

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**УПРАВЛЕНИЕ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ (НА МАТЕРИАЛАХ
АДМИНИСТРАЦИИ КРАСНОГВАРДЕЙСКОГО РАЙОНА
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа бакалавра

заочного отделения 5 курса группы 05001155

Поповой Татьяны Александровны

**Научный руководитель
кандидат социологических наук,
доцент
Ткачев А.А.**

**Рецензент
начальник отдела
муниципальной службы и
кадров аппарата администрации
Красногвардейского района
Криушин А.А.**

БЕЛГОРОД, 2016 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3	
РАЗДЕЛ I	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	9
РАЗДЕЛ II	ОРГАНИЗАЦИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В КРАСНОГВАРДЕЙСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	33
РАЗДЕЛ III	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		68
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		72
ПРИЛОЖЕНИЯ		79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Кадровая проблема является одной из важнейших проблем социально-управленческой деятельности в муниципальной сфере. Особое значение она приобретает в переходные периоды развития социума. Исторический опыт свидетельствует, что пределы влияния структур муниципального управления в индустриальном и постиндустриальном обществах простираются далеко за рамки их компетенции.

В настоящее время становится все более актуальной потребность в создании эффективной и действенной системы управления общественными процессами в муниципальных образованиях Белгородской области в условиях становления и развития гражданского общества. Эта потребность исходит из того, что общество и государство призваны решать задачи обеспечения интересов и потребностей граждан, опираясь, в первую очередь на возможности органов местного самоуправления, путем формирования и эффективного использования кадрового состава, воспроизводства кадрового потенциала, обладающего необходимыми качествами и способного ответить требованиям современному уровню развития муниципальной службы.

Методологией и инструментами построения эффективной системы воспроизводства кадрового потенциала региона, ориентированной на инновационное развитие, являются программно-целевое и проектное управление, направленное на эффективное достижение целей и задач социально-экономического развития региона, обеспечение инновационной активности и привлечение интеллектуального человеческого капитала на гражданскую и муниципальную службу, в экономику и социальную сферу¹.

Однако, несмотря на все достоинства данных инструментов воспроизводства кадрового потенциала, одной из значимых проблем

¹ Боженков С.А. Долгосрочная целевая программа «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011 - 2015 годы» // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. 2010. № 1. С. 16.

воспроизводства кадрового потенциала является непрозрачность процесса его администрирования. Очевидно, что сохраняющаяся ситуация не позволяет использовать в полном объеме позитивный потенциал многих кадровых технологий¹.

Таким образом, применение новых технологий кадровой политики обусловлено осознанием тупиковой ситуации – процесс воспроизводства и совершенствования кадрового потенциала государственного и муниципального управления не будет эффективным до тех пор, пока этот процесс будет строиться в рамках прежних стереотипов. Стала очевидной необходимость пересмотра и коренного изменения принципов формирования кадровой политики².

Степень изученности проблемы. Проблемы муниципального управления в последнее время все чаще становятся объектом исследования российских ученых. Это обусловлено, с одной стороны, усложнением задач развития муниципальных образований. С другой стороны, реализующейся в России реформой местного самоуправления. Они раскрываются в М. А. Васильева, С. Е. Егоршина, В. Г. Журавлева, А. К. Зайцева, В. Б. Зотова, А. Я. Кибанова, В. В.Травина, С. В. Шекшни, В.Г. Шипунова, Г. Шумахера, Д.Л. Шура,и ряда других ученых и практиков исследуются различные аспекты организации муниципальной службы³.

Проблема состояния кадрового потенциала муниципальной службы, его реализации и дальнейшего успешного развития носит междисциплинарный характер, что обуславливает необходимость изучения и

¹ Захаров В.М., Черноусов Р.В. Воспроизводство кадрового потенциала государственного и муниципального управления региона // Белгородский государственный национальный исследовательский университет. Высшая школа управления (сайт). URL: <http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/resources/detail.php?ID=130146> (дата обращения 01.02.2016).

² Там же.

³ Васильев М.А. Местное самоуправление. М., 2013; Журавлев В.Г. Руководство персоналом России. М., 2011; Зайцев А.К., Егоршин А.П. Исследование систем управления. Н-Новгород, 2012; Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 2015; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М., 2009; Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М., 2015. С. 261.

последующего учета экономических, юридических, социологических, психологических и других факторов, определяющих эффективность этого потенциала. В связи с этим кадровый потенциал муниципальной службы, представляющий собой важное и одновременно сложное социально-политическое явление, а также основные тенденции, противоречия и проблемы его развития и реализации выступают предметом исследования со стороны специалистов различных отраслей общественности.

Изучению кадрового потенциала муниципальной службы в теоретико-методологическом аспекте способствуют работы В.Л. Абрамова, А. Н. Аверина, Ю.П. Алексеева, Г.П. Зинченко, Н.А. Емельянова, Н. И. Мироновой, В.И. Патрушева¹ и др.

Исследованию проблем развития кадровых процессов, профессиональной компетенции муниципальных служащих и определение их роли в формировании кадрового потенциала района посвящены работы А. Н. Ершова, Г.Е. Зборовского, Л.А. Калиниченко, А.К. Конькова, В. С. Нечипоренко, А.И. Турчинова, А.Н. Широкова, С.Н. Юрковой, Л. А. Хохлова, в которых исследуются составляющие профессиональной компетентности муниципальных служащих и их трансформация в современной российской системе управления².

Вместе с тем не все вопросы развития и реализации кадрового потенциала муниципальной службы получили исчерпывающее изучение.

¹ Абрамов В.Л., Деркач А.А., Зыбкин В.Г. Управление персоналом государственной службы. М., 2007; Аверин А.Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих. М., 2015; Алексеев Ю.П., Волгин Н.А. Российский Север: проблемы социального развития. М., 2014; Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М., 2011.

² Ершов А.Н. Социальные ресурсы местного самоуправления (Опыт социологического анализа в Республике Татарстан). Казань, 2015; Ершов А.Н., Хайруллина Ю.Р. Качество жизни и местное самоуправление в условиях социальной модернизации // Социологические исследования, 2014. № 8; Зборовский Г.Е., Шуклина Е.А. Профессиональное образование и рынок труда // Социологические исследования, 2013. № 4; Калиниченко Л.А. Социальная организация государственной службы. М., 2010; Коньков А.К. Муниципальное управление: профессиональное развитие персонала. М., 2011; Нечипоренко В.С. Муниципальное управление: правовые основы муниципальной службы. М., 2013; Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2008.

Нуждаются в дополнительном и современном анализе социальные проблемы не только формирования, но и развития, и реализации кадрового потенциала муниципальной службы.

Актуальность темы, ее теоретическая и практическая значимость, а также недостаточность современного осмысления обусловили формулировку **проблемы** исследования. Она заключается в наличии противоречия между потребностью в использовании кадрового потенциала муниципальной службы и неполнотой обоснования необходимых для этого управленческих решений.

Объект исследования – управление кадровым потенциалом муниципальной службы.

Предмет работы – управление воспроизводством кадрового потенциала муниципальной службы в Красногвардейском районе Белгородской области.

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций для повышения эффективности управления воспроизводством кадрового потенциала муниципальной службы в Красногвардейском районе Белгородской области.

Достижение данной цели потребовало решения следующих взаимосвязанных **задач**:

- рассмотреть сформировавшиеся теоретические основы кадрового обеспечения муниципальной службы;
- проанализировать организацию воспроизводства кадрового потенциала муниципальной службы в Красногвардейском районе Белгородской области;
- обосновать направления совершенствования управления воспроизводством кадрового потенциала муниципальной службы.

Теоретико-методологическую основу исследования составили основополагающие положения и принципы социологии управления; социального менеджмента; государственного и муниципального управления,

социологии институтов, организаций и процессов, а также ряда других обществоведческих наук (политология, экономика, психология, педагогика). Исследование опирается на труды Н.Н. Богдана, Т.А. Кононенко, представляющие особую значимость для изучения социальных проблем развития и реализации кадрового потенциала муниципальной службы¹.

В ходе исследования были использованы междисциплинарный, системный, сравнительный и структурно-функциональный подходы.

Среди методов изучения эмпирических данных применялись: вторичный анализ статистических и социологических данных, анализ документов, анкетирование, опрос экспертов и включенное наблюдение.

