 с.
42. Ершова, Е.А. Трудовые правоотношения государственных гражданских и муниципальных служащих в России [Текст] / Е.А. Ершова. – М.: Статус, 2013. – 666 с.
43. Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной службы страны [Текст] / В.И. Жильцов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

44. Захарова, З.А. В кадровый резерв только победители [Текст] / З. Захарова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 66-73.
45. Захаров, В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих [Текст] / В.М. Захаров. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2014. – 260 с.
46. Захарова, Е.А. Кадровые технологии в управлении профессионализмом кадров муниципальной службы [Текст] / Е.А. Захарова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 19. – С. 37-40.
47. Зотов, В.В. Кадровый резерв глав муниципальных районов как основа устойчивости и преемственности системы муниципального управления [Текст] / В.В. Зотов, И.В. Анциферова // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2018. – № 4. – С. 3-5.
48. Иванов, В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий [Текст] / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. – Москва: Инфра-М., – 2014. – 384 с.
49. Игнатов, В.Г. Кадровое обеспечение государственной службы. [Текст] / В.Г. Игнатов, В.А. Сулемов, А.И. Радченко. – Ростов н/Д: Изд-во Проспект, 2014. – 527 с.
50. Игнатов, В.Г. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления [Текст] / В.Г. Игнатов // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2017. – № 1. – С. 5-11.
51. Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра – М, 2012. – 477 с.
52. Кибанов, А.Я. Кадровая стратегия. Каковы ее концепция и принципы? [Текст] / А. Я. Кибанов // Служба кадров. – 2017. – № 12. – С. 10-11.

53. Киреева, Е.Ю. Правовой статус муниципальных служащих в Российской Федерации [Текст]: монография / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 182 с.
54. Ковалева, И.В. Этапы реализации механизма внутреннего маркетинга персонала [Текст] / И.В. Ковалева // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 39. – С. 66–70.
55. Корнийчук, Г.А. Государственные служащие. Особенности регулирования труда [Текст] / Г.А. Корнийчук. – М.: Изд-во РАГС, 2016. – 170 с.
56. Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации [Текст] / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 3 (март). – С. 28-35.
57. Кочетков, В.О. Формирование системы кадрового резерва как важнейшее направление реализации кадровой политики организации [Текст] / В.О. Кочетков, С.А. Ризакулиев // Системные технологии . – 2018. – № 26. – С. 39-42.
58. Крутцова, М.Н. Организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование. [Текст] / М.Н. Крутцова // Кадровик. – 2018. – № 5. – С.70-74.
59. Лапина, Д.С. Роль и значение кадрового обеспечения муниципального управления [Текст] / Д.С. Лапина // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-1 (46-1). – С. 37-40.
60. Левченко, Н.А. Повышение профессионализма муниципальных служащих как механизм реализации кадрового потенциала территории [Текст] / Н.А. Левченко // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. – 2013. – № 3. – С. 46-49.
61. Литвинцева, Е.А. Государственная, кадровая стратегия: формирование эффективного резерва [Текст] / Е.А. Литвинцева // Государственная служба. – 2013. – № 3. – С. 35-39.

62. Литовская, А.О. Развитие гражданского общества и повышение активности населения на местном уровне [Текст] / А.О. Литовская // Проблемы государственного и муниципального управления – 2015 : сборник научных работ молодых ученых / Под ред. В.П. Бабинцева, М.В. Селюкова, М.Н. Реутовой. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2015. – С. 131- 134.

63. Магомедов, К.О. Профессиоально-адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации [Текст] / К.О. Магомедов // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 1. – С. 99-105.

64. Магомедов, К.О. Социология государственной службы. [Текст] / К.О. Магомедов // 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во РАГС, 2017. – 369 с.

65. Максимова, О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы в России [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 18.11.04 / О.Ю. Максимова. – М., – 2016. – 24 с.

66. Маленькая, М.А. Инновационная система дополнительного профессионального образования муниципальных служащих [Текст] / М.А. Маленькая // Власть. – 2011. – № 9. – С. 40-44.

