

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент

Зам. главы Симского городского поселения

_____ Р.Р. Гафаров

_____ 20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.А. Демин

_____ 20__ г.

Финансовые аспекты подготовки кадрового резерва в органах местного самоуправления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.04.2018. 95545. ВКР

Руководитель проекта

доцент кафедры ЭТ,РЭиГМУ

_____ А.А. Горшков

_____ 20__ г.

Автор проекта

студент группы ДО–381

_____ И.А. Рябухин

_____ 20__ г.

Нормоконтролер

доцент кафедры УиП

_____ А.В. Елисеев

_____ 20__ г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Рябухин И.А. Финансовые аспекты подготовки кадрового резерва в органах местного самоуправления. – Челябинск: ЮУрГУ, 2018, ДО–381, 67 с., 10 ил., 7 табл., библиогр. список – 26 наим., 10 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования является Администрация Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

Предметом исследования являются технологии кадровой работы, в частности по направлениям формирования и финансирования кадрового резерва в Администрации Симского городского поселения.

Цель работы: изучение теоретико-методологических основ, проблем формирования и финансирования системы кадрового резерва муниципальной службы и выявление направлений совершенствования кадровой работы в системе государственного и муниципального управления, а также разработка рекомендаций по совершенствованию формирования и финансирования кадрового резерва.

Из цели вытекают следующие задачи.

1. Раскрыть основы и принципы формирования и финансирования системы кадрового резерва муниципальной службы.

2. Разобрать кадровый состав в Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

3. Оценить кадровую политику, проводимую в Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

4. Выработать предложения по формированию кадровой политики Администрации Симского городского поселения.

В работе рассмотрено формирование и финансирование кадрового резерва;

Разобран кадровый состав в Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района;

Оценена кадровая политика, проводимая в Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района;

Выработаны предложения по формированию и финансированию кадровой политики Администрации Симского городского поселения.

Результаты отчета о прохождении преддипломной практики имеют практическую значимость и могут применяться при формировании и финансировании кадровой политики и кадрового резерва.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФИНАНСИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	8
1.1 Основы, принципы, правовые аспекты формирования системы кадрового резерва муниципальной службы.....	8
1.2 Финансирование резерва управленческих кадров.....	18
2 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ РАБОТЫ С КАДРАМИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ	23
2.1 Анализ организации работы по обеспечению формирования и финансирования кадрового резерва в системе муниципальной службы.....	23
2.2 Зарубежный опыт формирования, финансирования и подготовки резерва управленческих кадров	40
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ФИНАНСИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ.....	45
3.1 Направления совершенствования формирования и финансирования кадрового резерва в системе муниципальной службы.....	45
3.2 Эффективность предлагаемых совершенствований по формированию и финансированию кадрового резерва в системе муниципальной службы.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Реформирование государственной и муниципальной службы России и формирование эффективной модели государственного управления, невозможны без грамотного обновления руководящих кадров, без наполнения органов государственной власти и местного самоуправления лицами, способными на деле обеспечить успешное проведение экономических реформ, строительство социально защищенного демократического государства. Вследствие этого эффективное обеспечение кадрами органы местного самоуправления высококвалифицированными специалистами возможно при активном использовании института резерва кадров.

Актуальность выбранной темы обусловлена осуществлением в стране экономической, административной и политической реформ, демократизация государственной и общественной жизни, необходимость неотложного решения многих социальных проблем объективно требуют серьезных изменений в системе государственного управления и местного самоуправления.

Совершенствование системы управления, и муниципальной службы выступает важным условием успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления российской государственности. Именно органы власти и управления, персонал государственной и муниципальной службы могут непосредственным образом воздействовать на развитие происходящих в стране реформ, обеспечивать реализацию решений, направленных на модернизацию жизни российского общества.

В то же время, как показывает практика, проблема формирования качественного, высокопрофессионального корпуса государственных и муниципальных служащих является одной из сложнейших проблем любой государственной системы. Здесь поднимаются такие неоднозначные вопросы, как совершенствование системы отбора кадров на государственную и муниципальную службу, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, формирование эффективных технологий расстановки и продвижения кадров, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности и т.п.

Преломление данных направлений кадровой работы сквозь призму российской действительности приводит к выводу, что в сфере работы с кадрами государственной и муниципальной службы мы пока имеем больше проблем, чем положительных результатов. Во многих регионах России отсутствуют долгосрочные перспективы в подготовке и использовании кадров, кадровая политика зачастую носит бессистемный характер, в связи с чем оказывается несогласованной с программами экономического и социального развития территорий, в ней нет продуманной системы подбора и перемещения кадров.

К числу первоочередных задач в работе с кадрами следует отнести повышение научной обоснованности государственной кадровой политики, создание новой системы работы с кадрами, профессионального развития персонала государственной муниципальной службы, расширение сети и качественное

обновление государственно-образовательных учреждений и кадровых служб государственных и муниципальных органов, освоение мирового опыта в управлении человеческими ресурсами.

Нельзя сказать, что эти проблемы сегодня не решаются. В последнее время им был посвящен ряд серьезных исследований, они становятся причиной конференций, дискуссий, споров на страницах научной печати.

Методологической базой исследования выступает совокупность научных принципов, методов и приемов познания социальных процессов и отношений. Анализ законодательства, изучение правоприменительной практики, обобщение организационного опыта, выработка предложений и выводов осуществлялись на основе системного, логического, сравнительно-правового, историко-правового, юридического, социологического методов познания.

И все же, несмотря на значимость и актуальность кадровых вопросов, определенные подвижки в теоретическом и практическом разрешении обозначенной проблемы, до окончательного завершения работы в данной области еще довольно далеко.

Все это обуславливает потребность в проведении дополнительных теоретических исследований в области кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы, в поиске новых прогрессивных технологий кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления.

В связи с этим целью магистерской диссертации является изучение теоретико-методологических основ, проблем формирования и финансирования системы кадрового резерва муниципальной службы и выявление направлений совершенствования кадровой работы в системе государственного и муниципального управления, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию формирования и финансирования кадрового резерва на муниципальной службе.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи.

1. Раскрытие основ и принципов формирования и финансирования системы кадрового резерва муниципальной службы.

2. Рассмотрение организации работы с кадровым резервом в системе муниципальной службы.

3 Анализ законодательства и правоприменительных практик в сфере формирования и финансирования системы кадрового резерва муниципальной службы.

4 Рассмотрение современных механизмов и технологий формирования и финансирования кадрового резерва муниципальной службы.

5 Изучение зарубежного опыта формирования, финансирования и подготовки работы с кадровым резервом.

Объектом исследования является Администрация Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

Предметом исследования являются технологии кадровой работы, в частности по направлениям формирования и финансирования кадрового резерва в Администрации Симского городского поселения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФИНАНСИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

1.1 Основы, принципы, правовые аспекты формирования системы кадрового резерва муниципальной службы

Когда речь идет о резерве кадров для системы государственного управления и местного самоуправления, то имеется в виду «специально сформированная на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей государственной службы.

Близкое к этому определение дает профессор А.Ф. Ноздрачев. «Под резервом кадров государственных служащих, пишет он – имеются в виду государственные служащие сочетающие в себе высокую компетентность, инициативность и творческий подход к исполнению служебных обязанностей и способные при дополнительной подготовке достичь соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к вышестоящим должностям, гражданской и муниципальной службы на которые они намечаются на выдвижение».

В настоящее время существуют различные взгляды и подходы к определению дефиниции кадрового резерва, его предмета и объекта, разнообразны организационные принципы его формирования и использования.

Под кадровым резервом в общем смысле понимают специально сформированную, преимущественно на основе конкурса, группу высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми профессионально-деловыми качествами, имеющих положительную рекомендацию, прошедших необходимую подготовку и подготовленных для замещения имеющихся должностей. Методические рекомендации по данному вопросу весьма противоречивы. В итоге, определение концептуальных теоретико-методологических основ этого института является проблемной зоной и требует своего решения.

В условиях возросшей необходимости постоянного обновления и ротации кадров, как по вертикали, так и по горизонтали наличие профессионально подготовленных кандидатов на занятие вакантной должности имеет огромное значение. Формирование резерва кадров задача не простая и весьма кропотливая, требующая целенаправленности, времени и усилий, как со стороны руководства отдельного властного органа, так и государства в целом.

В июле 2008 года на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров бывший Президент Российской Федерации Д.А. Медведев поставил задачу создания «Необходимость создания целостной системы воспроизводства и обновления профессиональной элиты в нашей стране. И как инструмент для этого – формирование общероссийского резерва эффективных

управленческих кадров. Стратегия, которую мы с вами приняли, до 2020 года, предусматривает фундаментальные изменения экономической и социальной структуры нашего общества. Мы последнее время много и, что называется, действительно по делу разговариваем об инновационной экономике, о сильном государстве, о глобальной конкурентоспособности. Всё это правильно, всё соответствует нашим планам. Но при этом забывается, что переход к этим рубежам может быть сделан только при активном труде самой талантливой, предприимчивой и умной части нашего общества. То есть для этого нужны хорошо подготовленные управленцы. И это не абстрактное понятие, а это вполне конкретные люди. Люди, у которых для этого есть все способности, люди, которые хотят этим заниматься, обладают для этого достаточными знаниями, целеустремлённостью и волей».

От выполнения данной задачи во многом зависит успешная реализация программ социально-экономического развития. На органы государственного управления возложены важнейшие функции, выполнение которых необходимо для обеспечения существования государства, как в настоящем, так и в обозримом будущем.

Как нам представляется, на службу государству должны приходиться в определенной степени подготовленные люди, по своему потенциалу способные сформировать профессионально-культурное ядро системы государственного и муниципального управления и выступить в роли кадровой опоры высшего политического руководства страны в реализации концепции долгосрочного развития России.

В этой связи будет уместно выделить следующие основные задачи в формировании современного кадрового резерва.

1. Диверсификация профессионализма: формирование широкой гаммы профессиональных качеств за счет разнообразия специализаций путем разнообразия форм и методов совершенствования профессионального мастерства.

2. Интенсификация профессионализма: развитие профессиональных качеств ускоренным путем за счет целенаправленного поиска и внедрения прогрессивных технологий приращения знаний, выработки умений и навыков.

3. Интернационализация профессионализма: перенятие и распространение всего самого передового из общероссийского, общеевропейского, общемирового управленческого опыта, подготовка к профессиональной деятельности на уровне мировых стандартов.

4. Интеграция профессионализма: формирование широкого спектра профессиональных знаний, умений и навыков, пригодных для исполнения различных функциональных ролей, а также для их возможного применения в различных сферах деятельности, в том числе на государственной службе, на муниципальной службе, в иных конкретных отраслях народного хозяйства.

5. Индивидуализация профессионализма: максимальное содействие развитию и укреплению индивидуальных способностей личности, выработка наиболее рациональных схем использования личностных профессиональных качеств, определение оптимальных путей служебно-должностного перемещения.

6. Компьютеризация профессионализма: развитие умений и навыков применения новых методов в управлении за счет использования компьютерной техники индивидуального пользования в качестве «электронного помощника» при выработке и реализации целей и задач социально-экономического развития.

7. Креативизация профессионализма: всемерное развитие творческих способностей личности, активизация интеллектуального потенциала, побуждение к инициативной деятельности, выработка потребности в формировании многомерного, теоретического мышления.

8. Перманентализация профессионализма: формирование пожизненного профессионализма, т. е. выработка стойкой способности личности самостоятельно в непрерывном режиме наращивать свои профессиональные знания, умения и навыки, а также стремление к их постоянному результативному и эффективному применению.

9. Перспективизация профессионализма: формирование базовых основ устремленного в будущее профессионализма таким образом, чтобы опережающий характер профессиональной компетентности обеспечивался и сохранялся на несколько лет вперед.

10. Социализация профессионализма формирование устойчивого типа культуры применения профессиональных знаний, умений и навыков, не позволяющей работнику совершать негуманные поступки, действовать во вред отдельным людям и обществу в целом, а также допускать конфликты интересов и разного рода служебные злоупотребления.

Формирование резерва кадров управления должно стать инструментом создания системы воспроизводства кадров и долгосрочного кадрового планирования на государственной и муниципальной службе. В основу своей концепции развития России Дмитрий Медведев положил пять «И» – инвестиции, инфраструктура, институты, инновации и интеллект. Можно с уверенностью включить сюда и шестую «И» инновационный кадровый резерв.

Иными словами, кадровая трансформация в воспроизводстве и обновлении профессиональной элиты страны, регулярное пополнение государственных институтов России профессиональными управленцами позволит ускорить переход России к инновационной экономике. Современная практика государственного управления, и, прежде всего, государственной гражданской службы, все более настоятельно требует подбора и включения в систему управления высокопрофессиональных, ответственных и динамичных руководителей.

Исторический опыт учит, что на переломных этапах развития общества организаторы руководства государством на всех уровнях должны отличаться профессионализмом, государственным мышлением, сильной волей, целеустремленностью в решении стоящих перед ними сверхзадач.

Именно в этот период важно создать в кадровой системе государства энергию саморазвития, в основе которой должны быть потребности общественного развития, новые социальные ценности, жизненные идеалы каждого работника. Более того, эффективность любой профессиональной деятельности ныне все в

большей мере зависит от возможностей человека как личности.

Д.А. Медведев отмечает, что «Сегодняшней России и ее будущей инновационной экономике, государственной службе, системе управления и социальных услуг нужна и новая система формирования кадрового резерва, которая позволит привлечь в органы государственного управления, муниципального управления, в бизнес, наиболее талантливых, творчески мыслящих и профессиональных людей».

В таком случае возникает потребность проработки концептуальных оснований проблемы, то есть системно построенных позиций и ведущих идей, раскрывающих научные подходы государства к решению кадровых проблем.

В них должна быть четко определена структура кадрового резерва, порядок его формирования, основные критерии и методы подбора кандидатур, формы и методы подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, его использования и обновления, обязанности должностных лиц,

Создание новой системы работы с кадровым резервом требует времени и должно осуществляться поэтапно. Систему работы с кадровым резервом условно можно разделить на четыре этапа, внедрение в жизнь которых необходимо для достижения ожидаемого эффекта.

Первый этап подразумевает построение эффективной работы с «резервистами», суть которой состоит, в первую очередь в определении перечня должностей государственной гражданской службы, для замещения которых формируется кадровый резерв, а также устанавливаются основные направления и содержание подготовки лиц, включенных в кадровый резерв, а также квалификационные требования к кандидатам.

Основной задачей второго этапа является создание правовой основы для применения современных кадровых технологий при проведении конкурсного отбора в кадровый резерв.

Самым трудоемким этапом эксперты считают третий этап, в ходе которого ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом. В данный этап также включена задача по созданию и поддержанию в актуальном состоянии информационных банков данных лиц, включенных в кадровый резерв.

Суть четвертого этапа видится в приобретении лицами, включенными в кадровый резерв практического опыта работы по резервируемой должности (куда входят стажировка, замещение «резервируемого» сотрудника при его временном отсутствии и пр.).

Специфика кадровой политики в органах государственной власти и местного самоуправления детерминирована функциями и полномочиями данных органов, их организационной структурой, нормативными правовыми актами, а самое главное целями органов власти неуклонным повышением уровня жизни населения.

Добиться реализации этой цели можно при эффективной реализации кадровых технологий. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе

представляют собой совокупность определенных действий, приемов, операций по отношению к статусу или характеристикам персонала. С их помощью определяются соответствие работников характеру исполнения служебных обязанностей, эффективность их труда, уровень соответствия деловых, профессиональных и личностных качеств государственных служащих потребностям организации, осуществляются планирование и управление карьерой государственного служащего, повышение квалификации, переподготовка, оценка, отбор и подбор персонала.

Исследуя проблему формирования резерва управленческих кадров на муниципальной службе отметим, что кадровые технологии по формированию управленческого резерва можно рассматривать как совокупность последовательных мероприятий, позволяющих получить всестороннюю, достоверную, персональную, оценочную информацию о человеке; текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала; высокие результаты деятельности каждого специалиста, призванных обеспечивать эффективное управление профессиональными возможностями человека, включенного в кадровый резерв. Иными словами, кадровые технологии выступают средством реализации управленческих действий характеристиками персонала с целью эффективного функционирования организации.