Эмпирическая база исследования представлена:

- 1) федеральным законодательством и статистическими материалами общероссийского уровня, характеризующими результаты реформы местного самоуправления в России и его муниципальной службы²;
- 2) нормативными правовыми документами, регламентирующими процессы муниципального управления, функционирование муниципальной службы и ее кадровое обеспечение в Белгородской области в целом и в Красногвардейском районе в частности³;

¹ Богдан Н.Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе. Новосибирск, 2011; Кононенко Т.А. Социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом в российских организациях. М., 2012.

² О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

³ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: закон Белгородской области от 24.09.2007 № 150 (ред. от 08.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Положения о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы района: Решение муниципального совета Красногвардейского района Белгородской области № 9 от 08.04.2015 // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области). URL: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm> (дата обращения: 01.02.2016); Об утверждении Положения о муниципальной службе Красногвардейского района: Постановление администрации Красногвардейского района № 93 от 11.09.2013 // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления

3) опубликованными материалами государственной статистики, включая статистические отчеты губернатора Белгородской области;

4) материалами авторского социологического исследования «Состояние кадрового потенциала Красногвардейского района Белгородской области» (выборочная совокупность составила 50 респондентов – муниципальных служащих администрации Красногвардейского района).

Практическое значение исследования состоит в том, что в нем предложено концептуальное основание механизмов воспроизводства кадрового потенциала территорий. Знание препятствий, возникающих в этом процессе, позволяет грамотно выстраивать кадровую политику муниципального образования. Материалы проекта могут быть использованы в процессе профессиональной подготовки менеджеров социальной сферы.

Теоретические выводы, эмпирический материал и практические рекомендации проекта будут полезны в работе администрации Красногвардейского района Белгородской области при составлении и внедрении в практику программ развития кадрового потенциала муниципальной службы.

Структура проекта включает введение, три раздела, заключение и список использованной литературы.

Красногвардейского района Белгородской области). URL: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm> (дата обращения: 01.02.2016); Об утверждении муниципальной программы Красногвардейского района «Развитие кадровой политики Красногвардейского района на 2015-2020 годы»: Постановление администрации Красногвардейского района № 56 от 22.08.2014с // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области). URL: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm> (дата обращения: 01.02.2016).

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Современное российское общество переживает достаточно сложный период в своей истории. За последние полтора десятилетия произошло много изменений и в общественной жизни, и в принципах организации и управления обществом. Все это можно охарактеризовать как реализацию закономерностей усложнения и ускорения общественных процессов по мере развития общества.

Среди этих процессов особое место заняла реформа местного самоуправления, изучение проблем реализации которой является предметной областью исследований, пытающихся изучить ее важнейшие тенденции развития и изменения.

По данным Федеральной службы государственной статистики и материалам, поступившим из субъектов РФ, базовое высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» сегодня имеют не более 1% от общей численности выборных лиц местного самоуправления и не более 5% от общей численности россиян, занимающих должности на муниципальной службе¹.

Не улучшают положение муниципальные служащие и выборные лица местного самоуправления, окончившие различные курсы профессиональной переподготовки по специальности «Государственное и муниципальное управление» или курсы повышения квалификации по специализированным программам в области муниципального управления. На конец 2015 г. численность работников муниципальной службы, получивших

¹ Характеристика субъектов Российской Федерации по типам муниципальных образований и видам муниципальных учреждений. URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst.htm> (дата обращения : 10.12.2015).

дополнительное профессиональное образование, составила 35658 человек. Это всего 11,6% от общей численности муниципальных служащих¹.

Существенное изменение структуры и задач органов местного самоуправления, усложнение управленческой деятельности, рост персональной ответственности должностных лиц муниципальной службы за принимаемые решения обуславливают повышение требований к уровню профессиональной компетентности руководителей и специалистов, а также необходимость нормативного закрепления этих требований.

Профессиональная деятельность муниципального служащего имеет публичный характер и направлена на организацию и регулирование отношений между гражданами и социумом. Ввиду этого данная деятельность востребует разносторонний профессиональный потенциал муниципальных служащих и предполагает интенсивное развитие.

Профессионализм муниципальных служащих, по мнению С.Г. Заборовской, должен трактоваться как вполне конкретное социальное явление, т.к. сегодня чиновнику уже недостаточно иметь «волю к власти», он должен быть уже не только фиксатором социальной картины и генератором предложений по оптимизации ситуации, но и прежде всего, управленцем-менеджером, проводящим в жизнь собственные идеи и наработки, ответственным не столько за выдвинутые им предложения, сколько за их реализацию в повседневной жизни социума².

Однако многие органы местного самоуправления в силу разных причин еще недостаточно подошли к пониманию необходимости осуществления реальных шагов по подготовке муниципальных управленческих кадров. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкой эффективности

¹ Характеристика субъектов Российской Федерации по типам муниципальных образований и видам муниципальных учреждений. URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst.htm> (дата обращения : 10.12.2015).

² Заборовская С.Г. Развитие кадрового потенциала муниципальной службы в современных условиях: региональный аспект. Уфа, 2012. С. 4.

управленческих решений и, как следствие, к снижению авторитета органов местного самоуправления в глазах населения.

В современной теории управления существует несколько основных подходов к определению понятий «кадры», «резерв», «человеческие ресурсы», «персонал», «кадровый потенциал» как родственных понятию «кадровый резерв». В рамках данной работы проблемы формирования и реализации кадрового резерва муниципальной службы исследуются в контексте местного самоуправления как формы социальной жизни и вида социального управления, при этом рассматриваются природа местного самоуправления, содержание проводимой в стране административной реформы, показывается место, которое занимает муниципальная служба в структуре местного самоуправления.

На основе сопоставления содержания ряда понятий, являющихся производными, составляющими, либо дополняющими понятия «кадровый резерв» и «кадровый потенциал муниципальной службы», необходимо отметить, что сложность и многомерность способностей человека позволяют рассматривать его потенциал как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных. Содержание понятия «кадровый резерв» включает в себя различные разновидности человеческого потенциала, что, в свою очередь, определяет комплексность работы по формированию кадрового потенциала любой сферы, а также многообразие и сложность критериев измерения этого потенциала.

Кадры, как категория субъекта социального управления, являются носителями всего многообразия управленческих, в том числе и властных отношений. Управленческие кадры во многом определяют эффективность управления общественными делами, утверждение тех или иных ценностей, характер связи власти с гражданскими институтами общества и населением. Кадры муниципального управления как совокупность работников, профессионально выполняющих функции муниципального управления или

способствующих их осуществлению, а также обеспечивающих управление муниципальным хозяйством, имеют свои особенности, обусловленные своеобразием муниципальной службы, формирование которой связано с процессом становления и развития местного самоуправления как одной из форм публичной власти. Ей присущи как общие для всех видов служебной деятельности признаки, так и особенные, определенные спецификой местного самоуправления.

Выявление и анализ характеристик кадрового обеспечения муниципальной службы позволил С.Г. Заборовской¹ обосновать новые требования, которые необходимо предъявлять к кандидату на должность муниципальной службы и необходимых для успешной реализации им задач муниципальной службы. К основным параметрам этой «модели муниципального служащего» относятся:

- а) в части формирования кадрового резерва муниципальной службы:
 - половозрастная структура кадров муниципальной службы,
 - наличие личностной предрасположенности к выполнению этого вида профессиональной управленческой деятельности,
 - сформированность гражданской и нравственной позиций,
 - соответствующий профиограмме уровень профессионального образования муниципальных служащих и соответствие специализации полученного образования выполняемым ими функциям;
- б) в части развития кадрового потенциала муниципальной службы:
 - количество муниципальных служащих, получивших профессиональную переподготовку, в том числе прошедших повышение квалификации.

Кадры – неотъемлемая часть механизма социального управления, а кадровый корпус муниципальной службы как совокупность людей, специально подготовленных и профессионально занятых в органах местного само-

¹ Заборовская С.Г. Кадровый потенциал муниципальной службы: методология исследования. М., 2011. С. 28.