67. Марченко, И.П. Особенности процесса трансформации кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в России рубежа XX-XXI веков. [Текст] : дис. ... д. социол. наук. : 15.10.03 / И.П. Марченко. – Барнаул, 2005 – 185 с.

68. Морозевич, А.Н. Эффективные управленческие кадры основа государственного управления [Текст] / А.Н. Морозевич // Управленческое консультирование. – 2011. – № 4. – С. 49-52.

69. Митусова, О. Образовательная среда, формирующая компетентность государственного служащего [Текст] / О. Митусова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГ. – 2014. – № 2. – С. 37-42.

70. Морозова, Т.Т. Муниципальный менеджмент. [Текст] / Т.Т. Морозова. – М.: ЮНИТИ. – 2007. – 54 с.

71. Омельченко, Н.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 408 с.
72. Парсонс, Т. О структуре социального действия. [Текст] / Т. Парсонс. – М.: Академический проект, 2000. – 389 с.
73. Покацкий, С.А. Совершенствование структуры управления персоналом в органах местного [Текст] / С.А. Покацкий // Молодой ученый. – 2014. – № 4. – С. 872-875.
74. Понеделков, А.В. Профессионализм государственных и муниципальных служащих как фактор кадровой безопасности [Текст] / А.В. Понеделков, К.О. Магомедов // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2015. – № 8 (63). – С. 84-93.
75. Прокопьев, В.Б. О вопросах развития системы подготовки кадров для государственной и муниципальной службы [Текст] / В.Б. Прокопьев // Вестник Бурятского государственного университета. – 2015. – № 2. – С. 141-144.
76. Сергачёв, В.А. Кадры как мерило качества работы государства [Текст] / В.А. Сергачёв // Белгородское бизнес-обозрение. – 2013. – № 2. – С. 15-19.
77. Сержко, Т.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Т.А. Сержко. – Белгород: Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2015. – 214 с.
78. Соловьев, О. Думая о будущем: формирование резерва управленческих кадров Белгородской области [Текст] / О. Соловьев // Служба кадров и персонал. – 2012. – №7. – С. 35-40.
79. Соловьева, М.Н. Практика применения кадровых технологий в системе муниципальной службы. [Текст] / М.Н. Соловьева, У.С. Борисова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXV междунар. науч.-практ. конф. № 3 (35). – Новосибирск: СибАК, – 2014. – 156 с.

80. Сороко, А.В. Методология формирования и функционирования резерва управленческих кадров государственной гражданской службы [Текст]: монография / А.В. Сороко. – М.: НПФПЛАНЕТА, 2013. –168 с.

81. Стяжкина, Е.И. Разработка критериев оценки эффективности работы с кадровым резервом [Текст] / Е.И. Стяжкина, В.А. Тюрева // Управление устойчивым развитием. – 2017. – № 5 (12). – С. 38-42.

82. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России. Теория, история, новые реалии [Текст] / В.А. Сулемов. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 390 с.

83. Сумароков, В.З. Особенности формирования и развития кадрового потенциала муниципальной службы в условиях реформы местного самоуправления [Текст] / В.З. Сумароков // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. – 2012. – № 2. – С. 157-163.

84. Тавокин, Е. Качество управленцев для качества управления с Е. Тавокин // Государственная служба. –2013. – № 4. – С. 42-46.

85. Тимошенко, Л.А. Муниципальная служба как особый вид профессиональной деятельности [Текст] : сб. научных трудов по материалам V Региональной научно-практической конференции «Государственный, муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования» / Л.А. Тимошенко. – Ставрополь: Изд-во РАГС, 2015. – 61 с.

86. Толстова, И.Э. Проектная деятельность как инструмент мониторинга уровня сформированности профессиональных компетенций управленческих кадров [Текст] / И.Э. Толстова, Т.Ю. Калошина // Профессиональное образование в современном мире. – 2015. – № 2 (17). – С. 179-187.

87. Ускова, Г. Работаем с кадровым резервом [Текст] / Г. Ускова // Кадровое дело. – 2013. – № 5. – С. 95-97.