В целях обновления, сменяемости кадров на государственной и муниципальной службе используются три большие группы кадровых технологий. 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;
- применение метода эталона (оценка относительно работника, выбранного за эталон);
- тестирование (метод исследования личности, опирающийся на ее психофизиологическую, психологическую, социальную подструктуры, интеллектуальную и эмоциональную самооценки, позволяющий определить знания, умения, способности и другие характеристики на основе специальных тестов. Обычно применяется как один из вводных, он в какой-то степени моделирует поведение претендента в резерв управленческих кадров);
- личная беседа (применяется при проведении оценки качеств претендентов с целью выявления способностей (а иногда и недостатков) кандидатов; позволяет определить уровень необходимых профессиональных знаний кандидата, а также самооценку кандидатом его уровня профессиональных знаний и навыков, планах их совершенствования, мотивах служебной деятельности). Этот метод диктует ряд требований: беседу ведет один или несколько человек, которые легко вступают в контакт, хорошо разбираются в психологических особенностях людей, умеющие поставить себя на место другого;
- проведение групповых дискуссий. Данный метод оценки дает возможность

выявить наиболее самостоятельных, активных, информированных, логично рассуждающих, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами кандидатов и др.

Применение всех перечисленных методов оценки не является обязательным. В практике работы с персоналом на государственной и муниципальной службе при всем многообразии таких методов выделяют легитимные, имеющие правовую основу аттестация и квалификационный экзамен.

Одним из важных признаков оценки управленца является результат деятельности возглавляемого им подразделения (организации) в выполнении целей, задач, в достижении намеченных результатов. При этом стоит помнить о том, что эти показатели не могут быть прямо отнесены только на счет руководителя, так как представляют собой результат деятельности всего коллектива и вышестоящего руководства.

Поэтому при оценке потенциального претендента на включение в резерв управленческих кадров важно оценить личный вклад кандидата в общие конечные результаты деятельности и непременно принять во внимание способы, с помощью которых достигнуты результаты.

Вторая группа кадровые технологии, обеспечивающие требующиеся для организации текущие и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Среди них технологии формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития.

Третью группу составляют технологии, позволяющие получить максимальные результаты деятельности каждого работника. Сюда относят технологии подбора персонала, ротацию, управление карьерой и ряд других.

Однако нельзя сказать, что все три группы кадровых технологий применяются отдельно друг от друга. Они взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике не используются друг без друга.

Поэтому, применение кадровых технологий на государственной и муниципальной службе является важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающим достижение таких важных целей как формирование высококвалифицированного состава служащих в системе государственного и муниципального управления и обеспечение необходимой конкуренции государства и частного бизнеса в эффективном применении технологий привлечения профессионалов.

Подводя итог, следует отметить, что создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения органа местного самоуправления подготовленными работниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и выполнять другие функции по смежным направлениям. Поэтому формирование кадрового резерва является способом оперативного реагирования властного аппарата на потребности в формировании и функционировании органов муниципальной власти.

Правовые аспекты формирования системы кадрового резерва на государственной и муниципальной службе.

Одним из важнейших элементов становления новой системы работы с резервом кадров является принятие нормативно-правовых актов, формирование соответствующей законодательной базы.

Первым нормативно-правовым актом, положившим начало становлению новой системы работы с резервом кадров, стал Указ Президента РФ "О первоочередных мерах по организации системы государственной службы в Российской Федерации" от 3 июня 1993 г.

Указом, в частности, было поручено руководителям Администрации Президента РФ, аппарата Правительства РФ, федеральных министерств и ведомств, органов исполнительной власти республик в составе Российской Федерации, краев, областей, автономной области, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга "в месячный срок провести анализ кадрового обеспечения соответствующих органов исполнительной власти и утвердить перспективные планы работы по подготовке в них кадрового резерва" Собрание актов Президент и Правительства Российской Федерации. 1993. № 3. Ст. 2108. Важно, что использование института резерва кадров рассматривалось как одна из первоочередных мер по организации новой системы государственной власти в России.

Согласуясь с требованиями Указа, ряд министерств разработал и утвердил положения, определяющие порядок работы с резервом кадров на выдвижение с учетом ведомственной специфики.

Указом Президента РФ от 12 февраля 1994 г. была создана специальная организационная структура Управление федеральной государственной службы Президента Российской Федерации, одной из задач которого определялась подготовка по поручению Совета по кадровой политике при Президенте РФ предложений, касающихся формирования федерального кадрового резерва.

Важная роль в подготовке кадрового резерва принадлежит Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. Одним из основных направлений деятельности академии является подготовка резерва для замещения высших, главных и ведущих государственных должностей. Подготовка резерва кадров для региональных органов государственной власти должна осуществляться в региональных академиях государственной службы Федеральный Закон №119ФЗ 1995 г. «Об основах государственной службы Российской Федерации».

Использование института резерва кадров при выдвижении на вышестоящие государственные должности государственной службы предусмотрено Федеральным законом "Об основах государственной службы Российской Федерации" от 31 июля 1995 г. В Законе содержится требование о том, чтобы сведения о государственных служащих, включенных в резерв на выдвижение, вносились в федеральный реестр государственных служащих. На Совет по вопросам государственной службы при Президенте РФ возложено формирование резерва на высшие и главные должности государственной службы.

Положением о проведении аттестации федерального государственного служащего предусмотрено, что аттестационная комиссия по результатам

аттестации вправе вносить мотивированные рекомендации о включении аттестуемого в резерв на выдвижение на вышестоящую государственную должность.

При формировании состава резерва кадров следует учитывать, что в соответствии с Указом Президента РФ от 30 января 1996 г. "О квалификационных требованиях по государственным должностям федеральной государственной службы" предусмотрены определенные требования к стажу государственной службы на должностях нижестоящих групп или стажу работы по специальности.

Необходимо отметить также, что в соответствии с Положением о проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы конкурс на вакантную должность проводится при отсутствии резерва для ее замещения Указ Президента РФ от 30 января 1996 г. "О квалификационных требованиях по государственным должностям федеральной государственной службы".

Проблемам работы с кадровым резервом уделяет внимание также Правительство Российской Федерации. Так, в одобренных Постановлением Правительства от 4 ноября 1993 г. Основных направлениях подготовки кадров для рыночной экономики было предложено сформировать республиканские, региональные, отраслевые и другие информационные банки резерва кадров. Кадровым службам органов государственной власти рекомендовалось организовать работу по оценке и формированию кадрового резерва.

Таким образом, принятые на федеральном уровне нормативно-правовые акты по проблемам формирования и использования кадрового резерва создали необходимую законодательную основу для становления новой системы работы с кадровым резервом в структурах государственной службы.

Имеющиеся нормативно-правовые акты позволяют организовать работу с резервом кадров в органах государственной власти, как на федеральном, так и на региональном уровне, а также в различных ведомствах.

Следует акцентировать внимание на государственную политику в части формирования и нормативно правового обеспечения государственной службы. В целях совершенствования системы государственной службы Российской Федерации, повышения результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих и в соответствии с пунктом 2 статьи 18 Федерального закона от 27 мая 2003 г. № 58ФЗ "О системе государственной службы Российской Федерации" реализуется Указ Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261 "О федеральной программе "Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации".

Цель Программы создание целостной системы государственной службы Российской Федерации посредством завершения реформирования ее видов и создания системы управления государственной службой, формирования высококвалифицированного кадрового состава государственной службы, обеспечивающего эффективность государственного управления, развитие гражданского общества и инновационной экономики.

Из цели Программы вытекают следующие задачи:

- обеспечение взаимосвязи видов государственной службы, а также государственной и муниципальной службы;
- формирование современной правовой основы военной и правоохранительной службы, совершенствование правовой основы государственной гражданской службы Российской Федерации;
- создание системы управления государственной службой;
- формирование системы мониторинга общественного мнения об эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих;
- разработка и введение антикоррупционных стандартов в виде установления для государственной и муниципальной службы единой системы запретов, ограничений, обязанностей и дозволений, направленных на предупреждение коррупции;
- развитие механизма предупреждения коррупции, выявления и разрешения конфликта интересов на государственной службе;
- создание системы контроля деятельности государственных служащих со стороны институтов гражданского общества;
- упорядочение и конкретизация полномочий государственных служащих, которые должны быть закреплены в должностных регламентах;
- выработка оптимальной системы взаимодействия институтов гражданского общества и средств массовой информации с государственными органами, исключающей возможность неправомерного вмешательства в деятельность государственных служащих;
- совершенствование механизма, обеспечивающего соблюдение государственным служащими общих принципов служебного поведения, утвержденных Указом Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 г. № 885 "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих";
- регламентация функции по оказанию консультативной помощи федеральным органам государственной власти, органам государственной власти субъектов Российской Федерации, иным государственным органам, образованным в соответствии с Конституцией Российской Федерации (далее государственные органы), по вопросам, связанным с применением на практике общих принципов служебного поведения государственных служащих;
- методологическое обеспечение деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов;
- разработка механизма принятия мер по предотвращению конфликта интересов, в том числе после ухода государственного служащего с государственной службы;
- разработка процедуры, обеспечивающей проведение служебных расследований случаев коррупционных проявлений со стороны государственных служащих;
- регламентация вопросов, касающихся повышения денежного содержания и оптимизации пенсионного обеспечения государственных служащих;

- совершенствование работы, направленной на приоритетное применение мер по предупреждению коррупции и борьбе с ней на государственной службе;
- внедрение в практику кадровой работы государственных органов правила, в соответствии с которым длительное, безупречное и эффективное исполнение государственным служащим своих должностных обязанностей должно в обязательном порядке учитываться при назначении его на вышестоящую должность, присвоении ему воинского или специального звания, классного чина, дипломатического ранга или при поощрении;
- совершенствование организационных и правовых механизмов профессиональной служебной деятельности государственных служащих в целях повышения качества государственных услуг, оказываемых государственными органами гражданам и организациям;
- внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, мотивации государственных служащих и обеспечение условий для увеличения результативности их профессиональной служебной деятельности;
- разработка системы мер, направленных на совершенствование порядка прохождения государственной службы и стимулирование добросовестного исполнения обязанностей государственной службы на высоком профессиональном уровне;
- сокращение излишней численности государственных служащих с одновременным привлечением на государственную службу наиболее квалифицированных специалистов и создание адекватных материальных стимулов в зависимости от объема и результатов работы государственных служащих;
- формирование и реализация программ подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих;
- развитие системы дополнительного профессионального образования государственных служащих;
- совершенствование системы государственных гарантий на государственной службе;
- внедрение современных механизмов стимулирования государственных служащих.

В рамках основных направлений реализации Программы формирование системы государственной службы как целостного государственно-правового института, создание системы управления государственной службой, внедрение на государственной службе эффективных технологий и современных методов кадровой работы, повышение эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.

Таким образом, правовое поле уже сформированное и вновь создаваемые нормативно-правовые акты реализуют вышеуказанные направления и с точки зрения достаточности есть полный комплекс инструментов этой сферы, который позволяет эффективно отражать кадровую работу, в том числе и в, части

формирования кадрового резерва государственных служащих.

1.2 Финансирование резерва управленческих кадров

Цель формирования кадрового резерва, установленная ст. 64 Федерального закона № 79–ФЗ, «для замещения вакантных должностей гражданской службы из числа гражданских служащих (граждан)» не добавляет полноты представления о сути кадрового резерва и воспринимается скорее как задача, а не цель. Кроме того, на протяжении многих лет не принимается нормативно-правовой акт Президента Российской Федерации, который, согласно ст. 64 Федерального закона № 79–ФЗ, должен утвердить положение о кадровом резерве на федеральной гражданской службе, устанавливающее порядок формирования федерального кадрового резерва и кадрового резерва федерального государственного органа и работы с ними. Между тем этот документ мог бы стать методологической основой для работы с кадровым резервом.

Отсутствие в федеральном законодательстве нормы, устанавливающей содержание, цели кадрового резерва, а также положения о кадровом резерве на федеральной гражданской службе, устанавливающего порядок формирования и финансирования кадрового резерва, работы с ним, иные пробелы федерального законодательства обусловили различные представления о кадровом резерве в российских регионах и излишнее разнообразие подходов к нему.

Содержание и требования к организации работы с кадровым резервом в аспекте его подготовки к соответствию квалификационным требованиям и соответствующим должностям государственной гражданской службы федеральным законодательством не установлены. Возможно, учеба кадрового резерва не нужна? Однако логика подсказывает, что лица, состоящие в кадровом резерве, должны обучаться в целях повышения степени готовности к должности, на замещение которой они состоят в резерве.

Отсутствие законодательно оформленных требований и специальных методик по обучению кадрового резерва, с одной стороны, и логика сущности кадрового резерва, подсказывающая необходимость его подготовки – с другой, порождают в субъектах Российской Федерации разнообразные подходы к этому процессу. Анализ положений о кадровом резерве показал, что в регионах существуют в основном две модели подготовки кадрового резерва.

Первая модель – Лица, состоящие в кадровом резерве, получают дополнительное профессиональное образование гражданских служащих, в соответствии со ст. 62 Федерального закона № 79–ФЗ, включающего в себя профессиональную переподготовку и повышение квалификации (не реже одного раза в три года). Основанием для дополнительного профессионального образования гражданских служащих является назначение на иную должность, включение в кадровый резерв, результаты аттестации, которая проводится один раз в три года. Содержание дополнительного профессионального образования кадрового резерва (общая, специальная и индивидуальные программы), как правило, не отличается от программ, которые используются для дополнительного профессионального образования гражданских служащих. В некоторых регионах

для гражданских служащих из кадрового резерва предусмотрена подготовка согласно индивидуальному плану профессионального развития.

При подготовке кадрового резерва не предполагается обучение граждан, состоящих в резерве, что не соответствует принципу равных возможностей доступа граждан к государственной гражданской службе и равных условий ее прохождения, провозглашенный Конституцией Российской Федерации (ч. 4 ст. 32); не предусматривается наличие специализированных программ; подготовка проводится в рамках государственного заказа на дополнительное профессиональное образование гражданских служащих. Именно поэтому финансирование на подготовку кадрового резерва конкретно не предусматривается. В рамках данной модели работают г. Москва, Свердловская, Челябинская, Курганская, Волгоградская, Оренбургская области, Республика Крым, Красноярский, Краснодарский края и другие регионы.

Вторая модель – Подготовка кадрового резерва гражданских служащих, осуществляется так же, как в первой модели, в рамках получения дополнительного профессионального образования гражданских служащих. Однако и для граждан, состоящих в резерве, предполагаются меры и методы, способные, по мнению регионального законодателя, подготовить их к гражданской службе. Предоставляется возможность участия в мероприятиях (работа в экспертных группах, проведение конференций, совещаний, мероприятий мониторингового характера), самостоятельной теоретической подготовки (изучение нормативно-правовых актов, регламентов), стажировки на соответствующей должности, участия в разработке нормативно правовых актов. В рамках данной модели работают Саратовская, Тюменская, Новосибирская, Кировская области, Хабаровский, Пермский края и другие регионы.

Очевидно, что в аспекте равного доступа граждан к государственной гражданской службе вторая модель, хотя и предполагает определенные меры по подготовке данной категории резервистов, равноценный доступ им также не предоставляет, так как дополнительное профессиональное образование потенциально обеспечивает более высокий, чем стажировки, самообразование, уровень подготовки. Поэтому и результаты обучения резервистов будут существенно отличаться, что окажет соответствующее влияние на принятие решения о назначении на вакантную должность.

С. Ю. Наумов, Е. В. Масленникова отмечают, что «...практика планирования индивидуального профессионального развития и реализации соответствующих программ развития лиц, состоящих в резерве, крайне ограничена, а для лиц, не являющихся государственными служащими, практически нулевая».

Почему органы власти в субъектах Российской Федерации не ведут особую подготовку кадрового резерва со всеми его категориями, а обучают только гражданских служащих из кадрового резерва в рамках дополнительного профессионального образования гражданских служащих? Почему вместо дополнительного профессионального образования гражданам, состоящим в кадровом резерве, предлагается участие в несистемных разовых мероприятиях, самообразование или не предлагается вообще ничего, что не равноценно

дополнительному профессиональному образованию и фактически не обеспечивает равного доступа граждан к гражданской службе?