управления, выступает в качестве ее социальной составляющей. В связи с этим кадровый аспект является одним из ключевых в сфере управления, от его уровня в определяющей степени зависят рациональность и эффективность функционирования органов местного самоуправления, оценку деятельности которых, в соответствии с Указом Президента РФ от 28.04.2008 г. № 607, предусматривается проводить по 30 показателям, являющимися критериями качества в реализации вопросов местного значения по необходимому обеспечению условий жизнеобеспечения каждого муниципального образования¹. Это значительно актуализирует проблему качества кадрового обеспечения органов местного самоуправления и развитие его кадрового потенциала.

Кадры в аппарате муниципального управления, которое представляет собой целенаправленное воздействие органов местного самоуправления на системообразующие параметры общественной жизни определенного муниципального образования, придают ей целостность, согласованность, социальную эффективность. Они являются субъектом управления социальными процессами, главным источником и движущей силой реализации вопросов местного значения на данной территории, превращения замыслов и программ, принятых законодательных и правовых актов в действительность. При этом функциональная и организационная структуры местного самоуправления, правовые установления и процедуры, другие элементы и взаимосвязи начинают взаимодействовать и влиять на жизнеобеспечение муниципального образования лишь тогда, когда они реально соединяются с аппаратом управления, наполняются его мыслью и энергией, знаниями и волей.

Существенное изменение структуры и задач органов государственной власти и местного самоуправления, усложнение управленческой

¹ Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607 (ред. от 14.10.2012) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2008. – № 18. – Ст. 203.

деятельности, рост персональной ответственности должностных лиц государственной и муниципальной службы за принимаемые решения обуславливают повышение требований к уровню профессиональной компетентности руководителей и специалистов, а также необходимость нормативного закрепления этих требований.

Кадровый потенциал – это возможности работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом целями на определенном этапе общественного развития. Это своего рода интегрированная, в том числе неиспользуемая, способность кадров к профессиональной деятельности, скрытый резерв. Причем понятие «кадровый потенциал» включает в себя не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей группы людей при достижении поставленных целей.

Профессиональная деятельность муниципального служащего имеет публичный характер и направлена на организацию и регулирование отношений между гражданами и социумом. Ввиду этого данная деятельность востребует разносторонний профессиональный потенциал муниципальных служащих и предполагает интенсивное профессиональное развитие.

На основе сопоставления содержания ряда понятий, являющихся производными, составляющими, либо дополняющими понятия «кадровый потенциал» и «кадровый потенциал муниципальной службы», необходимо отметить, что сложность и многомерность способностей человека позволяют рассматривать его потенциал как систему всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных. Содержание понятия «кадровый потенциал» включает в себя различные разновидности человеческого потенциала, что, в свою очередь, определяет комплексность работы по формированию кадрового потенциала любой сферы, а также многообразие и сложность критериев измерения этого потенциала.

Кадры как категория субъекта социального управления являются носителями всего многообразия управленческих, в том числе и властных отношений. Управленческие кадры во многом определяют эффективность управления общественными делами, утверждение тех или иных ценностей, характер связи власти с гражданскими институтами общества и населением. Кадры муниципального управления как совокупность работников, профессионально выполняющих функции муниципального управления или способствующих их осуществлению, а также обеспечивающих управление муниципальным хозяйством имеют свои особенности, обусловленные своеобразием муниципальной службы, являющейся новым видом службы, формирование которой связано с процессом становления и развития местного самоуправления как одной из форм публичной власти. Ей присущи как общие для всех видов служебной деятельности признаки, так и особенные, обусловленные спецификой местного самоуправления. В параграфе рассматривается должностная структура муниципальной службы и ее особенности, раскрываются принципы организации и функции кадровой политики в муниципальной сфере.

Таким образом, под кадровым потенциалом муниципальной службы можно понимать совокупность всех имеющихся, реализуемых и развивающихся в ходе профессиональной деятельности гражданских, нравственных и профессиональных качеств, способностей, умений и возможностей кадров муниципальной службы, а также их скрытых личностных резервов, которые могут быть реализованы при возникновении потребности в них для достижения текущих и перспективных целей в интересах местного сообщества¹.

Одна из центральных социальных проблем укрепления местного самоуправления состоит в обеспечении роста профессионализма и компетентности руководителей и специалистов органов местной власти, то

¹ Лапин Н.И. Социокультурный подход и социетально-функциональные структуры // Социологические исследования. 2010. № 3. С. 28.

есть в обеспечении развития кадрового потенциала. Поэтому для эффективного управления процессами его реализации и развития важны те параметры (характеристики, критерии), по которым оценивается кадровый потенциал. Состояние кадрового потенциала муниципальной службы обычно оценивается на основе статистических показателей численности, социально-демографического состава, общего и профессионального образования, что в современных условиях нельзя считать достаточным.

С.Г. Заборовская полагает, что методику изучения кадрового потенциала следует дополнить реальными показателями его состояния, определяемыми современными реалиями. Мировая и отечественная практика в качестве таких показателей выделяет уровень образования и показатели профессионально-квалификационной структуры, культурный уровень, показатели здоровья, половозрастную структуру, среднюю продолжительность жизни, соотношение занятых преимущественно умственным и преимущественно физическим трудом, структуру занятых в материальном производстве и в непроизводственной сфере, показатели миграции и ряд других¹.

Несомненно, что данные показатели нуждаются в систематизации и адаптации к конкретным региональным и местным условиям, но они необходимы с точки зрения разработки модели или профессиограммы современного муниципального служащего. В свою очередь эта модель станет ориентиром в осуществлении кадровой политики на местном уровне.

Современная государственная кадровая политика не отвечает в полном объеме задачам развития местного самоуправления. Это несоответствие связано, прежде всего с тем, что федеральные и региональные органы власти и управления продолжают рассматривать местное самоуправление как разновидность государственного управления на местах. Поэтому в современных условиях стратегия развития кадрового потенциала

¹ Заборовская С.Г. Развитие кадрового потенциала муниципальной службы в современных условиях: региональный аспект: автореф. дисс. ... канд. социол. наук. Уфа, 2012.

муниципальной службы должна исходить из понимания местного самоуправления как самостоятельного вида социального управления, осуществляемого посредством наиболее полного соответствия потребностям, интересам и целям развития местного сообщества.

Существуют две составляющие процесса реализации потенциала муниципальных служащих: профессиональная и личностная. Исследователями подчеркивается, что оценку своей профессиональной реализации муниципальный служащий находит через размышления о своей успешности в профессиональной деятельности, об удовлетворенности работой, о совпадении ожиданий и надежд, о наличии перспектив в избранной сфере деятельности. Личностная и профессиональная реализация человека происходят полноценно только в том случае, когда требования профессии и интересы личности, а также ее возможности соответствуют требованиям избранной профессии, образно говоря, устремятся навстречу друг другу и совпадают в некоей оптимальной для человека и профессии точке.

Для успешной реализации кадрового потенциала муниципальной службы необходимо соответствие муниципальных служащих определенным требованиям, установленным законодательством (уровень профессионального образования, стаж (опыт) работы, профессиональные знания и навыки, возраст и др.), а также наличие возможности муниципальных служащих реализовать себя в профессиональной деятельности.

Процесс реализации кадрового потенциала муниципальных служащих тесно связан с процессом развития этого потенциала. И в этом процессе также взаимосвязано присутствуют личностная и профессиональная составляющие.

Профессиональное развитие заключается, прежде всего, в формировании и постоянном обогащении у служащих качеств, профессионально значимых знаний, навыков и умений, которые необходимы

им для эффективного выполнения своих должностных функций, прав и обязанностей. Они призваны в полной мере раскрыть способности, талант, потенциальные возможности служащих.

В профессиональном развитии персонала принято выделять две стороны: профессионально-квалификационное развитие, в основном связанное с обучением и самообразованием, приобретением новых знаний и нового опыта и профессионально-должностное развитие, связанное с наиболее рациональной расстановкой кадров на основе использования способностей и возможностей каждого сотрудника, оптимального использования в рамках коллектива достоинств работников разных специальностей, их опыта, возраста, склада ума и личностных качеств.

Характеристика муниципальной службы как профессиональной управленческой деятельности является исходным критерием для выявления особенностей профессионального развития муниципальных служащих. На профессиональное развитие оказывают влияние различные факторы. К объективным факторам относятся потребности общества в профессионалах; значимость (престиж) муниципальной сферы; требования к профессии и муниципальному служащему, основанные на профессиональных нормах, эталонах; уровень профессиональных знаний, умений, навыков служащего. К субъективным факторам профессионального развития муниципального служащего можно отнести индивидуальные свойства и состояния, направленность личности, иерархия ее мотивов, ценностных ориентаций, динамика жизненных циклов.