88. Ханнанова, Т.Р. Специфика кадровой политики на муниципальной службе [Текст] / Т.Р. Ханнанова // Законность и правопорядок в современном обществе. – 2013. – № 15. – С. 56-59.

89. Холошина, А.А. Проблемы кадрового обеспечения муниципальной службы в городском поселении город Лиски Воронежской области [Электронный ресурс] / А.А. Холошина // Международное научно-практическое периодическое сетевое издание «Форум молодых ученых», 2019. – № 1(29). – Режим доступа: [https://forum-nauka.ru/\\_1\\_29\\_\\_yanvar\\_2019/](https://forum-nauka.ru/_1_29__yanvar_2019/)

90. Холошина, А.А. Формирование кадрового резерва на муниципальном уровне (на примере Воронежской области) [Электронный ресурс] / А.А. Холошина // Международное научно-практическое периодическое сетевое издание «Форум молодых ученых», 2019. – № 1(29). – Режим доступа: [https://forum-nauka.ru/\\_1\\_29\\_\\_yanvar\\_2019/](https://forum-nauka.ru/_1_29__yanvar_2019/)

91. Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст] / В.В. Черепанов. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 679 с

92. Чижов, Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии. [Текст] / Н.А. Чижов. – М.: Изд-во РАГС, 2000. – 281 с.

93. Чиркин, В.Е. Государственное и муниципальное управление . [Текст] / В.Е. Чиркин. – М.: Юрист, – 2013. – 320 с.

94. Шмидт, О.С. Современные технологии найма персонала на муниципальную службу [Текст] : сб. материалов международной научно-практической конференции «Современная наука: проблемы и пути их решения» / О.С. Шмидт, Н.М. Анферова. – Кемерово: Изд-во Проспект, – 2015. – 45 с.

95. Шувалова, Н.Н. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Н.Н. Шувалова. – Москва: Юрайт, 2016. – 376 с.

96. Шуляева, А.В. Проблемы профессионализации кадров муниципальной службы [Текст] / А.В. Шуляева // Власть и управление на Востоке России. – 2015. – № 2 (71). – С. 62-66.

97. Щербаков, А.А. Стратегия развития системы подготовки и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих. [Текст] / А.А. Щербаков // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 10. – С. 96-99.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

**ПРОГРАММА**  
**социологического исследования**  
**«Оценка кадрового потенциала муниципальных служащих в**  
**администрации городского поселения город Лиски Воронежской**  
**области»**

***Обоснование проблемы исследования.***

Особую актуальность приобрела сегодня проблема формирования и развития кадрового потенциала муниципальной службы. В настоящее время в субъектах Российской Федерации формируется новая система органов местного самоуправления, которые в наибольшей мере должны быть ориентированы на реальный и устойчивый рост уровня жизни населения, на повышение его социальной активности, а также на наиболее полную реализацию созидательного потенциала самоорганизации и самоуправления всех членов местного сообщества.

Не менее существенной, проблемой, является несформированность кадрового потенциала муниципальной службы, что проявляется в низком уровне профессиональной подготовки муниципальных кадров, в наличии в их составе лиц, не только не готовых, но и неспособных работать в новых условиях.

Создание качественного кадрового состава муниципальной службы, который позволил бы не только сформировать на местах народное самоуправление в полном понимании этого слова, но и создать полноценную систему муниципальной службы, способную развиваться на равных с системой государственной службы и оказывать действенную помощь органам местного самоуправления.

Решение этой задачи закономерно требует всестороннего и глубокого изучения, в том числе и социологического, социальных сторон и проблем развития и реализации кадрового потенциала муниципальной службы.

Конкретно актуальность темы социологического исследования определяется следующими факторными основаниями:

- важностью теоретической и практической разработки и внедрения в практику муниципальной службы современных механизмов развития кадрового потенциала;
- целесообразностью использования инновационных технологий в управлении кадровой политикой органов местного самоуправления;
- необходимостью организации эффективной кадровой работы в исполнительно-распорядительных органах муниципального образования.

Научное решение проблем качественной модернизации кадрового корпуса муниципальной службы нуждается в фокусировании исследований профессионализма представителей органов местного самоуправления с позиции эволюционной интерпретации его природы и открытости инновационной трансформирующейся среде социального управления.