Во-первых, отсутствуют единые специализированные программы подготовки кадрового резерва. Во-вторых, законодательством о государственной и муниципальной службе не предусмотрено финансирование обучения граждан в кадровом резерве. В-третьих, получение гражданами дополнительного профессионального образования связано с отрывом от основного места их работы, что порождает риски невыполнения индивидуальных планов подготовки. В-четвертых, специальная подготовка граждан, например стажировка на время отпуска, болезни государственного служащего, имеющего подчиненных, может негативно отразиться на атмосфере в коллективе и вызвать противодействие. Кроме того, остаются проблемы конфиденциальности, допусков, реализации должностного регламента в отсутствие полномочий и многие другие причины.

Наиболее сложную из указанных проблем, а именно целевое финансирование дополнительного профессионального образования для кадрового резерва, можно попытаться решить с применением программно-целевого метода, посредством целевых, государственных и муниципальных программ развития государственной гражданской службы и муниципальной службы в регионе, в которых мероприятия, финансовые средства и достижение конкретной цели взаимоувязаны. Однако анализ действующих целевых программ российских регионов показал, что в них целевые показатели эффективности мероприятий по подготовке граждан, состоящих в резерве, так же как и сами мероприятия, направленные на данную цель, отсутствуют.

Кроме того, в программах не установлен важнейший целевой показатель, отражающий долю лиц, состоящих в кадровом резерве, назначенных на вакантные должности гражданской службы (Пермский край, Республика Татарстан, Самарская, Курганская, Оренбургская, Свердловская области, Ямало-Ненецкий автономный округ), не определены мероприятия и финансовые средства для его достижения. Вследствие этого невозможно оценить эффективность работы государственного или муниципального органа по использованию кадрового резерва. Очевидно, что вопрос эффективности использования кадрового резерва субъектами кадрового резерва на гражданской службе основательно пока не ставился.

При формировании региональных государственных и муниципальных программ можно применять модель программно-целевого комплекса «Резерв кадров государственных гражданских служащих», предложенную Т.С. Майоровой.

Анализ нормативно-правовой базы формирования и подготовки кадрового резерва показал, что ее оформление не окончено, а существующие пробелы порождают неоправданно широкую палитру подходов к формированию и подготовке кадрового резерва в регионах, что нарушает принцип единства правовых и организационных основ федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов Российской Федерации, не формирует единое методологическое пространство реализации Федерального закона № 79–ФЗ.

При проведении конкурсных мероприятий и назначениях на вакантную должность из кадрового резерва не используются современные эффективные технологии, например компетентностный подход.

В субъектах Российской Федерации не ведется специальная подготовка кадрового резерва со всеми состоящими в нем категориями. Обучение гражданских служащих из кадрового резерва организуется в рамках дополнительного профессионального образования гражданских служащих. Граждане, состоящие в кадровом резерве, обучаются в основном по программам самообразования, с участием в разовых мероприятиях или не обучаются вообще, что не обеспечивает равные возможности доступа граждан к государственной гражданской службе и муниципальной службе.

В регионах не применяются программно-целевой метод формирования и подготовки кадрового резерва, целевые (государственные и муниципальные) программы для подготовки граждан из кадрового резерва и оценки эффективности использования кадрового резерва на государственной гражданской службе и муниципальной службе. Отсутствует финансирование.

Выводы по разделу 1

Результаты исследования позволяют предложить комплекс мер, направленных на совершенствование федерального законодательства в части кадрового резерва на гражданской службе и на формирование единого методологического пространства российской государственной гражданской службы. Для их реализации необходимо.

1 Определить в Федеральном законе № 79–ФЗ категорию «кадровый резерв», его сущность и цели;

2 Принять нормативно-правовой акт Президента Российской Федерации, который утвердил бы Положение о кадровом резерве на федеральной гражданской службе, устанавливающее порядок формирования федерального кадрового резерва и кадрового резерва федерального государственного органа и работы с ними;

3 Установить единые специальные для кадрового резерва модельные процедуры и методики оценки кандидатов для зачисления в кадровый резерв;

4 Установить при назначении из кадрового резерва по решению представителя нанимателя единые коллегиальные и конкурентные (конкурсные) процедуры, а также методики оценки;

5 Установить единые порядок и содержание работы с кадровым резервом, включая его подготовку к соответствию квалификационным требованиям и должностям государственной гражданской службы и муниципальной службы;

6 Организовать дополнительное профессиональное образование гражданских служащих (граждан), включенных в кадровый резерв, по специальным программам, учитывающим их уровень подготовки;

7 Установить единый срок пребывания в кадровом резерве – «жизненный цикл кадрового резерва» (в настоящее время срок пребывания в кадровом резерве по регионам составляет от 1 года до 5 лет), увязав его с этапами реализации

индивидуального плана профессионального развития лиц из кадрового резерва;

8 Установить порядок финансирования кадрового резерва;

9 Сформировать перечень квалификационных требований при проведении конкурсных мероприятий для включения в кадровый резерв и замещения вакантных должностей из кадрового резерва на основе компетентностного подхода;

10 Шире использовать программно-целевой метод при формировании кадрового резерва, в том числе для решения проблемы подготовки граждан, состоящих в кадровом резерве, а также оценки эффективности использования кадрового резерва на государственной гражданской службе и муниципальной службе.

При формировании государственных или муниципальных программ необходимо: провести анализ эффективности использования бюджетных средств на подготовку граждан в составе кадрового резерва; оценить, как затраты на их дополнительное профессиональное образование соотносятся с аналогичными расходами на гражданских служащих, а полученные данные – с целевыми показателями эффективности использования кадрового резерва для каждой из этих категорий. Если риски не достижения целевых показателей и неэффективных расходов на обучение граждан в кадровом резерве по отмеченным выше причинам будут оценены как высокие, а формирование кадрового резерва из числа граждан – нецелесообразным, потребуется внесение соответствующих изменений в Федеральный закон № 79 – ФЗ.

2 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ РАБОТЫ С КАДРАМИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

2.1 Анализ организации работы по обеспечению формирования и финансирования кадрового резерва в системе муниципальной службы

Муниципальная кадровая политика представляет собой рассчитанную на длительный период линию развития человеческих ресурсов, систему подбора, расстановки и воспитания кадров, способных обеспечить определенную перспективу экономического, политического и культурного развития местного сообщества, целостное использование всех имеющихся на территории ресурсов: природных, человеческих, производственно-хозяйственных, образовательных, культурно-исторических и др.

В отличие от государственной кадровой политики, которая всегда затрагивает идеологию, политику, сферу властных отношений, муниципальная кадровая политика, прежде всего, касается непосредственной жизнедеятельности людей, их жизнеобеспечения и к работе в органах местного самоуправления, распределения по сферам деятельности. Она затрагивает экономику, культуру, социальную сферу и управление. В центре стоит проблема воплощения муниципальной социальной политики, где человек с его потребностями, интересами и устремлениями занимает определяющее место.

Муниципальная кадровая политика не автоматически реализует принципы кадровой политики центра, а творчески применяет их с учетом местных особенностей, вырабатывая свою кадровую политику, которая не только способствует их реализации, но и наполняет их живым содержанием, ведет к обогащению и развитию.

Реальным воплощением кадровой политики в органах муниципального управления является кадровая работа, представляющая на практике совокупность технологий, способов и механизмов осуществления кадровой политики. Кадровая работа - непосредственная деятельность кадровых служб организаций по формированию и совершенствованию кадрового состава соответствующих структур. Кадровая политика муниципального образования включает нормативно-правовое регулирование и работу с кадрами.

Рассмотрим анализ формирования кадровой политики и кадрового резерва. Объектом анализа формирования и финансирования кадрового резерва выступила администрация Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

Для начала ознакомимся с социально-экономической характеристикой Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

Социально - экономическая характеристика муниципального образования является необходимой предпосылкой принятия органами местного самоуправления различных управленческих решений, в том числе и в сфере комплексного социально-экономического развития территории.

Сим – город (с 1942 года) в России, городское поселение в составе Ашинского муниципального района Челябинской области. До 1928 года посёлок носил название Симский Завод.

Город расположен на реке Сим, в 27 км от районного центра Аши, в 290 км от Челябинска, в 9 км от железнодорожной станции Симская (на историческом направлении Транссиба).

Численность населения Симского городского поселения на 01.01.2016г. составила 13 170 человек. 47 процентов составляют мужчины, а 53 % – женщины. Уровень рождаемости составляет 18 человек на 1000, естественный прирост населения отрицательный – 6 человек на 1000 человек населения. Уровень смертности составляет 21 человек на 1000 человек населения, что соответствует среднему уровню по Челябинской области.

Среднесписочная численность работников города по состоянию на 01.01.2016г. составляет 7054 чел. Уровень регистрируемой безработицы населения на 01.01.2016г. 558 человек, по сравнению с тем же периодом за 01.01.2015г. уровень безработицы снизился на 13 %, что составляло 630 человек.

Социальная инфраструктура. В городе сложилась развитая социальная инфраструктура, включающая в себя: учреждения образования, здравоохранения, культуры и спорта.

Образование. В Симском городском поселении на данный момент работает 4 дошкольных образовательных учреждений, в них воспитанниками являются 1049 (при мощности – 920 мест), детей (охват 75,0 % от общего количества детей дошкольного возраста).

Количество общеобразовательных учреждений – 4 (МОКУ «СОШ» №1, №2, и 2 филиала МОКУ «СОШ» №1, №2), где обучается 2741 учеников.

Так же насчитывается 5 учреждений дополнительного образования для детей различной направленности (научно-технической, физкультурно-спортивной, социально-педагогической), в них занимается более 2143 детей и подростков.

В Симском городском поселении имеется среднее профессиональное образование: Государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования (среднее специальное учебное заведение) «Симский механический техникум». Количество студентов: 355 человек.

Здравоохранение МУЗ Симская городская больница специализируется на оказание медицинских услуг и обслуживания населения. Численность врачей всех специальностей – 12 человек, среднего медицинского персонала – 57 человек. Имеется 6 филиалов по разным направлениям оказания медицинских услуг.

В городе развита культурная сфера, количество учреждений культуры – 3 (МКУ Симский городской дворец культуры (СГДК), ДШИ г. Сим, МКУ ДЮК).

Деятельность муниципального казенного учреждения «Симский городской Дворец культуры» осуществляется по двум приоритетным направлениям.

1. Развитие самодеятельного художественного творчества.

2. Организация культурного досуга населения Симского городского поселения. Физкультура и спорт.

На сегодняшний день в МКУ «СГДК» пять коллективов имеют звание «народный» и «образцовый».

Всего: клубных формирований – 20 участников – 298 человек.

Все творческие коллективы принимают участие в районных конкурсах и фестивалях («Уральские зори», «Радость», «Волшебный микрофон», «Дружба»), а вокальные и хореографические коллективы в конкурсах областного, всероссийского, межрегионального, международного масштаба, занимая при этом призовые места.

Для занятий спортом имеется развитая инфраструктура спорта: МКУ СОК.

Основными целями создания учреждения являются:

- воспитание устойчивых интересов населения и их удовлетворение в области массовой физической культуры и спорта;
- проведение физкультурно-оздоровительной и спортивной работы;
- развитие и укрепление территориальных спортивных связей;
- создание, внедрение в практику и совершенствование оздоровительных систем физической культуры, а также систем подготовки квалифицированных спортсменов.

8,6 тысяч жителей – 60% систематически занимаются физкультурой и спортом.

На территории города действует учреждение дополнительного образования детей спортивной направленности, в которых занимается 689 человек в 5 отделениях по видам спорта: баскетбол, волейбол, вольная борьба, бокс, футбол. В городе ежегодно проводятся спартакиады, соревнования по различным видам спорта.

Бюджет города представляет собой форму образования и расходования денежных средств, предназначенных для исполнения расходных обязательств города.

Бюджет города составляется на один финансовый год, который соответствует календарному году и длится с первого января по тридцать первое декабря. Бюджет города и отчет о его исполнении утверждается в форме муниципального правового акта, принимаемого решением Совета депутатов города.

Среднесрочный финансовый план – документ, содержащий данные о прогнозных возможностях бюджета города по мобилизации доходов, привлечению муниципальных заимствований и финансированию основных расходов бюджета города на среднесрочную перспективу, утвержденный постановлением администрации города.

Градообразующим предприятием является ПАО «Агрегат» (ранее назывался Симский агрегатный завод). Основную долю производства составляет продукция авиационно-технического назначения: агрегаты гидравлических и пневматических систем, использующихся в составе большинства выпускаемых в России летательных аппаратов, а также сложная топливно-регулирующая аппаратура для газотурбинных двигателей самолетов МиГ-29, Су-27.

С 1995 года предприятие серийно выпускает гидравлический аварийно-спасательный инструмент, применяемый в структурах МЧС, МВД, ЖКХ и других сферах жизнеобеспечения.

Также предприятие производит промышленную гидравлику для легковых автомобилей и специальной техники.

Оплата труда. Среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций за 2016г. составила 27 531,2 рубля и увеличилась по сравнению с соответствующим периодом 2015г. на 21,8 %.

Транспортная инфраструктура на территории города пассажирскими перевозками занимается МУП «Симское АТП». Списочная численность работников составляет 12 человек. На балансе предприятия находится 5 машин. Пассажирские перевозки предприятием транспорта общего пользования с учетом объемов предпринимателей (физических лиц), занимающихся коммерческими перевозками.

Характеристика телефонной сети города: монтированная, емкость – 1280 номеров, задействованная емкость – 525 номеров.

Симское городское поселение также является городом с высоким уровнем проникновения сотовой связи. Присутствуют все операторы сотовой связи: «Билайн», «Мегафон», «МТС», «ТЕЛЕ 2». Важнейшим направлением развития отрасли остается расширение информационной и телекоммуникационной сети, в том числе Интернета, расширение спектра информационных услуг за счет внедрения новых технологий.

Жилищно-коммунальное хозяйство г. Сим представляет 5 организаций, такие как, МУ МПП ЖКХ г. Сим, и четыре организации коммунального комплекса ООО «Челяэнергосбыт», ООО «Коммунальщик», ООО «Жилкомсервис» и ООО «Уралстройсервис», созданные в 2007 году.

Жилищный фонд Симского городского поселения по состоянию на 01.01.2016г. составляет 187 172 кв.м., обеспеченность жильем на одного жителя, составляет 13,0 кв. метров. Количество многоквартирных жилых домов всего 44 шт., в том числе 4-х этажные дома – 16 шт., 5-и этажные – 28 шт. Доля многоквартирных домов, которыми управляет ТСЖ 13,6 % (6 домов). Площадь жилищного фонда, оборудованная водопроводом, канализацией, центральным отоплением 78,1 % от общей площади жилищного фонда города. Процент износа жилых домов 62 %.

Водоснабжение. В состав сооружений водоснабжения города входят:

- водозабор 1-го подъема;
- станция 1-го подъема воды – 103-й колодец;
- станция 2-го подъема;
- магистральные и разводящие сети водопровода.

Водозабор 1-го подъема г. Сим построен в 1967г. С 1993г. находится на балансе МУ МПП ЖКХ г. Сим. В качестве источника водоснабжения используются подземные воды долины реки Сим. Водозабор 1-го подъема включает 6 подземных скважин. Производительность скважин составляет 416 м³/час. За 2015 год подано воды в сеть 1,6 млн.м³. В составе водозабора 1-го

подъема находится также здание для бактерицидных установок, в 2005г. там установлены 2 бактерицидные установки УОВ-150ДМ.

Протяженность сетей водопровода составляет 45,8 км, в том числе нуждающихся в замене 28,8 км, т.е. 63% от общей протяженности.

Водоотведение. В состав сооружений водоотведения входят:

- очистные сооружения;
- канализационные насосные станции – 5 шт.;
- сети канализации.

В 1993г. очистные сооружения были переданы на баланс МУ МПП ЖКХ г. Сим.

Рыночная инфраструктура Симского городского поселения включает в себя такие элементы как выставочные комплексы, как ТЦ «Юбилейный», ТЦ «Центральный», ТЦ «Универсам», ТЦ «Жасмин», Фонд поддержки малого и среднего предпринимательства, 68 частных магазинов, 6 автозаправочных станций, 7 аптек, 4 точки общественного питания и прочие элементы, способствующие развитию бизнеса и улучшению инвестиционного климата.

Потребительский рынок. В городе на 01.01.2016г. по данным налоговой службы количество действующих предпринимателей без образования юридического лица составляет 338 единиц. Оборот (объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами и продажа товаров несобственного производства) крупных и средних организаций за 2016 год составил 18 7278 тыс. рублей. Темп роста составляет 87,8%.