Учитывая данное обстоятельство и то, что кадровый потенциал муниципальной службы имеет качественное и количественное проявление и соответствующие этим проявлениям характеристики, в работе на основе анализа существующих нормативно-правовых документов, регулирующих сферу муниципальной службы, должностных требований инструкций по работе с кадрами муниципальной службы приводятся характеристики применительно к конкретным должностям работников муниципального

управления. Эти количественные и качественные, личностные и профессиональные характеристики образуют две взаимосвязанные группы:

1 – общие характеристики кадрового потенциала муниципальной службы, позволяющие судить об ее сущности и тех особенностях, которые отличают эту службу от других видов профессиональной деятельности (государственная гражданская служба, воинская служба, правоохранительная служба и т.п.);

2 – характеристики конкретных должностей и профессий муниципальной службы.

Выявление и анализ характеристик кадрового потенциала муниципальной службы позволил С.Г. Заборовской дополнить предлагаемые в литературе модели современного муниципального служащего новыми параметрами, выступающими в виде требований, предъявляемых к муниципальному служащему и необходимых для успешной реализации им задач муниципальной службы. К основным параметрам этой модели относятся в части реализации кадрового потенциала муниципальной службы – половозрастная структура кадров муниципальной службы, наличие личностной предрасположенности к выполнению этого вида профессиональной управленческой деятельности, сформированность гражданской и нравственной позиций, соответствующий профилю профессии уровень профессионального образования муниципальных служащих и соответствие специализации полученного образования выполняемым ими функциям; в части развития кадрового потенциала муниципальной службы – количество муниципальных служащих, получивших профессиональную переподготовку, в том числе прошедших повышение квалификации.

Это значительно актуализирует проблему качества кадрового обеспечения органов местного самоуправления и развитие его кадрового потенциала.

Кадры в аппарате муниципального управления, которое представляет собой целенаправленное воздействие его органов на системообразующие па-

раметры общественной жизни определенного муниципального образования, придают ей целостность, согласованность, социальную эффективность. Они являются субъектом управления социальными процессами, главным источником и движущей силой реализации вопросов местного значения на данной территории, превращения замыслов и программ, принятых законодательных и правовых актов в действительность. При этом функциональная и организационная структуры местного самоуправления, правовые установления и процедуры, другие элементы и взаимосвязи начинают взаимодействовать и влиять на жизнеобеспечение муниципального образования лишь тогда, когда они реально соединяются с аппаратом управления, наполняются его мыслью и энергией, знаниями и волей.

Кадры органов местного самоуправления, выступая в муниципальном образовании реальными носителями власти, рычагами ее практической реализации, формируются многообразными механизмами. Как уже было отмечено, одним из них является муниципальная служба, выступающая как комплексное явление, целостный социально-правовой институт.

Основываясь на российском законодательстве, в частности на ст. 2 закона РФ «О муниципальной службе в Российской Федерации», определим понятие муниципальной службы как профессиональную деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора¹. Понятие муниципальной службы устанавливается и через понятие «должность муниципальной службы», - это должность в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования с установленным кругом обязанностей по обеспечению исполнения полно-

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

мочий органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования или лица, замещающего муниципальную должность¹.

В научной доктрине под профессиональной деятельностью понимается деятельность, осуществляемая на основе системных знаний и навыков, требующая определенной подготовки и образования². Профессиональная публичная служебная деятельность связана с выполнением, как правило, в качестве основного вида деятельности специальных должностных полномочий за вознаграждение, выплачиваемое за счет средств соответствующего бюджета.

Профессиональная деятельность муниципального служащего представляет собой служение муниципальному образованию, местному сообществу для достижения целей местного самоуправления. Идея служения не органу местного самоуправления, а муниципальному образованию как таковому находит свое проявление и в самих понятиях «муниципальная служба» и «муниципальный служащий», данных в законе о муниципальной службе.

Муниципальной службе присущи ряд «черт и признаков, которые предопределяются конституционным статусом местного самоуправления, его местом и ролью в системе народовластия»³, а также вытекают из характера организационно-управленческой деятельности.

Во-первых, муниципальная служба является не структурой, не организацией, а деятельностью. Она организуется и функционирует в сфере публичной власти и является публично-правовым институтом, связанным с организацией и руководством большого числа процессов в муниципальном образовании. Во-вторых, ее организационная, руководящая и управленческая деятельность есть «деятельность над деятельностью» и направлена не на

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

² Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2008. С. 174.

³ См.: Цветкова Г.А. Местное самоуправление в современной России: состояние, тенденции и эффективность (опыт социального анализа): автореф. дисс. ... д-ра социол. наук. М., 2013.

преобразование природного материала, а на организацию деятельности других людей, на руководство такой деятельностью¹.

Представляет интерес проблема развития кадрового потенциала муниципальной службы в контексте реформирования системы местного самоуправления. Это, безусловно, требует ее теоретико-методологического обоснования, адекватности понятийного аппарата сложившимся условиям жизнедеятельности общества и функционирования органов местного самоуправления и их муниципальной службы.

Рассматривая формирование и развитие системы кадрового обеспечения органов местного самоуправления через муниципальную службу, в данном исследовании оно основывалось на концептуальном подходе, который определяется нами как комплекс взаимосвязанных позиций и опорных идей, раскрывающих научные основы наиболее эффективных подходов к решению на недостаточно четком разграничении полномочий и обязанностей чиновника.

Учитывая, что кадровое обеспечение органов местного самоуправления рассматривается нами исходя не только из научной теории, но и реальной практики, следует отметить, что ни один из рассмотренных подходов к изучению кадров муниципальной службы, на наш взгляд, не является самодостаточным и исчерпывающим. Состояние и тенденции развития кадровых процессов здесь могут быть адекватно представлены и поняты лишь на основе органического синтеза различных концептуальных установок. Теоретическая возможность подобного комплексного подхода обусловлена, во-первых, многомерностью явления кадров, их полифункциональностью в процессе социального управления. Во-вторых, внутренней непротиворечивостью теоретико-методологических оснований рассмотренных концепций, каждая из которых, анализируя состояние кадров, дополняет и уточняет другие.

¹ Путеводитель по методологии организации руководства управления. Хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого. М., 2013. С. 48.

На основе комплексной концепции кадров возникает необходимость и возможность формирования многоаспектного взгляда на процесс кадрового обеспечения органов местного самоуправления, который позволяет учесть их разнообразные функциональные роли и раскрыть многоуровневый характер внутренних и внешних взаимосвязей. В его контексте кадровые процессы могут рассматриваться как динамическая система и описываться в таких основных понятиях, как совокупность требований, предъявляемых к работникам муниципальных структур и воплощающихся в особой системе норм поведения, которые должны соответствовать требованиям формально-бюрократической системы управления (роли); структура, включающая в себя элементы кадрового состава органов местного самоуправления, где целесообразно выделить социальный, профессиональный и организационный аспекты. Каждый из них характеризует положение специалистов муниципальной службы в обществе: уровень их компетентности, определяющийся образованием и опытом работы; распределение по структурам управления в соответствии со штатами. Кроме этого следует учитывать такое понятие как среда, характеризующаяся совокупностью условий, в которых протекают процессы кадровых изменений и которая дифференцируется на внешнюю и внутреннюю. Первая связана с процессами в обществе в целом (в нашем случае - реформой местного самоуправления), вторая характеризует состояние и динамику системы управления в соответствующем муниципальном образовании. При этом открытость социальным процессам проявляется, прежде всего, в «критических точках», которые возникают в нестабильной, модернизирующейся среде современной системы местного самоуправления. Кроме того, следует иметь в виду, что органы местного самоуправления являются объектом нескольких, фактически одновременных реформации: административной реформы и реформы местного самоуправления. Рассматривая кадровые процессы в их описании, нельзя обойти внимание и такое понятие как функции, являющиеся стандартизированными задачами для муниципальных

служащих. Особенности функционально-профессиональной деятельности кадров органов муниципальной службы в данной связи являются:

- многообразие выполняемых функций. Практика показывает, что в сферу их деятельности входят самые различные виды и направления деятельности (организационные, экономические, социальные, политические, методические и т.д.);
- недостаточно четкая регламентация функций работников.