***Степень научной разработанности темы.***

Изучению кадрового потенциала муниципальной службы в теоретико-методологическом аспекте способствуют фундаментальные труды отечественных и зарубежных авторов по теории социологии, социологии управления и организаций, теории социального управления и менеджмента. Это работы Ю.П. Аверина, С.Н. Братановского, К.О. Магомедова, О.Ю. Максимовой, А.Н. Морозевич, Л.А. Тимошенко, О.С. Шмидт и Н.М. Анферова и других<sup>1</sup>.

Важный вклад в изучение теории и практики кадровой политики на муниципальном уровне внесли: Ю.В. Астахов, А.Я. Кибанов, В.З. Сумароков, Н.Н. Шувалов<sup>2</sup>. Общие методологические проблемы формирования кадровой политики в муниципальном управлении нашли свое разрешение в трудах В.Б. Прокопьева<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Аверин Ю.П. Теоретическое построение количественного социологического исследования. М., 2014; Братановский С.Н. Правовое регулирование поступления на муниципальную службу в Российской Федерации // Государство и право. 2013. № 10; Магомедов К.О. Профессионально-адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. №1; Максимова О.Ю. Социальные механизмы развития кадрового потенциала муниципальной службы в России : автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2016; Морозевич А.Н. Эффективные управленческие кадры основа государственного управления // Управленческое консультирование. 2011. №4; Тимошенко Л.А. Муниципальная служба как особый вид профессиональной деятельности : сб. научных трудов по материалам V Региональной научно-практической конференции «Государственный, муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования». Ставрополь, 2015; Шмидт О.С., Анферова Н.М. Современные технологии найма персонала на муниципальную службу : сб. материалов международной научно-практической конференции «Современная наука: проблемы и пути их решения». Кемерово, 2015;

<sup>2</sup> Астахов Ю.В., Патрушев В.И. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология : монография. Белгород, 2014; Кибанов А. Я. Кадровая стратегия. Каковы ее концепция и принципы? // Служба кадров. 2011. № 12; Сумароков В.З. Особенности формирования и развития кадрового потенциала муниципальной службы в условиях реформы местного самоуправления // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2012. № 2; Шувалова Н.Н. Этика государственной и муниципальной службы. М., 2016.

<sup>3</sup> Прокопьев В.Б. О вопросах развития системы подготовки кадров для государственной и муниципальной службы // Вестник Бурятского государственного университета. 2015. №2.

Различные аспекты формирования кадрового корпуса государственного и муниципального управления исследуются в трудах Л.А. Давлетшина, Д.С. Лапина, Т.Р. Ханнанова, А.В. Шуляева<sup>1</sup>.

Большое теоретическое значение для системного изучения кадровой политики имеют труды М.М. Долгиева<sup>2</sup>.

Необходимо отметить работы таких ученых, как: Л.Н. Алисова, Г.А. Корнийчук, И.В. Мирчук<sup>3</sup>.

**Цель исследования:** сформулировать рекомендации, позволяющие повысить эффективность использования технологий, направленных на совершенствование кадровой политики в администрации городского поселения город Лиски Воронежской области.

**Задачи исследования:**

- анализ кадровой ситуации в администрации городского поселения город Лиски Воронежской области.

- оценка уровня профессионального развития и квалификации муниципальных служащих;

- исследование степени удовлетворенности муниципальных служащих условиями своей деятельности и стимулами управленческого труда;

- анализ факторов, влияющих на карьеру муниципальных служащих.

**Объектом исследования** является практика управления кадровым составом в системе муниципальной службы.

**Предметом исследования** выступает мнение муниципальных служащих администрации городского поселения города Лиски.

**Методологической основой исследования** послужили комплексный и системный подход, которые позволили рассмотреть кадровую политику на муниципальном уровне как систему, с учетом всего многообразия факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на данный объект. Для достижения цели исследования и решения основных задач использованы специальные методы: описание, анализ и синтез, структуризация и обобщение, а также метод непосредственного наблюдения, опрос, анализ документов.