Оборот розничной торговли за январь-декабрь 2016 года составляет 145344 тыс. руб., что по отношению к январю-декабрю 2015г. темп роста составляет 44,3%. Оборот общественного питания за 2016 года составляет 5568 тыс. рублей, темп роста в фактических ценах составляет 13,1 %. Объем платных услуг населению за 2016г. составил 40 169,7 тыс. руб., что в сопоставимых ценах на 33,0 % больше, чем за 2015г. Индекс физического объема в % к соответствующему периоду прошлого года составляет 44,3 %.

Финансовая инфраструктура банковского сектора городского поселения формируют филиалы иногородних кредитных организаций, такие как: Сбербанк России (СБ РФ), Дополнительный офис №1661/034, г. Сим «Челиндбанк».

В городском округе действует 4 филиала страховых организаций, такие как: Соцстрах, Госстрах, Росгосстрах, ЗАО «Астра-Металл».

Таким образом, в Симском городском поселении проведенный анализ социально-экономических характеристик показывает положительную динамику основных показателей объема инвестиций в основной капитал, прибыли предприятий и организаций, оборота розничной торговли. По некоторым индикаторам развития экономики Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района наблюдалось замедление темпов роста. Вместе с тем, динамика прибыли предприятия, оборота розничной торговли, среднемесячной заработной платы в Симском городском поселении сложились выше, чем за тот же период прошлого года. Все это способствует социально-экономическому развитию Симского городского поселения.

Рассмотрим характеристику кадрового состава Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

В условиях муниципальной реформы проблемы развития кадрового потенциала местного самоуправления становятся особенно актуальными. От уровня профессионализма и управленческой компетентности руководителей органов местного самоуправления и муниципальных служащих зависит эффективность функционирования муниципальных образований в целом.

Для достижения эффективного функционирования и устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований, грамотного управления трудовыми, финансовыми и материальными ресурсами, поддержки современных форм рыночного хозяйствования, снятия социальной напряженности, в конечном счете, повышения кредита доверия населения к власти требуется квалифицированные кадры органов местного самоуправления.

Изучение кадрового потенциала муниципальных образований требует анализа реальных показателей его современного состояния. Мировая и отечественная практика в качестве таковых выделяет уровень образования и показатели профессионально-квалификационной структуры, культурный уровень, половозрастную структуру, соотношение занятых преимущественно умственным и преимущественно физическим трудом, структуру занятых в материальном производстве и в непроизводственной сфере, показатели миграции и др.

Согласно федеральному законодательству о муниципальной службе, один из принципов, на которых основана муниципальная служба, – это профессионализм и компетенция муниципальных служащих. Одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава муниципальной службы является назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и управленческой компетентности.

Чтобы составить более четкое представление о проблемах, возникающих в повседневной деятельности муниципальных служащих, об уровне компетентности, необходимом руководителям и специалистам органов местного самоуправления для работы в современных условиях, о приоритетных направлениях в муниципальной кадровой политике необходимо предварительно изучить и проанализировать кадровый потенциал Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

В соответствии с Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации» муниципальным служащим является гражданин Российской Федерации, достигший возраста 18 лет, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета. Предельным возрастом для нахождения на муниципальной службе определен возраст 65 лет, как для мужчин, так и для женщин. Таким образом, муниципальным служащим может быть гражданин в возрасте от 18 до 65 лет. Кадровый потенциал муниципальной службы определяется различными факторами, к числу которых можно отнести:

- численность муниципальных служащих и тенденции ее изменения;
- правовой статус муниципальной службы и функции служащих;
- профессионально-квалификационную структуру персонала органов муниципального управления;
- стаж работы, поощрения и привлечение к ответственности;
- половозрастной состав муниципальных служащих;
- качество инфраструктуры муниципального управления;
- систему профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала муниципальных служащих;
- личностно-психологические показатели – физическое состояние, интеллект, личные интересы, мотивация и удовлетворенность трудом.

При этом анализ таких показателей должен быть комплексным, системным и в то же время дифференцированным. Только при таком условии можно рассчитывать на объективность и достоверность полученной картины.

Для различных профессиональных групп и уровней указанный перечень показателей должен быть адаптирован к специфике каждого конкретного объекта исследования, каждого конкретного органа или подразделения аппарата. Только тогда она станет реальной и надежной методической базой принятия оптимальных решений по качественному укреплению состава кадрового корпуса. А значит, поможет разобраться в сильных и слабых сторонах аппарата, оценить его профессионально-интеллектуальный потенциал, выработать меры, учитывающие насущные потребности управления органов власти.

Рассмотрим кадровый состав Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района. В аппарате Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района в руководящих должностях работают 20 человек. Это глава муниципального образования, 2 заместителя главы, 5 начальников, 12 специалистов управлений, отделов, комитетов и служб. Подробнее рассмотрим в таблице (таблица 2.1)

Таблица 2.1 – Состав работников, занимающих руководящие должности в органах местного самоуправления, по полу.

Пол	Глава, заместители главы	Руководители подразделений (начальники)	Специалисты, ведущие специалисты
Мужчины	3	2	-
Женщины	-	3	12

Проведённые исследования кадрового состава Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района выявили диспропорцию, существующую в соотношении женщин и мужчин на муниципальной службе: наблюдается преобладание женского персонала на должностях низшего и среднего уровня. Возможно, это связано со стереотипом, согласно которому считается, что мужчины являются лучшими руководителями, а женщины – хорошими исполнителями. На 1 января 2016г. количество женщин на

муниципальной службе составило 71 %. Мужчины преобладают на более высоких должностях, их уровень составил 29 %. (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Диаграмма «Соотношение женщин и мужчин в Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района»

Следует отметить, что по данным исследований ученых в области социальной психологии, для создания благоприятного психологического климата в коллективе, являющегося важным фактором улучшения результативности деятельности, оптимальным соотношением женщин и мужчин считается соотношение 1/3.

Следующая качественная характеристика – возраст кадрового корпуса. Анализ управленческих кадров в этом направлении дает возможность выявить определенные тенденции и использовать их при формировании, преобразовании структур органов управления, обеспечения данных структур реальными кадрами, соблюдая при этом один из принципов кадровой политики – принцип преемственности, заключающейся в использовании опыта и знаний старых кадров наряду с выдвижением молодых, перспективных работников.

В Симском городском поселении среди муниципальных служащих не равномерно представлены возрастные категории (таблица 2.2).

На основе приведенных статистических данных можно сделать вывод о том, что основной состав муниципальных служащих, составляет в возрасте от 30-39 (8 человек), а в возрасте от 50-59 (6 человек).

Таблица 2.2 – Возрастная структура муниципальных служащих по группам должностей

Группа должностей	до 30 лет	30–39 лет	40–49 лет	50–59 лет	60–65 лет	свыше 65 лет
Глава МО				1		
Зам. главы				1	1	
КУМИиЗО	1	1	1	1		
ЮВиСП	1			1	1	
РИиБ		2		1		
ГО и ЧС				1		
ЭК		3				
ЗАГС		2	1			

Из проведенного анализа следует, что в аппарате Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района 16 человек – люди в возрасте от 30 до 39 лет, 4 человека имеют возраст от 40 до 49 лет. Не значителен удельный вес молодых специалистов (до 30 лет) – 1. Средний возраст работников – 37 лет (рисунок 2.2). Одним из основных направлений муниципальной кадровой политики должна быть преемственность в передаче опыта муниципального управления молодым кадрам в сочетании с использованием новейших технологий при аттестации и обучении опытных муниципальных служащих. Многие муниципальные образования пренебрегают этими истинами. Несомненно, омоложение аппарата должно происходить, но более четкого выполнения своих функций добьются там, где равномерно представлены все возрастные категории. При этом необходимо учитывать, что опыт передается не только в одном направлении – от представителей старшего поколения к молодежи, но и молодежь, со своей стороны, привносит в деятельность органов местного самоуправления новый взгляд и современные подходы к работе. Именно такой двусторонний обмен опытом может дать толчок к повышению эффективности работы органов местного самоуправления. С целью выявления возрастных категорий муниципальных служащих в Администрации Симского городского поселения.

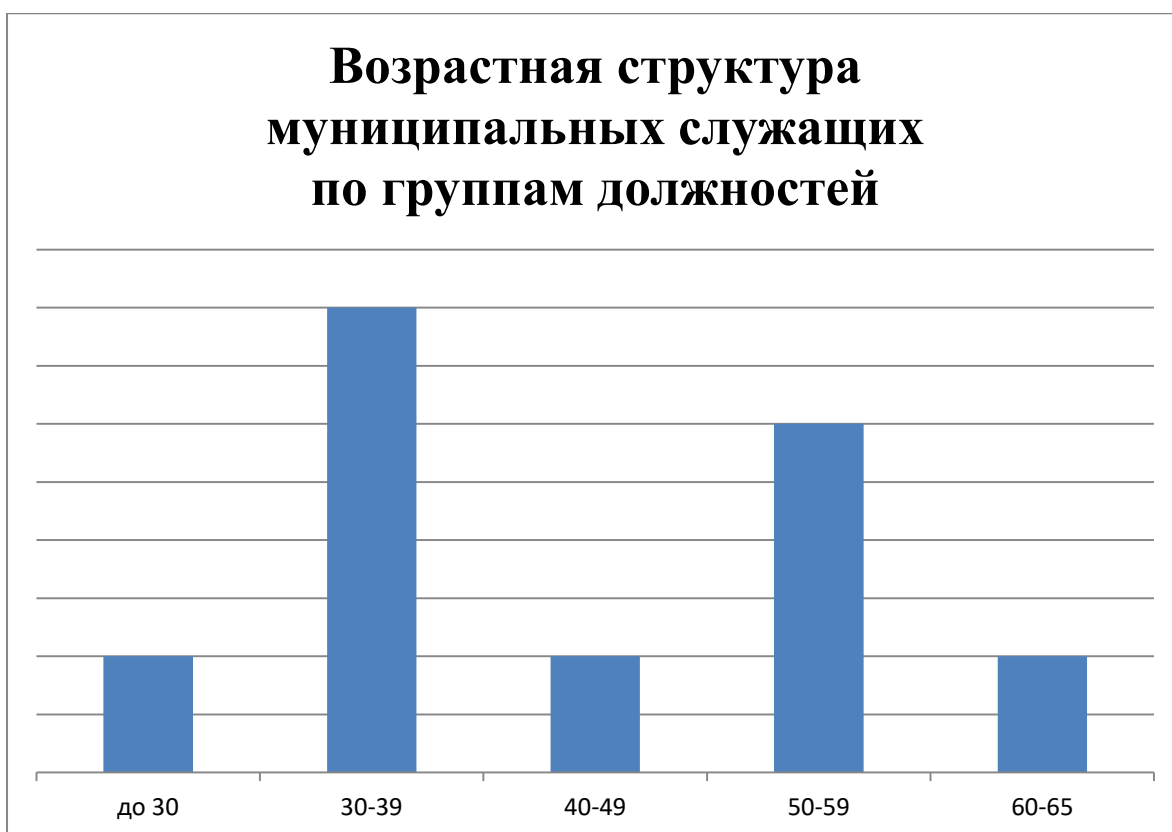


Рисунок 2.2 – Диаграмма «Возрастная структура муниципальных служащих Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района по должностям»

Муниципальный служащий для выполнения обязанностей на той или иной должности муниципальной службы должен иметь соответствующее профессиональное образование, стаж муниципальной службы, обладать профессиональными знаниями и навыками, которые устанавливаются квалификационными требованиями к должностям муниципальной службы. Муниципальные служащие высшей, главной, ведущей групп должностей должны иметь высшее профессиональное образование, а муниципальные служащие старшей и младшей групп должностей могут работать, имея высшее или среднее профессиональное образование.

Анализ образовательной структуры работников органов местного самоуправления позволяет говорить о преобладающим количестве работников с высшим образованием (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Образовательный уровень муниципальных служащих Администрации Симского городского поселения по группам должностей

Группа должностей	Высшее образование	Среднее профессиональное
Глава МО	1	
Зам. главы	2	
КУМИиЗО	3	
ЮВиСП	2	1
РИиБ	3	
ГО и ЧС	1	
ЭК	4	
ЗАГС	3	
Итого	20	1

Из приведенных данных видно, что служащие Администрации Симского городского поселения, в основном соответствуют предъявляемым требованиям.

Муниципальных служащие, имеют высшее образование по следующим специальностям «Юриспруденция», «Экономика» и «Управление», а так же имеют технические специальности.

Немаловажным так же является стаж муниципального служащего, ведь именно он показывает, сколько человек уже работает в данной сфере. Рассмотрим таблицу (таблица 2.4), на которой показан стаж работников Администрации Симского городского поселения.

Таблица 2.4 – Стаж работы муниципальных служащих в Администрации Симского городского поселения

Стаж работы	Количество служащих
От 1 до 5	10
От 5 до 10	5
От 10 до 15	3
Свыше 15	2

Рассмотрев состав муниципальных служащих по стажу работы, можно заметить, что большую группу составляют работники, имеющие стаж от 5 до 10 лет – 5 человек, стаж от 1 года до 5 лет – 10 человек, от 10 до 15 лет – 3 человека, свыше 15 лет – 2 человека. Как видим, коллектив в основном состоит из людей имеющих стаж менее 5 лет. И равномерное распределение остальных по выслуге лет (рисунок 2.3).

Стаж работы муниципальных служащих в Администрации Симского городского поселения

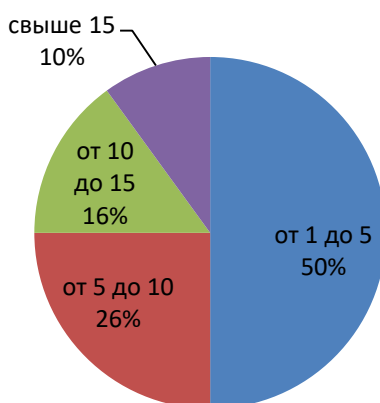


Рисунок 2.3 – Диаграмма «Стаж муниципальных служащих Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района»

Рассмотрев служащих по стажу работы, можно заметить, что большую группу составляют работники, имеющие стаж от 5 до 10 лет – 26 %, стаж от 1 года до 5 лет – 52 %, от 10 до 15 лет – 16 % свыше 15 лет – 6 %.

Таким образом, анализ качественного состава управленческих кадров органов местного самоуправления показывает, что при формировании кадрового корпуса немаловажное значение приобретает образовательный и профессиональный уровень нового поколения руководителей и специалистов, их возраст, место предыдущей работы, стаж управленческой деятельности, соотношение мужчин и женщин в коллективе.

Проведем оценку кадровой политики администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

Работа кадровых служб муниципальных образований как основных субъектов в области реализации кадровой политики должна быть ориентирована на организацию повышения квалификации и переподготовки служащих, формирование кадрового резерва. В настоящее время в большинстве случаев, к сожалению, они продолжают работать в режиме «отдела кадров», то есть в основном занимаются организацией движения кадров: приемом, учетом и увольнением с муниципальной службы. Однако в современных условиях их роль должна быть принципиально изменена: помимо текущей деятельности в вопросах организации муниципальной службы они должны быть в значительной мере ориентированы на исполнение и других задач: формирование кадрового резерва, взаимодействие с профильными образовательными учреждениями, проведение аттестаций и конкурсов на замещение вакантных должностей и др.

Оценка кадровой политики Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района позволит добиться следующих преимуществ в осуществлении муниципального управления:

- ясное определение видов деятельности, которые должны будут приниматься для достижения целей органов муниципального управления;
- ясность в понимании проблем руководства и кадров;
- побуждение к сотрудничеству через координацию деятельности между различными служащими и отделом;
- добиться единообразия и последовательности в принятии решения;
- децентрализация власти, что улучшит производственные отношения;
- укрепление морали и улучшение общих отношений;
- четкое определение правил, которыми должны руководствоваться работники;
- определение круга проблем, которые могут возникнуть в будущем;
- определить порядок отбора, набора и расстановки кадров;
- создать качественные оценки требуемого персонала;
- спланировать движение персонала;
- разработать кадровый резерв.

Целесообразным в данной работе является анализ движения кадров.

Оценивать коэффициенты по приему или выбытию кадров достаточно сложно, поскольку происходило сокращение численности персонала. Однако позитивным фактором, является рост коэффициента по принятию персонала, не только применительно к сокращению штатов, но также и по причинам, относимым к текучести кадров.