Одной из главных предпосылок недостаточно высокой эффективности формирования и развития кадрового потенциала муниципальной е является наличие противоречий между:

- формальным требованием к развитию кадрового потенциала и отсутствием реальных механизмов решения данной задачи;
- их функциональным статусом и видением их роли руководителями муниципальных структур.

Разрешение существующих противоречий возможно посредством реализации концепции формирования и развития кадрового потенциала муниципальной службы, учитывающей: теоретико-методологические разработки в области социологии управления; уровень современных исследований кадровой политики, а также специфику отрасли муниципального управления.

Как уже отмечалось, понятие кадрового обеспечения органов местного самоуправления и развития кадрового потенциала муниципальной службы относится к числу наименее разработанных в кадроведческой литературе.

Поскольку формирование системы кадрового обеспечения органов местного самоуправления представляет собой вид научно-практической деятельности, имеющий общность с иными видами научно-практической работы, и в то же время специфичный по целям, задачам, объекту и предмету, принципы, регулирующие данную деятельность, могут иметь как универсальную, так и специфическую природу¹.

¹ См., например : Концепции государственной службы и кадровой политики. Разработаны кафедрой государственной службы и кадровой политики Российской академии

Основными элементами системы кадрового обеспечения органов местного самоуправления являются:

1) специалисты органов местного самоуправления, реализующие конкретные функциональные обязанности. Среди них мы выделяем муниципальных служащих органов представительной, исполнительной власти, осуществляющих профессиональную служебную деятельность на должностях муниципальной службы Российской Федерации за денежное вознаграждение;

2) субъекты управления кадровым обеспечением органов местного самоуправления - носители легитимно и нормативно определенных компетенции, прав и ответственности в разработке и реализации программ кадрового обеспечения, активные участники кадровой деятельности¹;

3) цели и ценности кадровой работы, являющиеся ориентирами, оптимумом функционирования системы. Цель проектирования может быть поставлена двумя способами: абстрагируясь от фоновых ограничений; в соответствии с этими ограничениями.

4) нормы, регулирующие кадровые процессы, которые представляют собой совокупность требований, предписаний, пожеланий и ожиданий соответствующего поведения участников деятельности по формированию и развитию кадрового потенциала муниципальной службы.

Основными нормами, регламентирующими процесс кадрового обеспечения и развития его потенциала, являются: конституционные нормы; нормы федерального и регионального законодательства, регламентирующие муниципальную кадровую политику; служебные нормативные акты;

5) технологии кадрового обеспечения - специфические процедуры работы с кадрами, необходимыми признаками которых являются: целесообразность, сознательность действий, выражающаяся в четкой формулировке це-

государственной службы при Президенте Российской Федерации в 2011 году. М., 2011; Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. М., 2006; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М., 2015.

¹ См., в частности : Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России. М.,2015. С. 119.

лей, способности выстроить их иерархию, опираясь на представление о наиболее актуальных социальных проблемах; упорядоченность и планомерность деятельности, которые возможны на основе отмеченной выше целесообразности, с одной стороны, с другой, - являются логическим следствием наличия концепции управления; расчлененность и дифференцированность действий. Социальные технологии имеют место лишь в тех случаях, когда осуществляется разделение социального действия на отдельные процедуры; рациональность, научный подход; рефлексивность, условием которой выступает постоянная критическая самооценка субъекта социального действия, применяемых им методов познания и преобразования социальной действительности.

Соблюдение принципа системности требует учитывать, что изначально практика кадрового обеспечения органов местного самоуправления и развития кадрового потенциала носит потенциально системный характер.

Актуальной она может стать при соблюдении нескольких условий. Во-первых, при наличии системообразующего фактора; во-вторых, при условии формирования ядра системы; в-третьих, при становлении прочных взаимосвязей между элементами. Рассмотрим эти условия.

В научной литературе по проблемам теории систем нет единства по поводу того, что считать системообразующим фактором¹. Мы полагаем, что системообразующий фактор - это такой элемент, который делает возможным возникновение системы, выступает базисным при ее формировании, но не выполняет при этом функцию стабилизации и посредничества.

Этим требованиям, на наш взгляд, наиболее полно отвечает организационная структура кадровой политики, в том числе муниципальной службы. Она представляет собой необходимую предпосылку деятельности по кадровому обеспечению, но сама по себе не гарантирует ее целостного характера. Системный принцип в данном отношении означает формирование устойчивой структуры данной политики, которая имеет вертикально интегрирован-

¹ Поддубный Н.В. Онтологический статус и гносеологическое значение понятия // Системный подход в современной науке. М., 2014. С. 393.

ный характер. По нашему мнению, эта структура на региональном уровне должна включать: региональные государственные органы по взаимодействию с органами местного самоуправления, сами муниципальные органы; исследовательские центры и/или учреждения высшего профессионального образования.

Каждый из этих структурных элементов представляет собой, как правило, особый организационный тип и реализует специфические функции в сфере политики кадрового обеспечения органов местного самоуправления и развития кадрового потенциала их муниципальной службы.

Региональные государственные органы субъектов федерации по взаимодействию с муниципальными образованиями, на основе существующего законодательства, осуществляя информационно-методическую помощь органам местного самоуправления:

- определяют и разрабатывают стратегические направления развития кадрового обеспечения органов местного самоуправления, способствуют развитию кадрового потенциала муниципальной службы (в каждом муниципальном образовании);
- определяют необходимый объем их финансирования из средств бюджетов субъекта Федерации;
- разрабатывают региональные целевые программы развития муниципальной службы (подготовка, переподготовка, повышение квалификации должностных лиц местного самоуправления, работа с резервом кадров).

Муниципальные органы местного самоуправления:

- определяют основные направления развития кадрового потенциала муниципальных служащих на территории муниципального образования;
- определяют необходимый объем финансирования мероприятий по работе с кадрами муниципальной службы из собственных средств;

- участвуют в реализации региональных программ развития муниципальной службы на территории муниципального образования;
- осуществляют информационно-аналитическую деятельность в сфере работы с кадрами муниципальной службы;
- с целью формирования кадрового резерва организуют профориентационную работу с молодежью муниципальных образований по выявлению лиц, склонных к организаторской и управленческой деятельности.

Исследовательские центры, учреждения высшего профессионального образования:

- участвуют в разработке и реализации программ кадрового обеспечения органов местного самоуправления и развития муниципальной службы;
- оказывают консультационные, образовательные, профориентационные и другие услуги по заявкам региональных органов власти, муниципальных органов местного самоуправления;
- осуществляют учебно-методическую деятельность, разрабатывают научно-методические материалы в сфере муниципального управления, в том числе его кадрового обеспечения, работе с резервом кадров.

Проблемой в данной связи является обеспечение единства организации этой работы на государственном, региональном и муниципальном уровнях, поскольку, в соответствии с Конституцией Российской Федерации, местное самоуправление не относится к государственной власти. Однако, несмотря на это, по нашему мнению, в регионах существует широкий круг возможностей достижения высокой степени интегрированности государственных и муниципальных структур. Они связаны с реализацией различных форм взаимодействия в сфере кадровой работы. На региональном уровне к их числу относятся: нормативно-правовое регулирование; участие в реализации регио-

нальных целевых программ; формирование единой системы кадрового обеспечения органов местного самоуправления.

Важнейшим условием системности деятельности в сфере кадрового обеспечения является наличие элемента, обеспечивающего устойчивость системы. В качестве одного из таких элементов, по нашему мнению, выступают ценности, определяющие содержание кадровой политики. Согласно Т. Парсонсу, социальная система любого масштаба предполагает существование неких разделяемых всеобщих ценностей, которые можно рассматривать как символы, служащие в качестве критериев или стандартов при выборе среди альтернативных ориентации, раскрывающихся в ситуации¹.

Как доказывает В.А. Луков, «ценности выступают теми самыми параметрами порядка, которые выводят систему из сложных ситуаций и предотвращают ее разрушение, выводят на новый этап развития в точках бифуркации, в ситуациях кризисов, на протяжении всего жизненного цикла организации»². Кроме этого, он обусловлен зависимостью всех других элементов от ценностно-смысловой составляющей, презентуемой в качестве миссии кадровой работы. Именно поэтому мы можем констатировать, что системное управление формированием и развитием кадрового потенциала муниципальной службы должно базироваться на достижении консенсуса его субъектов в отношении основополагающих ценностей и смыслов этого вида деятельности.