**Уточнение и интерпретация основных понятий.**

---

<sup>1</sup>Давлетшина Л.А. Система профессиональной подготовки кадров монопрофильного города: социологический анализ : монография. Казань, 2014; Лапина Д.С. Роль и значение кадрового обеспечения муниципального управления // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5-1 (46-1); Ханнанова Т.Р. Специфика кадровой политики на муниципальной службе // Законность и правопорядок в современном обществе. 2013. № 15; Шуляева А.В. Проблемы профессионализации кадров муниципальной службы // Власть и управление на Востоке России. 2015. № 2 (71).

<sup>2</sup> Долгиев М.М. Особенности и стимулирование труда государственных гражданских служащих: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2017.

<sup>3</sup>Алисова Л.Н. Местное самоуправление и гражданское общество: проблемы взаимодействия // Теория и практика общественного развития. 2015. № 1; Корнийчук Г.А. Государственные служащие. Особенности регулирования труда. М., 2016; Мирчук И.В. К вопросу о структуре профессиональной компетентности государственных гражданских служащих // Образование и общество. 2017. № 3.

В соответствии с заявленной целью в качестве основных понятий в данном исследовании выступают понятия:

«технология» (от греч. *tehn* – искусство, мастерство, умение) – это совокупность приемов и способов получения, обработки или переработки... Описание производственных процессов, инструкции по выполнению, технологические правила, требования, карты, графики.

«кадровая технология» – средство управления количественными и качественными характеристиками процесса, обеспечивающие достижение целей организации и ее эффективное функционирование.

«кадры» – происходит от французского слова *cadre* – личный состав – основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, общественных организаций. В научной литературе в разряд кадров зачисляются основной, постоянный, профессионально квалифицированный состав работников государственного и муниципального органа, чья трудовая деятельность обеспечивает реализацию задачи и функций данной организации. В нашем понимании в разряд кадров относятся профессионально квалифицированный состав работников органов местного самоуправления.

Дальнейший анализ основных понятий предполагает проведение процедуры операционализации, в процессе которой можно выделить ряд структурных элементов основного понятия в соответствии с основными моделями социологического анализа.

#### ***Структурная модель.***

*Система* – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом и со средой, образующих определенную целостность, единство.

*Аттестация работников* – определение квалификации работников, уровню их знаний и соответствия занимаемой должности.

*Отбор персонала* – идентификация требований, предъявляемых организацией, и качеств человека, система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации. При отборе человек подыскивается под требования должности.

*Отбор на вакантную должность муниципального служащего* – это серия мероприятий и действий, осуществляемых органом местного самоуправления для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

*Подбор на вакантную должность муниципального служащего* – осуществление поиска, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

*Конкурс* – проводимая в установленном законом порядке процедура отбора наиболее подходящего для занятия должности муниципальной службы кандидата среди нескольких претендентов.

*Квалификационный экзамен* – оценка профессионального уровня муниципального служащего с целью присвоения ему квалификационного разряда, соответствующего замещаемой должности муниципальной службы.

*Кадровая информация* – это обусловленные законом сведения о работающем в организации человеке или о готовящемся к поступлению на работу, собранные для формирования кадрового резерва, проектирования должностей.

*Профессиональная подготовка (переподготовка)* – процесс получения профессиональных знаний, мастерства и опыта, которые дают возможность служащим надлежащим образом выполнять свои трудовые обязанности.

*Формирование резерва* – это комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности.

*Резерв* – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная занять вышестоящие должности.

*Кадровый потенциал* – основной фактор, определяющий эффективность государственной власти и местного самоуправления, обеспечивающий управляемость общественными процессами.

*Объект кадровой политики* – профессионально-подготовленная часть трудовых ресурсов общества, включенная в сферу деятельности субъекта кадровой политики.

*Субъект кадровой политики* – субъект социального управления, осуществляющий через кадры организации целенаправленное воздействие на социальные отношения.

#### ***Динамическая модель.***

*Кадровый процесс* – совокупность последовательных действий руководства, направленных на достижение определенного результата в реализации кадровой политики путем рационального использования ресурсов, форм и методов, кадровых технологий управления. Например, в сфере профессионального развития муниципальных служащих кадровые процессы – это профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка.