Можно сделать следующее заключение: число выбывших добровольно превышает или равно числу поступивших сотрудников, что негативным образом характеризует кадровую политику администрации.

В 2015 г. было принято ровно столько сотрудников, сколько было уволено по собственному желанию, следовательно, в 2016 году вакантных должностей не было.

По предоставленным данным, Администрацией в 2015 – 2016 годах происходило сокращение численности персонала в связи с не прохождением аттестации.

В Администрации Симского городского поселения был проведен опрос муниципальных служащих, который свидетельствуют, что в ряде отделов Администрации отмечен нездоровый социально-психологический климат. Это проявляется в том, что не все сотрудники воспринимают доброжелательно критику, ряд руководителей среднего звена оказывают давление на подчиненных. В Администрации не принимаются никаких мер по оздоровлению климата в коллективе, хотя именно морально-психологический климат является одним из факторов эффективной работы всего коллектива. Следовательно, эта проблема требует немедленного разрешения.

В Администрации Симского городского поселения имеется в наличии главный специалист по кадровым вопросам. Каждый работник администрации имеет свое строго фиксированное рабочее место, оснащенное необходимыми техническими средствами.

В Администрации Симского городского поселения установлены очень жесткие рамки отбора кандидатов на вакантные должности. Найм работников

осуществляется через объявление на замещение должности образовавшегося вакантного места. Высокий конкурс отбора для администрации - это норма, но вместе с тем, данный подход справедлив, так как принимаются на работу лучшие и более профессионально подготовленные сотрудники.

При отсутствии четкой политики карьерного роста, в Администрации Симского городского поселения присутствует четкий контроль за эффективностью и качеством работы служащих.

Намечается тенденция увеличения затрат на повышение квалификационного уровня сотрудников Администрации. Рост расходов на оплату повышения квалификации сотрудников при сокращении их общей численности свидетельствует о том, что Администрация уделяет должное внимание повышению профессионального уровня своих сотрудников.

В ходе анализа стало очевидным, что основными недостатками по формированию кадров Администрации стали отсутствие программы карьерного роста, текучесть персонала, неудовлетворенность работников условиями работы и т.д.

В ходе анализа было выявлено, что большинство сотрудников (специалисты, начальники отделов и др.) не удовлетворены реализацией карьерного роста.

В нынешних условиях проблема формирования системной кадровой работы в Администрации Симского городского поселения выступает решающим фактором преодоления негативных последствий в экономике и социальной жизни района. На повестке дня необходимость создания целостной системы воспроизводства профессиональной элиты, в которую должна войти самая талантливая, предприимчивая и умная часть нашего общества, способная обеспечить достойную жизнь и свободное развитие человека. Это обуславливается тем, что одним из решающих факторов развития экономики и рыночных отношений являются панорамность мышления, профессиональная компетентность, ответственность и активность кадрового отдела.

Кадровый потенциал – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития; это имеющиеся и потенциальные возможности работников как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени.

Трудовые ресурсы – это часть населения района, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности.

На сегодняшний день в развитии кадровой службы Администрации Симского городского поселения существует ряд негативных тенденций, а именно:

- применение устаревших кадровых технологий;
- недостаточное внимание к профессиональному развитию муниципальных служащих;

- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава муниципальной службы, следовательно, низкий процент граждан, назначаемых из кадрового резерва муниципальной службы;
- снижение роли и престижа муниципальной службы;
- отсутствие финансирования кадрового резерва.

Таким образом, становится очевидным, что в Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района, существуют проблемы внутри коллектива, связанные со многими факторами. Такими факторами могут служить нездоровый социально-психологический климат, отсутствие программы карьерного роста, текучесть персонала, неудовлетворенность работников условиями работы.

Таким образом, следует рассмотреть путь формирования кадровой политики администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района.

Формирование кадровой политики в Администрации Симского городского поселения представляет собой последовательную деятельность по созданию требований к муниципальным служащим, их подбору, подготовке и рациональному использованию, по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов органа местного самоуправления и его работников.

Для устранения выявленных в ходе анализа проблем в Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района предложен ряд мероприятий по формированию кадровой политики.

Формирование кадровой политики органа местного самоуправления включает в себя формирование профессиональной среды, профессиональной культуры и, собственно, профессионализма муниципальных служащих. При формировании кадровой политики уделяется внимание не только базовой подготовке, но и системе непрерывного образования муниципальных служащих. Реализация перечисленных направлений кадровой политики предполагает решение ряда приоритетных задач:

- формирование эффективной и оптимальной структуры самоуправления Администрации Симского городского поселения отвечающей задачам и функциям государства;
- повышение эффективности деятельности подразделений Администрации Симского городского поселения за счет роста профессионализма муниципальных служащих;
- повышения престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих в Администрации Симского городского поселения;
- совершенствование системы профессионального развития кадров органов местного самоуправления в Администрации Симского городского поселения;
- создание эффективных механизмов востребованности кадров в муниципальных органах власти и управления Администрации Симского городского поселения;

Реализация указанных приоритетных направлений предполагает решение ряда основных задач:

- управление развитием профессиональных качеств кадров муниципальной службы;
- повышение эффективности кадровых технологий, применяемых в системе муниципальной службы с учетом российского и зарубежного опыта;
- создание профессиональной муниципальной службы;
- обновление кадрового состава муниципальных служащих;
- формирование кадрового резерва и его эффективное использование;
- достаточное финансирование кадрового резерва;
- объективная оценка результатов деятельности муниципальных служащих;
- повышение эффективности деятельности органа местного самоуправления.

Одним из приоритетных направлений можно считать формирование кадрового резерва в Администрации Симского городского поселения. Кадровый резерв как одна из важнейших технологий кадровой работы должен обеспечивать непрерывный процесс снабжения органа власти квалифицированными специалистами. Кадровый резерв помогает минимизировать временные и другие затраты на поиск новых сотрудников. Однако в процессе формирования кадрового резерва органа местного самоуправления могут возникать проблемы, препятствующие эффективному ходу реализации, подготовки и развития резерва кадров органа местного самоуправления. Эти преграды могут помешать в правильном выявлении и привлечении способных граждан, их отборе, работе с ними.

Преимущества кадрового резерва.

Во-первых, экономия времени на поиск кадров. Например, в органе управления открывается вакансия, которую нужно срочно заполнить, то при наличии кадрового резерва проблема решается автоматически. Если администрация планирует через некоторое время расширить штат, то готовиться к этому нужно заранее;

Во-вторых, своевременная подготовка сотрудника к переходу на новую должность;

В-третьих, мотивация сотрудников. Если подчиненный знает, что его готовят к повышению, он уверен в своем будущем в организации и станет прилагать гораздо больше усилий к работе и повышению своей квалификации.

Чтобы процесс формирования кадрового резерва был эффективным, необходимо сделать его системным. Поэтому целесообразно отметить ряд специальных мероприятий по совершенствованию работы с кадровым резервом, которые могли бы улучшить функционирование системы работы с кадрами органа местного самоуправления. Работа с кадровым резервом должна стать четко отлаженным, последовательным и систематическим процессом.

Так же немаловажным можно считать применение кадрового планирования. Кадровое планирование должно ориентироваться на современные и эффективные подходы работы с кадрами в муниципальном образовании, закрепляться в системе нормативных правовых актов муниципального уровня, стандартах и должностных

регламентах к деятельности руководителей и специалистов муниципального органа управления. Оно должно также основываться на концепции муниципальной кадровой политики.

В процессе разработки и реализации муниципальной кадровой политики должны прослеживаться ее следующие основные характеристики:

- технологизация муниципальной кадровой политики, являющейся ее методической и инструментальной стороной, наличие в ней разнообразных форм и методов деятельности с кадрами, обеспечивающей эффективность подбора и продвижения кадров, накопления и развития кадрового потенциала;
- институционализация муниципальной кадровой политики, закрепляющейся в виде ряда институтов (резерв кадров, оценка специалистов, карьерный рост, ротация кадров и др.), обеспечивающих устойчивость кадровой деятельности, и которые позволяют закреплять и транслировать эффективные формы и методы кадровой работы;
- профессионализация в сфере реализации муниципальной кадровой политики, обеспечивающая ее приоритеты и цели.

Одним из основных направлений муниципальной кадровой политики в Администрации Симского городского поселения должна быть преемственность в передаче опыта муниципального управления молодым кадрам в сочетании с использованием новейших технологий при аттестации и обучении опытных муниципальных служащих. Несомненно, омоложение аппарата должно происходить, но, более четкого выполнения своих функций добьется та организация, где равномерно представлены все возрастные категории. При этом необходимо учитывать, что опыт передается не только в одном направлении от представителей старшего поколения к молодежи, но и молодежь, со своей стороны, привносит в деятельность органов местного самоуправления новый взгляд и современные подходы к работе. Именно такой двусторонний обмен опытом может дать толчок к повышению эффективности работы органов местного самоуправления.

Возможный социально-экономический эффект от формирования кадровой политики в администрации Симского городского поселения:

- повышение качества оказания муниципальных услуг в связи с повышением квалификации муниципальными служащими, приемом на муниципальную службу наиболее квалифицированных кадров из резерва и проведением оценки эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих;
- обеспечение соблюдения муниципальными служащими антикоррупционного поведения в связи с внедрением кадрового планирования;
- повышение прозрачности муниципальной службы;
- экономический эффект от реализации кадровой политики администрации будет определяться более рачительным распоряжением бюджетных средств.

Эффективность предложенных мероприятий определяется по степени достижения поставленных целей кадрового обеспечения Администрации Симского городского поселения. Составляющими общей эффективности являются в первую очередь социальная и экономическая эффективность. Если

первая проявляется в улучшении показателей качества жизни населения, то вторая – в приросте результативности всего хозяйства муниципального образования. Соблюдение принципа эффективности необходимо, так как обществу не нужны затраты на поиск, формирование резерва, аттестацию, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров, если последние не способны добиться улучшения положения дел в экономике, роста качества жизни населения муниципального образования.

2.2 Зарубежный опыт формирования, финансирования и подготовки резерва управленческих кадров

При решении сложных задач, таких как формирование кадрового резерва, для органов государственного управления и местного самоуправления, чтобы сократить на поиск эффективных решений время, силы и ресурсы, целесообразно, обратиться к зарубежному опыту обеспечения и формирования кадрового резерва управленческих кадров.

Следует изначально отметить, что в законодательстве и практике многих стран, понятие кадровый резерв не употребляется. Как правило, работа с кандидатами, в зарубежных странах осуществляется после зачисления гражданина на службу в период прохождения испытательного срока или, в других случаях в период стажировки. Причем в разных странах длительность испытательного срока, подготовительной службы, стажировки устанавливается различная: от 6 месяцев до 3-х лет. Именно в этот период человек проходит и обучение и проверку.

Определенный опыт подготовки резерва управленческих кадров накоплен в Японии.

Полномочия местных органов, как правило, закрепляются в специальных нормативных актах. Конституция Японии содержит главу 8 «Местное самоуправление». Эта глава включает 4 статьи (ст. ст. 92 – 95). Она включает лишь основные принципы и положения, касающиеся местного самоуправления. В ней говорится, что в стране имеются такие органы, и работа их устанавливается законом, главные должностные лица органов публичной власти избираются населением, местные органы имеют право управлять своим имуществом. Специальный закон, применяемый в отношении какого-то конкретного местного органа, может быть издан парламентом не иначе как с согласия большинства избирателей, проживающих на территории данного местного органа. Это, кстати, довольно своеобразное положение: парламент – общегосударственный орган, должен учитывать мнение жителей конкретной местности, если закон касается их интересов.

Особый интерес представляет анализ деятельности Школы государственного управления и промышленного менеджмента в городе Тигасаки. Выпускникам этой школы предназначено стать политическими и экономическими лидерами Японии в XXI в., т. е. речь идет о подготовке резерва кадров для занятия высших должностей в государстве в стратегической перспективе. Выпускники школы, по

мнению ее ректора Ютаки Хисакадо, станут "осуществлять руководство политикой, экономикой, идеологией, культурой таким образом, чтобы все это соответствовало предназначению Японии главенствовать над миром".

Учатся в школе физически здоровые мужчины не старше 25 лет, уже получившие образование в объеме университета или колледжа и имеющие стаж практической деятельности. При отборе учащихся учитываются их личные качества и жизненные устремления, склонность к карьере. Все они выходцы из верхнего слоя общества: сыновья президентов крупных фирм, губернаторов, депутатов парламента.

В школе нет обязательных теоретических дисциплин. Слушатели изучают теорию самостоятельно, поскольку они уже имеют высшее образование. В этой связи на первом курсе их учат методам самостоятельного приобретения знаний. Такой способ приобщения к теоретическим знаниям можно признать весьма рациональным. Научившись самостоятельной работе с литературой, выпускники школы смогут регулярно обновлять свой теоретический багаж.

Для ведения занятий по практической политике, конкретной экономике, идеологии приглашаются руководители политических партий, в первую очередь правящей, президенты фирм и банков, министры, известнейшие журналисты. Чтобы слушатели привыкали к атмосфере международных конференций, лекции и семинары проводятся в помещении с круглым столом, телекамерами и микрофонами.

Слушатели занимаются также традиционной японской каллиграфией, постигают тайны чайной церемонии, тонкости икебаны.

Физическое воспитание – один из двух обязательных предметов. Физическому воспитанию отводится ежедневно 90 минут, кроме этого обязательна ежедневная физзарядка. Лидер – будь то премьер-министр или глава корпорации – должен обладать крепким здоровьем, выносливостью.

Другой обязательный предмет – английский язык. Как считают руководители школы, управлять страной, являющейся мировым экономическим гигантом, невозможно без знания иностранного языка.

Учебный процесс в школе отвечает ее назначению – готовить деятелей крупного масштаба. Их подготовка может быть только строго индивидуальной, "поштучной". На это в школе не жалеют ни денег, ни времени, ни сил.

Слушателю, прочавшему себя, скажем, в партийные лидеры, индивидуальные консультации дает генеральный секретарь правящей в Японии партии. Этот слушатель получает командировку в Европу, чтобы узнать о деятельности, например, английских консерваторов непосредственно от председателя партии тори, а о тактике французских социалистов - от первого секретаря Французской социалистической партии.

Будущему президенту банка лекции читают министр финансов Японии и глава Японской торгово-промышленной палаты. Для семинарских занятий стараются пригласить одного из директоров Международного валютного фонда или члена Совета управляющих Международного банка реконструкции и развития.

Практику слушатели школы проходят в компаниях, стоящих на грани банкротства, но с явной тенденцией выхода из кризиса.

Подводя итоги деятельности Школы государственного управления и промышленного менеджмента по подготовке кадров высшего эшелона, намеревающегося руководить Японией в будущем, можно отметить, что такой опыт подготовки будущих политических и экономических лидеров представляет интерес и для России, где растет спрос на высокопрофессиональные управленческие кадры во всех структурах государственной службы, формируется новая система подготовки кадров для органов государственной власти и управления.

В Японии убеждены, что именно на этих системах и строится так называемое "японское чудо" — стремительное вхождение Японии в состав самых высокоразвитых стран мира.

В структуру пяти великих японских систем, цементирующих стройную систему подготовки госслужащих, входят: система пожизненного найма; система кадровой ротации; система репутаций; система подготовки на рабочем месте; система оплаты труда.

Прежде чем перейти к краткому их анализу, следует отметить одно общее принципиально важное обстоятельство. Ценность и причина действенности этих систем заключается в том, что они представляют собой не набор отдельных элементов, а являются системами в единой системе. Каждая из них, дополняя другую, является основой и условием ее функционирования, способствует запуску следующих и эффективной их работе. Одна система не может существовать без другой. В сумме они составляют единый слаженный механизм, формирующий мощную мотивационную среду, обеспечивающую подготовку высокопрофессиональных чиновников и полную реализацию их творческих и интеллектуальных способностей.

В такой обстановке мотивационная среда направляет усилия и потенциал госслужащего на решение проблем, стоящих перед регионом и страной в целом.

Это то, чего не хватает российскому институту государственной и муниципальной службы. К сожалению, на практике у государственных и муниципальных России нет заинтересованности в целенаправленном и результативном труде.

Первым, ключевым элементом единого механизма японской системы подготовки и использования кадров госслужащих является система пожизненного найма. Она в классическом виде в настоящее время применяется лишь на некоторых крупных предприятиях и государственной службе. В остальных случаях нет юридически оформленного, официального пожизненного найма. Скорее, речь идет о джентльменском соглашении между работодателем и наемным работником.