В данном отношении оно предполагает, во-первых, определение базисных ценностей этой деятельности; во-вторых, достижение консенсуса акторов кадровой политики в отношении признания этих ценностей.

В качестве ценностей муниципальной службы органов местного самоуправления выступают:

1) профессиональная компетентность специалистов, под которой следует понимать специфическую способность муниципальных служащих, не-

¹ Парсонс Т. Социальное действие и условия человеческого существования М., 2002. С.12.

² Луков В.А. Социальное проектирование. М., 1997. С. 12.

обходимую для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающую в себя узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия. Показателем профессиональной компетентности считается успешность профессиональной деятельности работника, его способность решать специфические задачи, опираясь на знания и навыки, полученные в процессе практической деятельности, профессионального обучения и профессионально-должностного развития¹. Здесь мы исходили из приоритета компетентностного подхода к формированию и развитию кадров муниципальной службы. Суть его заключается в определении структуры и содержания необходимых компетенции работников органов местного самоуправления, их целенаправленное развитие у муниципальных служащих, а также подбор кадров с учетом нормативных компетенции;

2) профессиональная мотивация, которая означает, что в процессе формирования и развития кадрового потенциала у муниципальных служащих должны быть сформулированы побудительные мотивы к профессиональной деятельности, определяющие сознательный выбор ими социетально ориентированной профессиональной карьеры. Под социетально ориентированной карьерой работника мы понимаем «индивидуальную траекторию его профессионального развития, способ достижения работником индивидуальных целей и результатов в форме личностного самовыражения, соотносящихся с целями организации»¹;

3) профессиональное развитие, включающее в себя требования к профессионально-квалификационному и профессионально-должностному развитию работников. Первое сводится к профессиональному обучению, переобучению и переподготовке работников. Второе - к осуществлению служебной карьеры. Ориентация на данную ценность требует, чтобы, во-первых, были сформулированы и закреплены нормативные требования к профессиональ-

¹ ДжонР. Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы / пер. с англ. М., 2014. С. 86.

ному обучению, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих; во-вторых, чтобы они превратились в установки личности специалиста в сфере профессионального развития;

4) правовой характер, при котором данная ценность означает, что любые действия по формированию и развитию кадрового обеспечения муниципальной службы должны осуществляться в соответствии с существующим законодательством и внутриведомственными нормативными актами. Они составляют правовую базу кадровой работы;

5) перспективность, требующая, чтобы управление формированием кадрового обеспечения органов местного самоуправления и развитием кадрового потенциала муниципальной службы строилось с учетом перспективы, которая в свою очередь определяется стратегией развития муниципального образования. Как и в любой другой системе управления, здесь необходимо выстраивать «дерево целей», предусматривающее последовательное восхождение от целей общего порядка к оперативным и тактическим.

Проведенный теоретический анализ дает основания сделать ряд выводов.

1. Под кадровым потенциалом муниципальной службы следует понимать совокупность всех имеющихся, реализуемых и развивающихся в ходе профессиональной деятельности гражданских, нравственных и профессиональных качеств, способностей, умений и возможностей кадров муниципальной службы, а также их скрытых личностных резервов, которые могут быть реализованы при возникновении потребности в них для достижения текущих и перспективных целей в интересах местного сообщества.

2. Современная государственная кадровая политика не отвечает в полном объеме задачам развития местного самоуправления. Это несоответствие связано, прежде всего с тем, что федеральные и региональные органы власти и управления продолжают рассматривать местное самоуправление как разновидность государственного управления на

местах. Поэтому в современных условиях стратегия развития кадрового потенциала муниципальной службы должна исходить из понимания местного самоуправления как самостоятельного вида социального управления, осуществляемого посредством наиболее полного соответствия потребностям, интересам и целям развития местного сообщества.

3. Характеристика муниципальной службы как профессиональной управленческой деятельности является исходным критерием для выявления особенностей профессионального развития муниципальных служащих. На профессиональное развитие оказывают влияние различные факторы. К объективным факторам относятся потребности общества в профессионалах; значимость (престиж) муниципальной сферы; требования к профессии и муниципальному служащему, основанные на профессиональных нормах, эталонах; уровень профессиональных знаний, умений, навыков служащего. К субъективным факторам профессионального развития муниципального служащего можно отнести индивидуальные свойства и состояния, направленность личности, иерархия ее мотивов, ценностных ориентаций, динамика жизненных циклов.

РАЗДЕЛ II. ОРГАНИЗАЦИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В КРАСНОГВАРДЕЙСКОМ РАЙОНЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Современное российское общество переживает достаточно сложный период в своей истории. За последние полтора десятилетия произошло много изменений и в общественной жизни, и в принципах организации и управления обществом. Все это можно охарактеризовать как реализацию закономерностей усложнения и ускорения общественных процессов по мере развития общества.

Среди этих процессов особое место занимает реформа местного самоуправления, изучение проблем которой является предметной областью социологических исследований, пытающихся изучить ее важнейшие тенденции развития и изменения.

По данным Федеральной службы государственной статистики и материалам, поступившим из субъектов РФ, базовое высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление» сегодня имеют лишь 0,2% от общей численности выборных лиц местного самоуправления и 2,8% от общей численности россиян, занимающих должности на муниципальной службе¹.

Не спасают положение муниципальные служащие и выборные лица местного самоуправления, окончившие различные курсы профессиональной переподготовки по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» или курсы повышения квалификации по специализированным программам в области муниципального управления. Их также мало. На конец 2015 г. численность работников муниципальной службы, получивших дополнительное профессиональное образование,

¹ Цупко А.С., Яхонтов В.И. Подготовка специалистов для работы в условиях совершенствования системы управления в муниципальных образованиях // Вопрос управления (сайт). URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/03/6/> (дата обращения: 01.05.2016)

составила 29658 человек. Это всего 9,6% от общей численности муниципальных служащих¹.

Развитие кадрового потенциала в нашем исследовании рассматривается в контексте кадровых процессов, происходящих в органах местного самоуправления. При этом кадровый процесс определен как разновидность социального процесса, выражающего постоянное состояние или изменения, которые характеризуются «совокупностью последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов и целей»² в реализации вопросов местного значения определенного муниципального образования. По определению П. Штомпка, «он связан с возникновением нового в жизни отдельных людей (в нашем случае - муниципальных служащих) и общества (для нас - муниципального сообщества) с формированием и развитием их как субъектов социальных действий»³.

Основываясь на этом, проводилась диагностика состояния кадрового потенциала муниципальной службы Красногвардейского района в условиях реформирования системы местного самоуправления в соответствии с Федеральным законом № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Современная реформа местного самоуправления обусловила рост рядов муниципальных служащих как в Белгородской области, так и в целом в стране. По данным субъектов РФ, на конец 2014 г. к категории муниципальных служащих относились 328,3 тыс. человек. Это является признаком активизации деятельности органов местного самоуправления по созданию специального кадрового корпуса для организации работы по решению

¹ О дополнительном профессиональном образовании кадров государственной гражданской и муниципальной службы в 2015 году. URL: http://chuvash.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chuvash/resources/5bac53004ee5c108ae88af89d810d54e.pdf (дата обращения: 12.04.2016)

² Горшков М.К. Российское общество в условиях трансформации: социологический анализ. М., 2013. С. 96.

³ Штомпка П. Социология социальных изменений. М., 1996. С. 116.

вопросов местного значения¹, а также обусловлено увеличением количества муниципальных образований, которых на данный период в стране было создано в виде городских, сельских поселений, муниципальных районов, городских округов более 24 тыс.²

Красногвардейский район наряду с другими муниципальными образованиями области столкнулся с тем, что реформа поставила на повестку дня вопрос качественно нового кадрового обеспечения органов местного самоуправления и их муниципальной службы, т.к. значительное увеличение органов местного самоуправления повлекло за собой приход в них нового пополнения и, прежде всего, в органы местного самоуправления поселенческого уровня.