*Кадровая политика* – это система теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов и негосударственных организаций, направленных на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы. Другими словами, это выражение стратегии формирования, профессионального развития и рационального использования кадрового потенциала на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

*Муниципальная служба* – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

*Местное самоуправление* – право и способность жителей административных территорий непосредственно или через создаваемые ими органы вести вопросы своего местожительства или часть государственных полномочий, переданных им.

*Структура органов местного самоуправления* – совокупность и взаимосвязь органов местного самоуправления, таких как представительный орган муниципального образования, глава муниципального образования, местная администрация (исполнительно-распорядительный орган), контрольный орган, иные органы, предусмотренные уставом муниципального образования.

*Муниципальное образование* – городское, сельское поселение, несколько поселений, объединенных общей территорией, часть поселения, иная населенная территория, в пределах которых осуществляется местное самоуправление, имеется муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления.

*Должность муниципальной службы* – это должность в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования, которая образуется в соответствии с уставом муниципального образования, с установленным кругом обязанностей по обеспечению исполнения полномочий органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования или лица, замещающего муниципальную должность.

*Муниципальный служащий* – гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта РФ, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

*Замещение должности* – способ приобретения гражданином должностного статуса в организации и оформленного назначением. К числу основных способов замещения должности следует отнести: конкурс, избрание, выбор, выборы.

*Карьера* – индивидуальный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личностного самовыражения

*Назначение на должность* – это юридическое оформление (закрепление) должностного статуса муниципального служащего, произведенное соответствующим органом власти и выраженное в форме распорядительного документа.

#### ***Функциональная модель.***

*Кадровая деятельность* – деятельность субъектов выработки и реализации кадровой политики (первые руководители органов местного самоуправления, кадровых служб), направленная на формирование, развитие и рациональное использование своего кадрового состава и кадрового потенциала.

*Функции кадров* – то есть стандартизированные последствия деятельности кадров управления, регулирующиеся специфическими нормами и контролируемые институтами власти и управления. Функции модифицируются под влиянием изменений среды и ролевых характеристик и оказывают обратное влияние на развитие социально-управленческого пространства.

*Руководство* – ведущая, направляющая, организующая и регулирующая деятельность субъекта управления (органа управления, отдельного руководителя).

### **Определение этапов исследования**

Исследование проводится в несколько этапов:

- 1) подготовительный этап – предполагает анализ научной литературы по теме исследования и разработку программы исследования;
- 2) эмпирический этап включает:
  - а) разработку инструментария социологического исследования;
  - б) планирование, организацию и проведение полевого этапа исследования;
  - в) ввод и обработку полученных данных;
- 3) аналитический этап исследования – предполагает анализ и обобщение результатов социологического опроса с использованием структурного, системного и факторного подходов к исследованию.

**Методы исследования.** На *подготовительном этапе* основными методами сбора информации будут являться:

- а) анализ статистических данных по проблеме исследования;
- б) общенаучные методы работы с текстовыми источниками: анализ, синтез, обобщение.

Применение общенаучных методов логического анализа дает возможность систематизировать сведения об исследуемой проблеме, провести сравнительную оценку возможных вариантов решений исследуемой проблемы и выбрать оптимальное направление выполнения работы.

На *эмпирическом этапе* в основу исследования положена парадигма количественного подхода. Из традиционных методов количественного подхода (прямое наблюдение, опросы) в соответствии с целями и задачами исследования будет использован анкетный опрос.

Выбор анкетного опроса обусловлен тем, что с одной стороны он позволяет мысленно моделировать любые нужные исследователю ситуации для выявления устойчивых мотивов, установок, а с другой является надежным и доступным методом исследования.

Был проведен анкетный опрос муниципальных служащих администрации городского поселения города Лиски (анкета).

На *аналитическом этапе* исследования будет применен факторный анализ, позволяющий выявить латентные, эмпирически ненаблюдаемые переменные или факторы процесса.