Впервые термин "пожизненный найм" применил американский ученый Абегулен в книге "Японские заводы". Он обратил внимание на то, что уже в 50-е годы в Японии не действовала система увольнений, подобная американской, когда при необходимости (снижение объемов производства, тяжелое финансовое

положение предприятий и т.п.) увольняли работников, принятых последними. В таких ситуациях японские работодатели занимались их переподготовкой, переобучением и использовали на других рабочих местах, а не увольняли.

Смысл пожизненного найма не в формальном правовом, юридическом его закреплении, а в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации максимальное время и пожизненно связать с ней свою судьбу. Сами японцы в этом смысле часто приводят такое сравнение:

"Можно довести лошадей до пруда, но заставить их, если они не хотят, пить воду из пруда нельзя". Поэтому продолжительность работы человека в одной организации в основном зависит от умения администрации заинтересовать работника, в частности, оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением его профессиональной подготовки, различными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье. В этой связи системы обучения, оплаты труда, являясь самостоятельными, в то же время тесно связаны с системой пожизненного найма и выступают составными ее элементами.

Выводы по разделу 2

Таким образом, в Симском городском поселении проведенный анализ социально-экономических характеристик показывает положительную динамику основных показателей объема инвестиций в основной капитал, прибыли предприятий и организаций, оборота розничной торговли. По некоторым индикаторам развития экономики Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района наблюдалось замедление темпов роста. Вместе с тем, динамика прибыли предприятия, оборота розничной торговли, среднемесячной заработной платы в Симском городском поселении сложились выше, чем за тот же период прошлого года. Все это способствует социально-экономическому развитию Симского городского поселения.

Проведённые исследования кадрового состава Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района выявили диспропорцию, существующую в соотношении женщин и мужчин на муниципальной службе: наблюдается преобладание женского персонала на должностях низшего и среднего уровня. Возможно, это связано со стереотипом, согласно которому считается, что мужчины являются лучшими руководителями, а женщины – хорошими исполнителями.

Из проведенного анализа следует, что в аппарате Администрации Симского городского поселения Ашинского муниципального района 16 человек – люди в возрасте от 30 до 39 лет, 4 человека имеют возраст от 40 до 49 лет. Не значителен удельный вес молодых специалистов (до 30 лет) – 1. Средний возраст работников – 37 лет.

Рассмотрев служащих по стажу работы, можно заметить, что большую группу составляют работники, имеющие стаж от 5 до 10 лет – 26 %, стаж от 1 года до 5 лет – 52 %, от 10 до 15 лет – 16 % свыше 15 лет – 6 %.

Таким образом, анализ качественного состава управленческих кадров органов местного самоуправления показывает, что при формировании кадрового корпуса немаловажное значение приобретает образовательный и профессиональный уровень нового поколения руководителей и специалистов, их возраст, место предыдущей работы, стаж управленческой деятельности, соотношение мужчин и женщин в коллективе.

Работа кадровых служб муниципальных образований как основных субъектов в области реализации кадровой политики должна быть ориентирована на организацию повышения квалификации и переподготовки служащих, формирование кадрового резерва. В настоящее время в большинстве случаев, к сожалению, они продолжают работать в режиме «отдела кадров», то есть в основном занимаются организацией движения кадров: приемом, учетом и увольнением с муниципальной службы. Однако в современных условиях их роль должна быть принципиально изменена: помимо текущей деятельности в вопросах организации муниципальной службы они должны быть в значительной мере ориентированы на исполнение и других задач: формирование кадрового резерва, взаимодействие с профильными образовательными учреждениями, проведение аттестаций и конкурсов на замещение вакантных должностей и др.

Опыт японских коллег, во многом может с успехом применяться и в российской среде при формировании кадрового резерва, но без сомнения с учетом российской специфики и адаптации его в современных российских реалиях. Поэтому развивая и совершенствуя кадровую политику, следует учитывать положительный опыт зарубежных стран.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ФИНАНСИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

3.1 Направления совершенствования формирования и финансирования кадрового резерва в системе муниципальной службы

На сегодняшний день в современных государственных органах власти России всех уровней проблема формирования кадрового резерва выступает главным фактором улучшения их работы.

Это связано с тем, что способность власти эффективно управлять, обеспечивать стабильность государства, создавать условия для жизни граждан и устанавливать нововведения для развития человеческого потенциала Российской Федерации непосредственно зависит от консолидации и повышения профессионального уровня персонала государственного и муниципального управления.

Современная реформа государственной и муниципальной службы требует усиления требований к профессионализму муниципальных служащих, эффективности их обучения, в частности полноценной действенной системы непрерывного профессионального обучения.

В условиях институциональных реформ государственного и муниципального управления вопросы, связанные с развитием кадрового потенциала, приобретают все большую актуальность и социальную значимость.

Кадровый потенциал органов местного самоуправления в муниципалитетах России недостаточно еще сформирован и развит для выполнения поставленных перед муниципальным уровнем управленческих задач.

Это подтверждается результатами исследования, проведенного Всероссийским Советом местного самоуправления (ВСМС) по теме «Кадровый потенциал органов местного самоуправления». Вторичный анализ результатов исследования показывает, что в муниципальных образованиях существует проблема дефицита кадров органов местного самоуправления, отвечающих в полной мере профессиональным требованиям [7].

Автором выпускной квалификационной работы сформирован ряд направлений развития кадрового потенциала органов местного самоуправления, представленных на рисунке 3.1.

Продолжительность замещения одной вакансии на госслужбе составляет 3 месяца. Все это время (с момента образования вакансии до момента ее замещения, или даже до момента выхода «новичка» на полноценный рабочий режим) возрастает нагрузка на сотрудников, выполняющих дополнительные функции. Когда настает момент приема новичка на вакантную должность, его оформляют и «отпускают в свободное плавание» для самостоятельного освоения особенностей работы органа, структурного подразделения. При этом ожидается, что вновь принятый сотрудник начнет работать максимально продуктивно и без ошибок если не с первого, то со второго дня работы.

Безусловно, для реализации эффективности кадрового резервирования

необходима системная подготовка и реализация наставничества. В органах муниципального управления наставничество пока системно не внедряется, есть только отдельные самостоятельные попытки применить данную кадровую технологию.

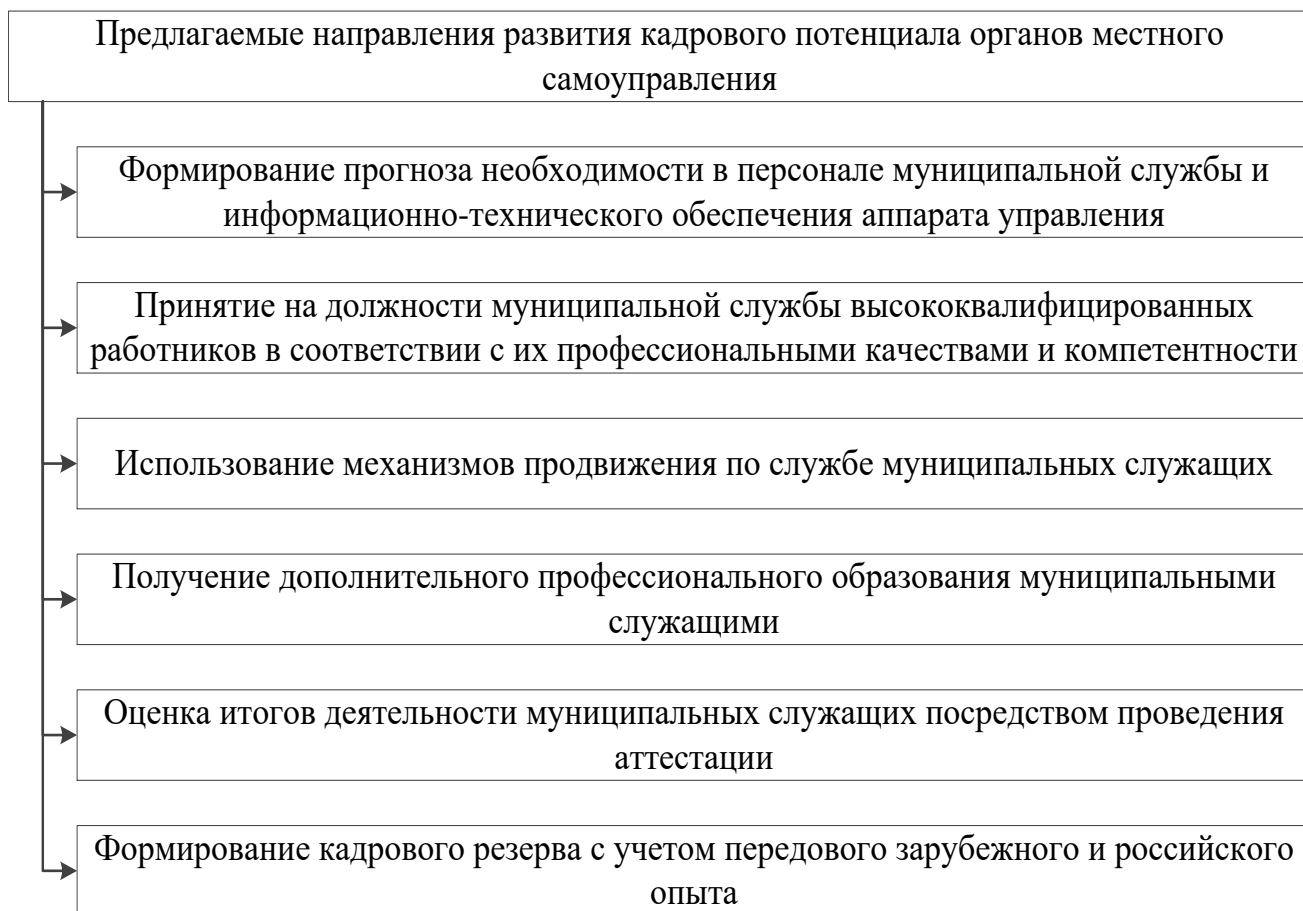


Рисунок 3.1 – Предлагаемые направления развития кадрового потенциала органов местного самоуправления

Реализация представленных направлений развития кадрового потенциала органов местного самоуправления невозможно без учета и внедрения в отечественную практику лучшего зарубежного опыта формирования кадрового резерва. Тестирование является одним из направлений оценки персонала, которое широко используется в зарубежной практике и применяется в российских муниципалитетах, например в г. Москва.

Формирование кадровой политики Администрации Симского городского поселения включает в себя формирование профессиональной среды, профессиональной культуры и, собственно, профессионализма муниципальных служащих.

При формировании кадровой политики уделяется внимание не только базовой подготовке, но и системе непрерывного образования муниципальных служащих. Для оценки эффективности сформированной кадровой политики проведена оценка соблюдения ключевых принципов формирования эффективной кадровой политики (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Анализ соблюдения принципов формирования эффективной кадровой политики в Администрации Симского городского поселения

Наименование принципа	Содержание принципа
Корреспонденция функций управления персоналом целями деятельности Администрации	Выполняется. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в Администрации.
Первичность функций управления персоналом	Выполняется. Организационная структура Администрации адекватна количеству и трудоемкости управления персоналом
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Не выполняется. Администрация недостаточно ориентирована на развитие персонала, в основном ориентировано на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущей деятельности)
Потенциальные имитации	Выполняется. При временном выбытии отдельных служащих основная деятельность Администрации не прерывается.
Экономичность	Выполняется. Системе управления персоналом не требуется значительных затрат
Прогрессивность	В целом выполняется, но необходимо внедрение и более прогрессивных методов управления
Комплексность	Выполняется. Существующая система управления персоналом является достаточно комплексной
Оперативность	Выполняется. Принятие решений по управлению персоналом в Администрации в большинстве своем своевременно, оперативно
Оптимальность	Не выполняется
Простота	Не выполняется
Научность	Выполняется
Иерархичность	Выполняется
Автономность	
Многоаспектность	
Согласованность	
Устойчивость	
Прозрачность	Выполняется. Несмотря на то, что системе управления персоналом присущи некоторые недостатки, она является концептуально единой, содержит доступную терминологию, базируется на единых этапах, функциях, фазах

Таким образом, в целом, кадровую политику Администрации Симского городского поселения нельзя признать эффективной. В Администрации Симского городского поселения используется «технический» подход к возможностям развития организации, а результаты труда обеспечиваются посредством строгого соответствия персонала техническим (функциональным) характеристикам, таким как уровень квалификации, возраст, стаж, образование) и применения контроля на всех этапах системы управления персоналом.

Формирование кадрового резерва и его обновление осуществляется в соответствии Положением о кадровом резерве Администрации Симского городского поселения.

В указанном документе содержатся принципы формирования кадрового резерва:

- актуальность резерва (реальность потребности в замещении должности);
- соответствия кандидата характеру должности и типу резерва (зачисление в резерв производится по результатам аттестации);
- перспективность кандидата (он должен быть ориентирован на достижение результатов);
- соблюдение принципов организации муниципальной службы в Российской Федерации.

Кадровый резерв, сформированный в Администрации Симского городского поселения, имеет структуру, показанную в таблице 3.2 (на начало 2017 года согласно данным второй главы текущая численность Администрации составляет 20 человек).

Таблица 3.2 – Структура кадрового резерва Администрации Симского городского поселения

Показатель	Количество муниципальных служащих	Доля в кадровом резерве %	Доля в общей численности
Находятся в кадровом резерве	3	100,00	15,00
В т.ч. в потенциальном резерве	2	66,67	10,00
В т.ч. в предварительном резерве	1	33,33	5,00
В т.ч. в окончательном резерве	1	33,33	5,00

Итак, можно отметить, что кадровый резерв невелик – всего 15 % от общего числа служащих Администрации Симского городского поселения. При этом, соответствуют определенным требованиям для назначения на должность 10 % служащих, обладают основным комплексом необходимых характеристик 5 %, и полностью подготовлены для назначения на должность – 5 %.

Отметим, что такая проблема не является сугубо индивидуальной для Администрации Симского городского поселения.

Кадровый голод это один из основных факторов, сдерживающих развитие малых и средних городов, муниципальных районов.

Отток грамотных кадров в более крупные города, где разветвленная инфраструктура, есть достойно оплачиваемая работа, хорошие перспективы роста и т. п., приводит к тому, что города, в которых не хочет оставаться молодежь, «стареют», их трудовой потенциал иссякает; – нежизнеспособными можно назвать те критерии, по которым ведется оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Доля собственных доходов муниципальных образований составляет в настоящее время 10 – 30 %, в 90-е годы показатель был выше 50 %. Объем фонда финансовой поддержки за аналогичный период возрос в 4 раза. Это основной показатель жесткой централизации на федеральном уровне.

Исходя из мировой практики данная ситуация характерна для унитарного, а не федеративного государства.

По оценкам экспертов лишь 2 % муниципальных образований могут полностью покрыть свои расходные обязательства за счет собственных доходов при существующем бюджетном законодательстве.

В связи с тем, что были внесены изменения в законодательство, вся ведомственная социальная сеть легла бременем на муниципальную казну. Объекты требуют реконструкции и обновления.

За последние годы значительно изменился и перечень полномочий муниципалитетов и структура доходной базы, которая не позволяет в полном объеме обеспечить достойное содержание сети учреждений, не говоря уже о выделении средств на развитие экономики муниципальных образований.

Таким образом, развитие кадровой политики муниципальных органов власти требуют применения современных методов, инструментов и механизмов.

С учетом выявленных проблем на рисунке 3.2 сформированы предлагаемые направления по совершенствованию формирования кадрового резерва Администрации Симского городского поселения.

Предлагаемые направления и новые решения требуют новых подходов, курс на бюджетную децентрализацию (поиск внутренних источников финансирования), что полностью отвечает требованиям и потребностям современных муниципальных образований.

Структура кадрового резерва обусловлена особенностями и спецификой конкретного органа государственной власти. В аппарате органов государственной власти кадровый резерв, как правило, формируется на высшие, главные и ведущие государственные должности.

При определении численного состава кадрового резерва на наш взгляд целесообразно исходить из следующих требований:

- на каждую штатную должность, предусмотренную структурой кадрового резерва, подбирается, как правило, не менее двух работников;
- численность и должностной состав кадрового резерва определяются с учетом потребности структурных подразделений в кадрах, как на ближайший период, так и на отдаленную перспективу. При этом учитываются государственные служащие, которые будут уходить на пенсию, а также потребность в кадрах в связи с их возможной ротацией, увольнением.