Данное обстоятельство потребовало обновления нормативной правовой базы в сфере кадрового обеспечения муниципальной службы. На сегодняшний день правовую основу формирования кадрового потенциала Красногвардейского района Белгородской области, в первую очередь, составляют закон Белгородской области «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»³ и принятые в его развитие местные нормативные акты, в числе которых: решение районного совета «Об утверждении Положения о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы района»; постановление районной администрации «Об утверждении Положения о муниципальной службе Красногвардейского района» и «Об утверждении Положения о

¹ Итоги реализации Федерального закона от 6.10.2003 г. ФЗ-131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в 2014 г. / Министерство регионального развития РФ. М., 2015. С. 59.

² Там же, с. 124.

³ Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области № 150 от 24.09.2007 (ред. от 08.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Регион. выпуск Белгородской области». Разд. «Законодательство».

муниципальной службе Красногвардейского района»¹. В муниципальном образовании реализуется программа «Развитие кадровой политики Красногвардейского района на 2015-2020 годы»².

В настоящее время муниципальный уровень управления воспринимается как самый непрестижный с точки зрения трудоустройства. Отсутствие профессионального и личностного роста людей сказывается и на судьбе того дела, которое им поручено. Отсюда и некомпетентность и высокие коррупционные риски³.

Все это свидетельствует об актуализации проблем кадрового обеспечения муниципальной службы, необходимости научного осмысления сущности и основных направлений кадровых процессов, происходящих в ней.

Рассматривая кадровые процессы как «последовательные изменения кадрового корпуса социальной организации в единицу времени», которые «проявляют себя в смене кадровых работников, их количественных и качественных характеристик, а также связей между ними»⁴, следует отметить, что современное развитие кадровых процессов в муниципальной службе Красногвардейского района и формирование высокопрофессионального

¹ Об утверждении Положения о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы района: Решение муниципального совета Красногвардейского района Белгородской области № 9 от 08.04.2015 // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области). URL: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm> (дата обращения: 01.02.2016); Об утверждении Положения о муниципальной службе Красногвардейского района: Постановление администрации Красногвардейского района № 93 от 11.09.2013 // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области). URL: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm> (дата обращения: 01.02.2016).

² Об утверждении муниципальной программы Красногвардейского района «Развитие кадровой политики Красногвардейского района на 2015-2020 годы»: Постановление администрации Красногвардейского района № 56 от 22.08.2014с // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области). URL: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm> (дата обращения: 01.02.2016).

³ Путин В.В. Вступительное слово на совещании по вопросам формирования резерва управленческих кадров 23 июля 2015 года (Московская область, Горки). М., 2015. С. 12.

⁴ Хохлов А.А. Основы социологии государственной кадровой деятельности. Орел, 2008. С. 48.

корпуса муниципальных служащих зависит от различных условий и факторов.

Рассматривая муниципальных служащих как субъект кадровой политики, непосредственно связанный с социальной средой муниципального образования и по характеру профессиональной деятельности выполняющий управленческие функции в местном сообществе в двух основных качествах – как проводников государственной политики в разных сферах жизнедеятельности на местном уровне и как управленцев, решающих задачи местного самоуправления, сегодня необходим системный подход к оценке их кадрового потенциала, учету количественных и качественных параметров.

Правовой статус муниципального служащего Красногвардейского района возникает в связи с замещением муниципальной должности, которая определяется современным законодательством как должность в органах местного самоуправления, образованная в соответствии с уставом муниципального образования с установлением круга обязанностей по обеспечению исполнения их полномочий или лица, замещающего муниципальную должность¹. Это один из признаков, по которому работника можно отнести к категории муниципальных служащих. В свою очередь, должности муниципальной службы подразделяются на пять основных групп – высшие, главные, старшие, ведущие и младшие, к каждой из них предъявляются определенные квалификационные требования:

- к уровню образования;
- к стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности;
- к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, которые устанавливаются законодательством субъектов РФ.

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ банк «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

Основываясь на официальных статистических данных, в работе проведен анализ кадрового потенциала муниципальной службы Красногвардейского района по параметрам ее количественных и качественных характеристик.

Так, в 2015 г. на муниципальных должностях в Красногвардейском районе было занято 160 человек. Штат муниципальной службы укомплектован полностью. Это свидетельствует о завершенности формирования численного состава муниципальной службы на территории района и объясняется тем, что процесс реализации ФЗ № 131 в Белгородской области не имел значительных затруднений.

Однако количество не всегда характеризует способность кадрового состава организации решать эффективно и качественно стоящие перед ней задачи. В значительной мере это зависит от профессиональных способностей, подготовленности и опыта профессиональной деятельности работников. Обратившись к статистическим данным общероссийского уровня, удалось выявить, что за период реформирования системы местного самоуправления в РФ произошла стабилизация и укрепление кадрового состава муниципальных служащих. Также за исследуемый период опыт управленческой работы муниципальных служащих значительно вырос, и если в 2007 г. муниципальных служащих, имеющих стаж муниципальной (государственной) службы более 5 лет было 51%, то в 2015 г. их количество увеличилось до 58%¹.

Сравнительный анализ местной статистики Красногвардейского района по опыту управленческой деятельности муниципальных служащих с общероссийскими показателями и их изменением дает нам основание сделать вывод схожей динамике протекания кадровых процессов в этом направлении.

¹ Итоги реализации Федерального закона от 06.10.2003 № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» в 2007 г. // Министерство регионального развития РФ. М., 2008.

Диагностика данного параметра кадрового потенциала муниципальных служащих района свидетельствует о его значительном укреплении и развитии, при котором наблюдается стабилизация кадрового состава муниципальных служащих, где 72,4% из них имеют значительный опыт работы. В то же время наблюдается тенденция обновления кадрового состава (27,6% - служащие с опытом работы до 5 лет). Это говорит о необходимости их профессиональной подготовки к новому виду деятельности, формированию необходимых профессиональных качеств и развитию их кадрового потенциала.

Обращает на себя внимание также такой факт, как текучесть кадров муниципальных служащих. За последний год в администрации количество случаев увольнения с муниципальной службы составило 5,3%, при этом в связи с достижением предельного возраста из числа уволенных - только 10%.

Возрастной состав муниципальной службы Красногвардейского района представлен в таблице 1.

Таблица 1

Возраст муниципальных служащих Красногвардейского района

	общее количество		муниципальный район	городское поселение	сельские поселения
Общее количество муниципальных служащих (фактическое), из них в возрасте:	160		122	6	32
от 18 до 25 лет	5		5		
от 25 до 30 лет	25		24		1
от 30 до 40 лет	49		41	1	7
от 40 до 50 лет	40		27	2	11
от 50 до 60 лет	37		22	3	12
от 60 лет	4		3		1

Как видно из таблицы, большинство кадров администрации Красногвардейского района, равно как и администраций сельских поселений, находятся в возрасте 30-40 лет. При этом достаточно велик процент служащих в пожилом возрасте, особенно в сравнении с долей молодых специалистов.

Половое разделение кадрового состава муниципальной службы Красногвардейского района показывает, что среди служащих женщин в два раза больше мужчин (таблица 2). Данное обстоятельство закономерно, это типичная картина для всей России, которая обусловлена прежде всего низким престижем муниципальной службы для мужчин и невысоким уровнем оплаты труда.

Таблица 2

Пол муниципальных служащих Красногвардейского района

	общее количество	%	муниципальный район	городские поселения	сельские поселения
Общее количество муниципальных служащих (фактическое), из них:	160	100	122	6	32
мужчин	50	31	42	3	5
женщин	110	69	80	3	27

На основе сравнительного анализа можно сделать вывод, что кадровый потенциал муниципальных служащих Красногвардейского района по образовательному уровню выше общероссийских показателей по Белгородской области в целом (таблицы 3-4).

Таблица 3

Образовательный уровень муниципальных служащих

Уровень образования муниципальных служащих	Общероссийский показатель	Белгородская область
Высшее образование	77,6%	89,6%
Среднее профессиональное образование	21,5%	10,4%
Среднее общее образование	0,9%	

При этом следует отметить, что образовательный уровень муниципальных служащих Красногвардейского района является высоким как в администрации района, так и в администрациях сельских поселений. Это, безусловно, свидетельствует о развитии образовательного потенциала муниципальных служащих и возможностях его более эффективного использования в организации и осуществлении решения вопросов местного значения, социально-экономического развития Красногвардейского района.