Для интерпретации результатов будут использованы общенаучные методы анализа и гипотетико-дедуктивный метод. Применение общенаучных методов проблемного и ситуационный анализа, синтеза позволит систематизировать сведения об исследуемой проблеме, провести сравнительную оценку возможных вариантов ее решения, выбрать оптимальное направление выполнения работы.

Проведен опрос 23 муниципальных служащих администрации города Лиски..

Сроки проведения исследования: октябрь-декабрь 2018 года.

## АНКЕТА

### Уважаемый респондент!

Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты с целью выяснения степени активности населения на муниципальном уровне в городском поселении город Лиски. Для ответа обведите кружком или подчеркните тот вариант ответа, который в наибольшей степени совпадает с Вашим мнением. Анкета анонимная, все результаты будут использованы только в обобщенном виде.

**1. Проходили ли Вы специальное обучение (подготовку) по направлению муниципальной службы?**

- Да
- Нет

**2. Если «да», то как именно?**

- Повышение квалификации
- Получение высшего образования
- Профессиональная переподготовка
- Нет

**3. Как Вы оцениваете уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих в Вашем муниципальном образовании?**

- Высокий
- Средний
- Низкий

**4. Какие программы повышения квалификации по направлениям деятельности органов местного самоуправления, по Вашему мнению, являются наиболее актуальными? (отметьте один или несколько вариантов)?**

- Деловая коммуникация: навыки публичных выступлений
- Юриспруденция
- Бухгалтерский учет и налогообложение
- Информационные технологии в профессиональной деятельности
- Кадровое обеспечение
- Основы управления проектами
- Развитие предпринимательства
- Ваш вариант \_\_\_\_\_
-

**5. В какой сфере Вы работали до прихода в систему местного самоуправления? (отметьте один или несколько вариантов)**

- \_\_\_\_\_

**6. Устраивает ли Вас Ваша работа в целом? (отметьте один вариант ответа)**

- Да, устраивает
- Нет, не устраивает
- Затрудняюсь ответить

•

**7. Отметьте, пожалуйста, проблемы, которые, по Вашему мнению, характерны для Вашей работы. (выберите не более 3 вариантов ответов)**

- Меня не устраивает размер заработной платы
- Меня недооценивает руководство
- Меня никак не поощряют за хорошо выполненную работу
- У меня слишком большой объем работы
- Мне не предлагают участвовать в программах повышения квалификации
- Недостаток информации по направлению профессиональной деятельности
- Отсутствие обратной связи с коллегами/ с руководством
- Частые случаи сверхурочной работы, чрезмерные нагрузки
- Постоянное решение «чужих проблем» (выполнение работы за других)
- Затрудняюсь ответить

**8. Отметьте, пожалуйста, факторы, которые на Ваш взгляд сделают Вашу работу более привлекательной, повысят Вашу производительность труда? (выберите не более 3 вариантов ответов)**

- Возможность продвижения по службе
- Повышение заработной платы
- Справедливое распределение объемов работы
- Признание и одобрение со стороны руководства хорошо выполненной работы
- Возможность выполнять работу, которая создает условия для обучения и заставляет развивать (совершенствовать) свои способности
- Возможность выполнять работу, позволяющую думать самостоятельно

- Возможность обучения и повышения квалификации
- Хорошие отношения с коллегами по работе
- Хорошие отношения с непосредственным начальником
- Затрудняюсь ответить

**9. Знаете ли Вы о проведении ежегодного конкурса на звание «Лучший муниципальный служащий»?**

- Да, знаю
- Нет, не знаю

*Для статистической обработки информации, укажите, пожалуйста, некоторые сведения о себе:*