Большой ошибкой при формировании кадрового резерва является то факт, что основным, а нередко и единственным источником формирования состава кадрового резерва является внутренний источник, т. е. сотрудники аппарата того или иного учреждения, министерства или ведомства, что, конечно, противоречит конституционному принципу равного доступа к государственной службе без каких-либо ограничений и привилегий.

К сожалению, при комплектовании кадрового резерва в Администрации Симского городского поселения приветствуется преемственность и недостаточно используются выпускники специальных учебных заведений, осуществляющих подготовку кадров для государственной службы России, а также персонал

предпринимательских структур, обладающий необходимыми качествами [3, с. 425]. Необходимо уделять большое внимание качественному обучению кадров, активно модернизировать учреждения, которые дают полный доступ к знаниям [5, с. 44].



Рисунок 3.2 – Предлагаемые направления по совершенствованию формирования кадрового резерва Администрации Симского городского поселения

Целесообразно, однако, подчеркнуть, что при подборе кандидатур в состав кадрового резерва решающее значение должны иметь компетентность, профессиональная подготовка, опыт работы, организаторские, деловые, нравственные качества, возможности дальнейшего роста работника.

Формирование состава кадрового резерва осуществляется, как правило, в два этапа. На первом этапе идет поиск, предварительный отбор, изучение и оценка возможных кандидатур кадровыми службами с участием руководителей соответствующих подразделений.

Для окончательного рассмотрения конкретных кандидатур создаются

комиссии по формированию резерва кадров. Возглавляют их, как правило, заместители руководителя Администрации Симского городского поселения. В состав комиссии включаются сотрудники отдела кадров и ведущие специалисты Администрации Симского городского поселения. В качестве экспертов рекомендуется привлечь непосредственных руководителей будущего сотрудника.

Многосторонность оценки кандидатов повышает ее объективность, снижает влияние субъективных факторов.

При формировании кадрового резерва необходимо учитывать прохождение работником определенного круга должностей, не допускать выдвижения на более высокую должность сразу через несколько ступенек. В этой связи целесообразно при выдвижении на высшие и главные государственные должности ввести ограничения по служебному стажу.

При подборе кандидатов в состав кадрового резерва необходимо учитывать профессиональную компетентность, т. е. соответствующее образование, знания, опыт, умения и навыки по профилю государственной должности. Кандидат на зачисление в резерв должен обладать не только соответствующими профессиональными качествами, знаниями, умениями и навыками, но и определенным опытом практической деятельности по профилю предполагаемой должности.

Необходимы также хорошие деловые качества: высокая ответственность за порученное дело, умение строить деловые отношения, целеустремленность, обязательность, инициативность в работе, высокая требовательность к себе и подчиненным, оперативность, умение обосновывать и принимать самостоятельные решения, доводить начатое дело до конца, критически оценивать свою работу и коллектива и т. д.

При оценке личностных качеств кандидатов предпочтение отдается работникам, способным к самостоятельному мышлению, проявившим высокую самодисциплину, работоспособность. При этом учитываются следующие нравственные качества: добросовестность, порядочность, скромность, простота в обращении с сотрудниками, коммуникабельность, объективность, корректность, внимание к окружающим, высокий моральный облик.

В ходе подбора состава кадрового резерва целесообразно учитывать предрасположенность кандидата к той работе, где в полной мере могли бы раскрыться его способности и потенциальные возможности. Особое внимание при этом должно уделяться выявлению перспективных, хорошо зарекомендовавших себя на практической работе молодых работников, проявляющих высокие профессиональные и личностные качества, а также интерес к предстоящей работе.

Недопустим подбор кандидатур в состав кадрового резерва по принципу личной преданности, по признакам землячества, приятельских отношений. Очень важно обеспечить объективную, беспристрастную, всестороннюю оценку кандидатов в состав кадрового резерва. Этому при оценке профессиональных, деловых, личностных и нравственных качеств работника может помочь использование апробированных наукой и практикой методов:

- изучение кадровых документов работника и оценка по ним его квалификации

и опыта работы;

- изучение и оценка работника путем личного общения и систематического наблюдения за ним непосредственно в процессе его трудовой деятельности, проведения собеседований, дачи ему отдельных поручений;
- оценка работника по результатам его практической деятельности, выполнению индивидуального плана работы, должностных обязанностей, распоряжений;
- знакомство с отзывами о работнике непосредственных руководителей, подчиненных, коллег, руководителей смежных подразделений;
- анализ результатов и выводов служебной аттестации, квалификационных экзаменов.

В процессе изучения возможных кандидатур могут быть использованы также и другие методы: социологические исследования, анкетирование, тестирование, экспертная оценка, матричный метод оценки, метод групповой дискуссии, деловые игры, «центры оценки» и др.

При этом надо помнить, что лишь использование различных методов изучения личности в их совокупности позволит обеспечить наиболее объективную оценку качеств кандидата в состав кадрового резерва.

Подготовку лица, включенного в состав кадрового резерва, рекомендуется проводить по индивидуальному плану. В индивидуальном плане подготовки «резервиста» предусматриваются мероприятия по приобретению теоретических, управленческих и специальных знаний, по выработке практических умений и навыков руководства на уровне современных требований.

В связи с этим в индивидуальные планы подготовки лиц, состоящих в кадровом резерве, рекомендуется включать:

- повышение деловой квалификации, расширение знаний в области управления на базе специальных учебных заведений, осуществляющих подготовку, переподготовку, повышение квалификации государственных служащих;
- перевод специалиста, состоящего в кадровом резерве, на другие вакантные должности с целью приобретения необходимых практических навыков;
- временное исполнение обязанностей вышестоящего руководителя на период его отсутствия с целью приобретения опыта руководящей деятельности и организаторских навыков;
- получение в учебных заведениях высшего профессионального и дополнительного образования или повышения квалификации [6, с. 163];
- стажировку в аппарате органов государственной власти, в том числе за рубежом;
- работу в семинарах, научно - практических конференциях;
- исполнение решений отдельных вопросов по той должности, на которую готовится «резервист»;
- участие в подготовке проектов решений, служебных документов, проведении заседаний органов государственной власти и управления;
- самостоятельную подготовку по профилю планируемой должности.

Контроль за подготовкой лиц, состоящих в резерве на выдвижение, за их использованием, обновлением состава кадрового резерва осуществляют, как правило, кадровые службы. Списки резерва рекомендуется пересматривать ежегодно.

Лица, снизившие уровень профессиональной деятельности и не проявившие себя должным образом, исключаются из состава кадрового резерва.

В современных условиях необходимо использовать социальный резерв руководящих кадров. Социальный резерв – это, прежде всего, творческая молодежь, выпускники вузов.

Потенциальный резерв образуют руководители, специалисты, рабочие, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту. Он является исходной базой формирования собственного резерва в муниципальных органах.

Этот резерв, как правило, представляет собой контингент перспективных работников, которые в будущем могут быть назначены на руководящие муниципальные должности.

Современные модернизационные процессы в России вызвали существенную трансформацию в характере кадровой политики, а также в принципах формирования кадрового резерва. Очевидно, что для совершенствования мотивации служащих, необходимо развивать кадровый резерв в Администрации Симского городского поселения по разработанным и рассмотренным автором направлениям.

3.2 Эффективность предлагаемых совершенствований по формированию и финансированию кадрового резерва в системе муниципальной службы

Для эффективной деятельности управленческих кадров нужны оценка их способностей и потенциальных возможностей, система аттестации, которая может действительно подтвердить профессиональную компетентность и готовность государственных служащих к выполнению своих должностных функций. Главная проблема современной кадровой ситуации – обострение противоречий между сложившимся профессионализмом, стереотипами управленческой деятельности и современным развитием российского общества.

В деятельности Администрации Симского городского поселения предложено создать HR-подразделение, реорганизовав его из отдела кадров.

Опыт создания таких служб в муниципальных органах власти, например, имеется в Республике Татарстан (<https://www.kadrsov.ru/all/mneniya/400-centralizaciya-podbora-i-ocenki-personala-opyt-tatarstana>), Москве (<https://mguu.ru/wp-content/uploads/2014/12/vestnik-mguu-4-2015.pdf>).

Отдел кадров Администрации Симского городского поселения в настоящее время представляет собой вспомогательную структуру, которая контролирует, в основном, рабочий документооборот. Предлагается должность начальника отдела кадров заменить на должность заместителя руководителя Администрации по кадровым вопросам.

Спектр обязанностей заместителя руководителя Администрации по кадровым вопросам будет весьма широк: помимо подбора персонала, он будет заниматься его адаптацией, оценкой, обучением. Вместе с руководителем Администрации будет разрабатывать систему мотивации и оценивать эффективность труда персонала.

Штатное расписание кадровой службы Администрации Симского городского поселения также изменится.

Структура существующего отдела кадров и предлагаемой HR-подразделения (с детализацией по количеству сотрудников) приведена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Существующий и планируемый фонд оплаты труда сотрудников кадровой службы Администрации Симского городского поселения

До изменения структуры		После изменения структуры	
Наименование должности по штатному расписанию	оклад	Наименование должности по штатному расписанию	оклад
Начальник отдела кадров	16,5	Заместитель руководителя Администрации по кадрам	17,0
Ведущий специалист	15,5	Ведущий специалист	15,5
Специалист по кадрам	15,0	Ведущий аналитик	15,0
Экономист-плановик	14,5	Аналитик по мониторингу труд.ресурсов	14,5
Итого месячный ФОТ	61,5		62,0

В Администрации Симского городского поселения отсутствует качественное исполнение кадровой работы, например, в штатном расписании отдела кадров не предусмотрено должности аналитика по мониторингу кадров – следствием этого недостатка является нехватка нужных кадров из-за отсутствия аналитической работы и мониторинга текущих потребностей Администрации Симского городского поселения в кадрах, недостаточный уровень кадрового резерва в процентном отношении к численности (15 %) – снижается производительность Администрации Симского городского поселения в целом.

Данный недостаток обусловлен следующим. В Администрации Симского городского поселения кадровая работа делегированно исполняется сотрудниками отдела кадров, но нет четкого определения функций каждого сотрудника, более того информация поступает из бухгалтерии и структурных подразделений с опозданиями и это усугубляет ситуацию.

Экономист-плановик - давно устаревшая должность, равно как и специалист по кадрам (эти обязанности должна исполнять бухгалтер). Современные информационные технологии позволили объединить эти профессии в одну-кадровый аналитик. Следовательно, необходимо пересмотреть штатное расписание отдела и объединить должности.

Сокращения штатов произойти не должно, но если сотрудник не будет качественно исполнять аналитические функции, возможно будет: отправить его на переобучение; крайняя мера – уволить и найти хорошего специалиста.

Необходимыми расходами по данному мероприятию будет приобретение современного мультимедийного оборудования, установка программного обеспечения для качественного исполнения аналитической работы.

Затраты по предлагаемому мероприятию будут состоять (затраты на организацию рабочего места ведущего аналитика).

1. Капитальные (единовременные затраты).

1.1. Приобретение компьютера – 75 тыс.руб.

1.2. Приобретение лицензионного программного обеспечения – 25 тыс.руб.

2. Текущие затраты.

2.1. Амортизация компьютера и принтера (ускоренная, подлежит списанию за 3 года – по 30% в год) – 22,5 тыс.руб.

2.2. Приобретение расходных материалов – 5 тыс.руб.

Итого расходов на первый год : $75+25+22,5+5 = 127,5$ тыс.руб.

В Администрации Симского городского поселения практически нет сотрудников с квалификацией, достаточной для качественного исполнения кадровой работы – например, в структуре отдела кадров средний возраст сотрудников – 37 лет.

По фактическим данным большинство сотрудников отдела кадров обучалось около 10 – 15 лет, а за это время экономика России изменилась качественно.

Незнание элементарных подходов к анализу трудовых ресурсов и психологии, даже элементарного делопроизводства на компьютере снижает общую эффективность кадровой работы в Администрации Симского городского поселения.

Реорганизация кадровой службы Администрации Симского городского поселения способна повысить производительность труда персонала.

Для повышения поиска персонала в выпускной квалификационной работе разработали специальную программу.

Один из критериев подбора и приема на государственную и муниципальную службу – это требование к стажу работы.

Выпускники, окончившие учебные заведения по специальности «Государственное и муниципальное управление», испытывают затруднения с устройством на работу по специальности.

Исходя из вышесказанных выводов, предлагаю разработать программу специальную для органов исполнительной власти.

Такую программу необходимо разработать для того, чтобы получить представление и дать будущим управленцам возможность учиться и развиваться, приобрести знания в сфере управления, финансов, охраны труда и безопасной эксплуатации объектов, нормирования и бухгалтерского учета, трудового законодательства, обеспечить практическим опытом.

Программа будет рассчитана на прием выпускников без определенного стажа работы, которые при устройстве на государственную и муниципальную должность будут прикреплены к одному из государственных и муниципальных служащих.

Главными целями программы должны стать.

1. Приобретение практического опыта работы в органах муниципальной власти;

2. Подготовка к выполнению и умению оценивать сложные задачи;

3. Формирование кадрового резерва профессионально подготовленными, достаточно опытными специалистами для муниципальной службы.

4. Повышение эффективности индивидуальной работы.

Требования к участникам:

- быть выпускником учебного заведения по специальности "Государственное и муниципальное управление";
- быть достаточно активным и иметь рекомендации;
- иметь собственный индивидуальный план развития (собственных потребностей) в рамках стажировки;
- быть готовым в дальнейшем, после стажировки, продолжать работать в муниципальном образовании.

Продолжительность программы – от 1 года до 3-х лет. Оплачивается работа стажера в соответствии с той должностью, которую человек занимает на определенном этапе ротации. Например, если он работает специалистом, то и соответственно этой должности будет получать зарплату. Финансирование должности стажера будет происходить также из местного бюджета.

Контроль за деятельностью стажера осуществляет начальник отдела подготовки кадров или ведущий специалист – консультант в форме собеседования. Стажер на собеседование приходит с планом своей работы, и в процессе беседы обсуждаются проблемы, с которыми сталкиваются стажеры. Определяется, каких знаний им недостает для более успешной работы, как складываются отношения по вертикали «руководитель – стажер» и по горизонтали «стажер – сотрудники».

По программе обучения стажер должен изучить работу всех структурных подразделений.

На последнем этапе стажеры обязаны самостоятельно проводить совещания в присутствии главы администрации и вести работу в структурных подразделениях как дублеры. Руководитель стажировки оценивает эффективность проведенного обучения и дает характеристику стажеру, в которой наряду с традиционными вопросами указывает его готовность (или неготовность) работать в роли специалиста.

Стажеры пишут рефераты, отчеты о проделанной работе. Возможно обучение стажера по дополнительным специальностям, в связи с необходимостью узкопрофильного специалиста.

Отбор кандидатов осуществляется на конкурсной основе.

Для участия в конкурсе необходимо: заполнить заявку и анкету, составить резюме.

Права, обязанности, ограничения и запреты, гарантии и пенсионное обеспечение стажера полностью соответствуют должностям государственной и муниципальной службы.

Эффективность данной программы будет подтверждена наличием квалифицированных специалистов на должностях муниципальной службы.

Вторая рекомендация касается аттестации кадров.

В Администрации Симского городского поселения есть минусы в работе, проводимой по аттестации кадров.

Большую роль в повышении профессионального уровня, деловой квалификации, ответственности за порученное дело призвана сыграть регулярно проводимая аттестация кадров.

Профессиональный рост служащего, результативность его деятельности отслеживаются через процедуру аттестации. При Администрации необходимо создать независимые, постоянно аттестационные комиссии.

С целью изучения творческих возможностей служащих, уровня владения функциональными обязанностями более широко использовать тестовые методики. Это позволит уйти от субъективизма оценки, вывести на первый план критерии социальной эффективности деятельности государственного служащего. Изменение механизма аттестации государственных служащих позволит:

- обеспечить реализацию принципа объективности в определении уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой государственной должности;

- приступить к ревизии кадрового потенциала государственной службы области и усилить «прозрачность» ее кадрового состава;

- повысить ответственность государственных служащих;

- реально использовать результаты аттестации при формировании кадрового резерва и плана повышения квалификации государственных служащих.

Работник обязан добиться практической реализации рекомендаций комиссии.

Стажировка. В аппарате исполнительных органов, на предприятиях, организациях при четкой, продуманной организации стажировка помогает работнику наилучшим образом подготовиться к выполнению новых служебных обязанностей, сократить период вхождения в должность, хорошо проверить свои деловые и организаторские качества, овладеть навыками управленческой деятельности, передовыми формами и методами руководства.

Правовое, экономическое образование. В ходе учебного процесса полезно применять активные методы обучения: проводить семинары в форме дискуссий, обмена мнениями, опытом, использовать методы проблемного обучения, деловые игры, ввести систему посещения, ознакомления деятельностью лучших трудовых коллективов. Все это способствует совершенствованию искусства руководства, расширению кругозора кадров.

Эти кадровые технологии способствуют эффективности кадровой политики в сфере государственной службы. Это позволит показать обществу, что реформа государственной службы — не самоцель, ее проведение направлено на обеспечение достаточной открытости деятельности государственных органов.

Совершенствование системы мотивации персонала Администрации Симского городского поселения. Дополнительные льготы, которые организации могут предоставить своим работникам (оплачиваемые отпуска, больничные,

страхование здоровья и жизни, пенсионное обеспечение, выдача ссуд, повышение в должности, оплачиваемое лечение в медицинском учреждении, предоставление санаторно-курортного лечения, бонусы на сотовую связь, транспорт, оплачиваемое обучение сотрудников в вузах, премии за выслугу лет – для муниципальных служащих, компенсация расходов на проезд и многое другое).

Выводы по разделу 3

На сегодняшний день в современных государственных органах власти России всех уровней проблема формирования кадрового резерва выступает главным фактором улучшения их работы.

Это связано с тем, что способность власти эффективно управлять, обеспечивать стабильность государства, создавать условия для жизни граждан и устанавливать нововведения для развития человеческого потенциала Российской Федерации непосредственно зависит от консолидации и повышения профессионального уровня персонала государственного и муниципального управления.

Формирование кадровой политики Администрации Симского городского поселения включает в себя формирование профессиональной среды, профессиональной культуры и, собственно, профессионализма муниципальных служащих.

Сформированный Администрацией кадровый резерв невелик – всего 15 % от общего числа служащих Администрации Симского городского поселения. При этом соответствуют определенным требованиям для назначения на должность 10 % служащих, обладают основным комплексом необходимых характеристик 5 %, и полностью подготовлены для назначения на должность – 5 %.

Установлено, что такая проблема не является сугубо индивидуальной для Администрации Симского городского поселения. Кадровый голод это один из основных факторов, сдерживающих развитие малых и средних городов, муниципальных районов.

Отток грамотных кадров в более крупные города, где разветвленная инфраструктура, есть достойно оплачиваемая работа, хорошие перспективы роста и т. п., приводит к тому, что города, в которых не хочет оставаться молодежь, «стареют», их трудовой потенциал иссякает.

С учетом выявленных проблем автором сформированы предлагаемые направления по совершенствованию формирования кадрового резерва Администрации Симского городского поселения.

Для реализации предложенных направлений в деятельности Администрации Симского городского поселения предложено создать HR-подразделение, реорганизовав его из отдела кадров. Отдел кадров Администрации Симского городского поселения в настоящее время представляет собой вспомогательную структуру, которая контролирует, в основном, рабочий документооборот.

Спектр обязанностей заместителя руководителя Администрации по кадровым вопросам будет весьма широк: помимо подбора персонала, он будет заниматься его адаптацией, оценкой, обучением.

Вместе с руководителем Администрации будет разрабатывать систему мотивации и оценивать эффективность труда персонала.

Реорганизация кадровой службы Администрации Симского городского поселения способна повысить производительность труда персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной проблемой политической и социально-экономической реформ, происходящих в нашей стране, выступает проблема кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы Российской Федерации.

В России формирование новой системы работы с кадровым резервом еще не завершено, сделаны лишь первые шаги по ее становлению, приняты основные нормативно-правовые акты, ведомственные положения, регламентирующие порядок комплектования, требования к подбору кандидатов в состав кадрового резерва, формы и методы подготовки "резервистов", обязанности должностных лиц, ответственных за работу с резервом кадров.

По своей основополагающей сути муниципальная служба - это, прежде всего, кадры. Практика показывает, что обновление системы исполнительной власти на местах не дает результата без наведения порядка в муниципальной службе и пересмотра принципов кадровой политики.

Данное положение является аксиомой процесса муниципального управления. Решение политических, экономических, социальных и других задач, стоящих перед российским обществом, в решающей степени зависит от своевременной разработки и эффективной реализации кадровой политики на всех уровнях власти.

Управление кадровым потенциалом на разных уровнях организации общества, во-первых, приобретает сегодня первостепенное значение в повышении эффективности управления; во-вторых, становится главным направлением, «запускающим механизм» возрождения России и перехода на цивилизованные рыночные отношения; в-третьих, меняется вектор совершенствования самой кадровой политики, которая примет цивилизованный и современный вид при одном условии - оздоровление ее начнется не только «сверху», но и «снизу», с каждого муниципального сообщества.

Рассматривая проблематику формирования кадрового резерва проблемы кадрового обеспечения муниципальных органов управления условно можно объединить в три основных блока:

Первый блок проблем - недостаточная квалификация муниципальных служащих. Они часто не в состоянии решать задачи, которые ставит перед ними общество, особенно в условиях реформирования системы муниципального управления. Сказывается недостаток профильного образования и опыта. Не хватает профессиональных знаний, умений и навыков. Недостаточно сформированы необходимые лично-деловые качества: навыки эффективной коммуникации, ответственность и самостоятельность в принятии решений, организаторские способности и прочее.

Депрофессионализация муниципальных чиновников особенно ярко выступает на фоне старения кадрового состава муниципальной службы, «вымывание» среднего звена управления в муниципальных органах. Наиболее дееспособные кадры уходят из муниципальной службы в бизнесструктуры.

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

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

Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, чиновники, как правило, не удовлетворены положением дел. С другой стороны, те же чиновники негативно воспринимают любые изменения, связанные с внедрением дифференцированной оплаты труда, вознаграждения по результатам деятельности, срочных контрактов, открытых кадровых конкурсов — тех элементов реформы, которые могут разрушить монолит традиционно сложившейся структуры. Для требуемых перемен необходимы элементы проектно - предпринимательской культуры, основными ценностями которой являются самостоятельное достижение целей и вознаграждение в соответствии с полученными результатами.

Третий блок проблем связан с привлекательностью муниципалитета как работодателя на рынке услуг. Труд муниципального служащего существенно недооценен, особенно, что касается среднего руководящего состава органов управления.

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

Таким образом, представляется очевидным, что сформировать кадровый резерв по формальным признакам недостаточно. Важным направлением кадровой

работы должна стать последовательная и систематическая работа с резервом. Формой такой работы должен стать учет резерва, а также постоянный контроль за профессиональной подготовкой лиц, состоящих в кадровом резерве.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения органа местного самоуправления подготовленными работниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и выполнять другие функции по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет значительно снизить время на поиск, подбор и адаптацию новых работников.

Необходимость работы с кадровым резервом возникает в связи с периодически возникающей потребностью в замещении вакантных должностей. Текущность кадров присуща любой организации, включая органы местного самоуправления. Кроме того, в органах местного самоуправления могут появиться новые направления работы, под которые будут введены дополнительные штатные единицы. И в том, и в другом случае руководителям разумно иметь в оперативном распоряжении кандидатов, способных справиться с этой работой, то есть формировать и вести кадровый резерв.

Другими словами можно сказать, что формирование кадрового резерва является способом оперативного реагирования властного аппарата на потребности в формировании и функционировании органов муниципальной власти.

В этой связи, несомненно, важны кадровые технологии по совершенствованию формирования резерва управленческих кадров в системе муниципальной службы, которые позволят не только выстроить оптимальную модель функционирования кадрового резерва на муниципальном уровне, но будут ориентированы на современные потребности и гибко реагировать на возникающие проблемы системы.

Сегодня в соответствии с объективными вызовами времени, в России осуществляется реформирование государственной и муниципальной службы, призванное с учетом современной кадровой ситуации, использованием имеющихся ресурсов материальной и методической базы обеспечить органы государственного и местного самоуправления профессионально подготовленными, инициативными и ответственными кадрами. И в этом хорошей базой может послужить отечественный и зарубежный опыт кадровой работы.

Под кадровым резервом муниципальной и государственной службы подразумеваются высококвалифицированные специалисты, одержавшие победу в конкурсном отборе на замещение вакантной должности государственной и муниципальной службы, а так же без конкурса, на основе собеседования. Согласно законодательству отобранные специалисты обязаны обладать профессиональными качествами и иметь необходимую подготовку и положительные рекомендации.

На сегодняшний день общие принципы создания и использования кадровых резервов регулируются Федеральным законом №58-ФЗ от 27 марта 2003г. «О системе государственной службы Российской Федерации», Федеральным законом

№79–ФЗ от 27 июля 2004г. «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Формирование резерва можно разделить на четыре основных этапа:

- построение эффективной работы с участниками кадрового резерва, для этого необходимо выделить потребности в замещении вакантных должностей и определить принципы отбора кандидатов;
- построение структуры конкурсного отбора;
- развитие профессиональных навыков участников кадрового резерва
- приобретение практического опыта на необходимом для вакантной должности.

Кадровый резерв несет главную задачу своевременного обеспечения органов местного самоуправления высококвалифицированными специалистами.

Кадровый резерв позволяет замещать вакантные должности без конкурса, так как специалисты уже были подобраны на конкурсной основе.

Кадровый резерв муниципальной и государственной службы включает в себя две формы.

1. Форма резерва функционирования – высококвалифицированные специалисты готовые занять вакантную должность в настоящее время.

2. Форма резерва развития – граждане, которым еще необходимо пройти профессиональную подготовку для замещения вакантных должностей.

Подготовка кадрового резерва на муниципальной и государственной службе способствует:

- повышению уровня подготовки муниципальных служащих;
- стимулирование специалистов состоящих в резерве к профессиональному росту;
- облегчение адаптационного периода муниципальных служащих на новой должности.

Современные условия функционирования анализируемого государственного органа муниципальной власти говорят о необходимости разработки направления совершенствования процессов по формированию кадрового резерва Администрации Симского городского поселения.

Сформированный Администрацией кадровый резерв невелик – всего 15 % от общего числа служащих Администрации Симского городского поселения. При этом соответствуют определенным требованиям для назначения на должность 10 % служащих, обладают основным комплексом необходимых характеристик 5 %, и полностью подготовлены для назначения на должность – 5 %.

Установлено, что такая проблема не является сугубо индивидуальной для Администрации Симского городского поселения. Кадровый голод это один из основных факторов, сдерживающих развитие малых и средних городов, муниципальных районов. Отток грамотных кадров в более крупные города, где разветвленная инфраструктура, есть достойно оплачиваемая работа, хорошие перспективы роста и т. п., приводит к тому, что города, в которых не хочет оставаться молодежь, «стареют», их трудовой потенциал иссякает.

Необходимо совершенствование механизмов отбора специалистов для кадрового резерва, разработка и использование эффективных инструментов по оценке профессионального потенциала кадров, совершенствование системы подготовки, учитывающие потребности органов местного самоуправления.

Проблемы совершенствования формирования кадрового резерва:

- формализм при реализации мероприятий по развитию кадрового резерва;
- низкий уровень назначения резервистов;
- потеря связи с реальными потребностями Администрации Симского городского поселения.

Направления по совершенствованию формирования кадрового резерва Администрации Симского городского поселения подразделены на уровни управления: руководство, бухгалтерия и отдел кадров.

Для реализации предложенных направлений в деятельности Администрации Симского городского поселения предложено создать HR-подразделение, реорганизовав его из отдела кадров. Отдел кадров Администрации Симского городского поселения в настоящее время представляет собой вспомогательную структуру, которая контролирует, в основном, рабочий документооборот. Спектр обязанностей заместителя руководителя Администрации по кадровым вопросам будет весьма широк: помимо подбора персонала, он будет заниматься его адаптацией, оценкой, обучением. Вместе с руководителем Администрации будет разрабатывать систему мотивации и оценивать эффективность труда персонала.

Реорганизация кадровой службы Администрации Симского городского поселения способна повысить производительность труда персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Биктимирова, Д.З. Кадровая политика как ресурс повышения эффективности государственной гражданской службы / Д.З. Биктимирова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2017. – № 2 (136). – С. 26-28.
2. Браткова, В.В. Кадровый резерв в органах государственной и муниципальной власти: сущность, этапы формирования, кадровые технологии // В сборнике: Эволюция современной науки сборник статей международной научно-практической конференции. 2017. – 39-44с.
3. Гаджигаета, С.Р. Механизм и качество формирования кадрового резерва В сборнике: Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации Материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов, проводимой в рамках III международного конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития, регионального форума предпринимательства «Свое дело - твой успех». 2017. – 425-430с.
4. Голушко, С.Ю. Совершенствование системы формирования кадрового резерва муниципальной службы крупного города России (на примере г.Ростова-на-Дону) Экономика. Управление. Финансы. 2017. № 2 (8). С. 26-33.
5. Скрипниченко, Л.С., Совершенствование методов формирования и развития кадрового персонала в органах государственной и муниципальной власти В сборнике: В мире науки и инноваций Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2017.– С. 44-48.
6. Чернышева, Д.Е. Концепция кадровой политики в органах власти местного самоуправления / Д.Е. Чернышева // Методы, механизмы и факторы международной конкурентоспособности национальных экономических систем: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. – С. 163–167.
7. Вицелярова, К. Н. Инновационный подход в управлении кадрами // Уникальные исследования XXI века. Казань. – 2015. – №11. – С. 116–120.
8. Гаджиев, К.С. Введение в политическую: учебник для высших учебных заведений/ К.С. Гаджиев. – М.: Издательская корпорация «Логос», 2009. – 544 с.
9. Галицкая, Ю. Условия внедрения инновационных изменений в кадровой работе государственных учреждений // Нанотехнологическое общество России. – 2017. – <http://www.rusnor.org/pubs/articles/10094.htm>.
10. Демина, Н.В. Преимущества и недостатки отбора персонала в японских компаниях. Гуманизация образования. – 2015. – №3. – С. 125-131.
11. Зелинская, М. В. Системный подход при отборе персонала: Основные этапы и критерии // – <http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=108>.
12. Кудряшова, Б.В. Лидер и лидерство: исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли / Б.В. Кудряшова – Архангельск: Изд-во Поморского международного педагогического университета, 2016. – 256с.
13. Лоуренс, П. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось / П.

Лоуренс. – М.: Попурри, 2017. – 167 с.

14. Романова, Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации. Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. 2015. – №1 (12), – С. 70–79.

15. Сморгунов Л.В. Государственная политика и управление: учебник / Под ред. Л.В. Сморгунова. М.: РОССПЭН, 2016. – 207 с.

16. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров. – Москва, 2011. – <http://gossluzhba.gov.ru> (дата обращения: 18.01.2018).

17. Щукина, Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография / Т.В. Щукина. – Воронеж: ИПЦ Научная книга, 2017. – 650 с.

18. Конституция Российской Федерации: Принята всенарод. Голосованием 12.12.1993 г. – М.: Юрид. Лит., 1997. – 35 с.

19. Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов». – СПС «Гарант».

20. Абдулазизова, П.Г. Местная администрация муниципального образования: организационно-правовые аспекты: автореф. дис. канд. юрид. наук. М., – 2012.

21. Алферов, А. Научно-методическое обеспечение процесса профессиональной подготовки и повышения квалификации специалистов органов государственной власти субъектов Российской Федерации и муниципальных образований по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Муниципальное право» // Муниципальная власть. 2007. – №2.

22. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций // – М.: Омега-Л, 2015.

23. Атаманчук, Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: Монография. – М.: Изд-во РАГС, – 2013.

24. Вагина, Л.В., Актуальные проблемы реформирования государственной службы РФ. // учеб. пос. – М.: изд-во РАГС, 2014.

25. Гладышев А.Г., / Под. общ. ред. В.Н. Иванова. /Академия наук социальных технологий местного самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2003. – 256 с. – (Энциклопедия управленческих знаний. Муниципальная наука).

26. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров на региональном уровне: опыт, проблемы, пути решения. Сборник докладов и тезисов Всероссийской научно-практической конференции. – Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2009.–С.42.