**10. Ваш пол:**

- Мужской
- Женский

**11. Ваш возраст:**

- 18-30 лет
- 31-40 лет
- 41-50 лет
- старше 51 года

**12. Ваше образование?**

- Среднее
- Средне- профессиональное
- Неоконченное высшее
- Высшее

**13. Ученая степень?**

---

**14. Стаж работы в системе местного самоуправления?**

- Менее 3х лет
- От 3 до 5 лет
- От 5 до 10 лет
- Свыше 10 лет

**СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!**

**ПАСПОРТ ПРОЕКТА**  
**«Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски»**

N п/п	<b>Название проекта:</b> «Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения город Лиски»	
1	Цель проекта	повысить уровень профессионально-квалификационного развития у 100% муниципальных служащих администрации городского поселения города Лиски и 100% граждан, состоящих в кадровом резерве.
2	Задачи проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование единой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена, ориентированной на инновационное развитие города.</li> <li>2. Создание условий для повышения профессионального уровня и мотивации муниципальных служащих.</li> <li>3. Разработка и внедрение современных кадровых технологий, тестов, методик, рекомендаций по управлению кадрами для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления города.</li> </ol>
3	Целевая группа участников проекта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Администрация городского поселения город Лиски Лискинского муниципального района Воронежской области;</li> <li>– Муниципальные коммунальные предприятия и учреждения;</li> <li>– Учреждения высшего профессионального образования, реализующие программы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.</li> </ul>
5	Сроки реализации проекта	2019-2020 гг.
6	Ресурсное обеспечение проекта	<p>Общий объем финансирования проекта: 343400 рублей;</p> <p>в том числе по годам реализации:</p> <p>2019 год – 170700 рублей;</p> <p>2020 год – 172700 рублей.</p>
7	Планируемые результаты проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охват мероприятиями по повышению уровня профессионально-квалификационного развития 100% муниципальных служащих администрации городского поселения города Лиски в период реализации проекта.</li> <li>2. Разработка индивидуальных образовательных программ подготовки,</li> </ol>

		<p>переподготовки и повышения квалификации с использованием технологий дистанционного обучения для 100% муниципальных служащих администрации города.</p> <p>3. Увеличение доли муниципальных служащих, проходивших дистанционное обучение (просмотр вебинаров, онлайн-конференций), до 100%.</p> <p>4. Увеличение числа лиц, подавших документы в кадровый резерв администрации городского поселения города Лиски в 2 раза, с 15 человек до 30 человек в результате реализации проекта.</p> <p>5. Проведение не менее 4-х обучающих мероприятий ежегодно для лиц, включенных в кадровый резерв.</p> <p>6. Обеспечение участия в стажировке в администрации городского поселения город Лиски не менее 25 старшеклассников ежегодно.</p> <p>7. К 2020 году увеличение количества посетителей на официальном сайте администрации городского поселения город Лиски в сети Интернет на 30%.</p>
--	--	--

**Ресурсное обеспечение проекта  
«Оптимизация работы с кадровым составом администрации городского поселения  
город Лиски»  
(руб.)**

№	Наименование мероприятия	Кол-во чел./шт.	Цена	В том числе по годам:		Итого
				2019 год	2020 год	
<b>1.</b>	<b>Разработка и реализация индивидуальных образовательных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих с использованием технологий дистанционного обучения</b>			<b>144000</b>	<b>156000</b>	<b>300000</b>
1.1	Оплата курсов повышения квалификации	23	12000	132000	144000	276000
1.2	Оплата платных вебинаров, онлайн-конференций	4	3000	12000	12000	24000
<b>2.</b>	<b>Совершенствование работы с кадровым резервом в администрации городского поселения город Лиски</b>			<b>10000</b>	<b>-</b>	<b>10000</b>
2.1	Создание раздела «кадровый резерв» на официальном сайте <a href="http://www.adminliski.ru/">http://www.adminliski.ru/</a> (премия программисту тех. отдел)	1	10000	10000	-	10000
<b>3.</b>	<b>Стажировка учащихся старших классов общеобразовательных учреждений городского поселения города Лиски в администрации города Лиски</b>			<b>16700</b>	<b>16700</b>	<b>33400</b>
3.1	Премиальная выплата наставнику стажировки (начальнику Общего отдела)	-	-	9000	9000	18000
3.2	Грант на лекции/тренинги или мастер-классы (3дня акд.ч)	2	3000	6000	6000	12000
3.3	Прочие расходы (покупка грамот и сувениров для конкурса)	-	-	1700	1700	3400
<b>ИТОГО:</b>				<b>170700</b>	<b>172700</b>	<b>343400</b>