Таблица 4

Образовательный уровень муниципальных служащих Красногвардейского района

	общее количество	муниципальный район	городские поселения	сельские поселения
Общее количество муниципальных служащих (фактическое), из них:	160	122	6	32
с высшим образованием, из них:	154	119	6	29
с высшим юридическим	10	10		
с высшим экономическим	22	17	1	4
с высшим образованием по специальности "Государственное и муниципальное управление"	8	5	2	1
иное высшее образование	114	87	3	24
со средним специальным образованием	6	3		3
со средним образованием	-			-

На муниципальных должностях большинство лиц имеют сельскохозяйственное (31,3%), техническое (20,4%) и педагогическое

образование (19,6%), что касается специализации в области экономики и управления, то его имеют 12,7%, юридическое – 5,1%, а специальность «государственное и муниципальное управление» имеют чуть более 2%.

Все это свидетельствует о проблемах в уровне управленческой квалификации муниципальных служащих, неготовности значительной части из них эффективно, грамотно строить свою управленческую деятельность в современных условиях. Острый дефицит квалифицированных служащих препятствует рациональному использованию ресурсов, снижает качество предоставления населению услуг, общую эффективность местного уровня власти.

Обостренность этой проблемы подтверждается и обосновывается также тем обстоятельством, что лица, пришедшие на муниципальные должности в период реформы местного самоуправления, в большинстве своем не имели соответствующего опыта управленческой работы в органах муниципальной и государственной власти. Как показывает практика, в муниципальных образованиях это - бывшие учителя и врачи, работники сельскохозяйственной сферы, иногда предприниматели¹.

С одной стороны, им не нужно перестраиваться, менять сложившийся стиль и методы работы в новых условиях, но с другой стороны, не имея опыта работы в системе управления, они должны работать и учиться управлять одновременно.

Приведенные данные по количественному составу муниципальных служащих, опыту и стажу их работы в системе муниципальной службы, возрасту, образовательному уровню и профилю образования, полученные на основе анализа документов, дают представление о кадровом потенциале муниципальных служащих Красногвардейского района.

Однако его оценка должна учитывать такие показатели, как мотивация работников к профессиональной деятельности на должностях муниципальной службы, их удовлетворенность условиями этой

¹ Муниципальное управление: профессиональное развитие персонала М., 2011. С.45.

деятельности, профессиональная компетентность и т.д., что является также показателем уровня развитости кадрового потенциала.

С целью исследования этого уровня нами был проведен анкетный опрос муниципальных служащих в администрации Красногвардейского района (выборочная совокупность составила 50 респондентов).

Данные исследования показывают, что значительная часть их участников высказывают удовлетворенность своей работой (таблица 5).

Таблица 5

Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос «Удовлетворены ли вы своей работой в администрации Красногвардейского района?»

Да	34,1%
Скорее да, чем нет	43,5%
Скорее нет, чем да	10,3%
Нет	2,6%
Затрудняюсь ответить	9,5%

Такие показатели, на наш взгляд, являются достаточно положительным признаком и свидетельствуют о наличии устойчивой тенденции к закреплению профессиональных кадров в системе муниципальной службы, но в то же время, дают основание и на исследование наличия некоторых проблем.

Рассмотрение причин неудовлетворенности работой выявляет несоответствие первичных ожиданий и ориентаций при поступлении на муниципальную службу и существующей профессиональной реальности. Так, материальные мотивы поступления на муниципальную службу среди причин неудовлетворенности своей работой заняли первое место – 48,6% респондентов выделили в качестве такой причины низкую зарплату.

Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос «Если вы не удовлетворены своей работой, то почему?»

Низкая оплата труда	48,6%
Нет перспектив карьерного роста	36,4%
Работа не приносит пользы	14,3%
Работа не интересна	10,3%
Не справляюсь с работой	0,5%
Затрудняюсь ответить	9,5%

Практически нет таких муниципальных служащих, которые оценили свою квалификацию ниже, чем требуется для исполнения профессиональных функций (вариант ответа «не справляюсь с работой»). Данные показатели свидетельствуют о высокой самооценке муниципальных служащих администрации Красногвардейского района.

Неудовлетворенность работой тесно связана с таким субъективным фактором, как собственная самооценка своих профессиональных знаний, потенциальных возможностей с несовместимостью востребованности их руководством.

Результаты многочисленных общероссийских исследований показывают, что полностью востребованными свои профессиональные знания признает практически половина участников опросов из числа муниципальных служащих, а две пятых из них – лишь отчасти востребованными, что свидетельствует о наличии определенного источника неудовлетворенности большой группы муниципальных служащих своим положением, хотя и не проявляющегося пока в активной форме. Полностью невостребованными свои знания считают около 10% участников исследований.

Профессиональные знания в совокупности с опытом работы на муниципальной службе создают для муниципальных служащих субъективное ощущение собственных потенциальных возможностей. Как и в

любой другой области деятельности, в системе муниципальной службы потенциальные возможности каждого специалиста должны оцениваться и реализовываться. Это необходимо и для оптимизации деятельности самой муниципальной службы, и для профессионального развития потенциала муниципальных служащих.

Результаты же оценки потенциальных карьерных возможностей муниципальных служащих отражаются, в первую очередь, на степени удовлетворенности ими в практике работы. И здесь, как показывают данные нашего исследования, ситуация не очень устойчивая: основная масса участников опроса (в совокупности 73,7%) балансирует между удовлетворенностью и неудовлетворенностью с более выраженной тенденцией ко второму состоянию – 38% скорее не удовлетворены, чем удовлетворены, а 35,7% скорее удовлетворены, чем не удовлетворены. Примерно такое же соотношение и между полностью удовлетворенными (19,8%) и не удовлетворенными (6%).

Таблица 7

Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос «Удовлетворены ли вы своей профессиональной карьерой в администрации Красногвардейского района»

Да	19,8%
Скорее да, чем нет	35,7%
Скорее нет, чем да	38%
Нет	6%
Затрудняюсь ответить	0,5%

Такое положение говорит о необходимости в работе с персоналом муниципальной службы Красногвардейского района проявлять больше личностной направленности на выявление и задействование их потенциальных профессиональных возможностей, что будет способствовать, на наш взгляд, и стабилизации кадровой ситуации в целом, и созданию перспектив профессионального роста тем работникам, которые в нем заинтересованы.

Причины неудовлетворенности муниципальных служащих своей профессиональной карьерой представлены в таблице 8.

Таблица 8

Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос «Если вы не удовлетворены ли вы своей профессиональной карьерой в администрации Красногвардейского района, то почему?»

Нет мотивации к профессиональному росту	30,9%
Я показываю низкие результаты в работе	9%
Лишен возможности самостоятельно принимать управленческие решения	32,7%
В работе Администрации существует не востребованность творческого отношения к делу	21,6%
Отсутствуют перспективы должностного продвижения по службе	23,4%
Нет критериев оценки результатов моей деятельности	43,8%
Затрудняюсь ответить	3,2%

Слабая материальная мотивация раскрытия своих потенциальных способностей (30,9% респондентов придерживаются этого мнения) и отсутствие возможности самостоятельного принятия решений, подавление инициативы (32,7%), а также не востребованность творческого отношения к делу (21,6%). Достаточно консолидировано участники опроса отмечают и отсутствие критериев оценки результатов их деятельности со стороны руководства (43,8%). 23,4% отмечают отсутствие перспектив должностного продвижения по службе.

По нашему мнению, неудовлетворенность части муниципальных служащих своим профессиональным положением может привести к определенным негативным тенденциям в стабилизации и развитии муниципальной службы Красногвардейского района. Так, например, это способствует оттоку из муниципальной службы высококвалифицированных кадров, что в значительной степени ослабляет ее кадровый потенциал.

Как мы уже отмечали, большая доля служащих увольняется из администрации Красногвардейского района, переходит на работу в другие структуры и, как правило, это достаточно квалифицированные работники. Поэтому субъективное отношение муниципальных служащих к своему профессиональному положению требует постоянного наблюдения и анализа, что выводит данную проблему в разряд актуальных для руководства района и также каждого сельского поселения.

Важно, насколько сегодня высока степень уверенности муниципальных служащих в стабильности своего служебного положения. Исследование показало, что тех, кто в той или иной степени уверен (45,4%) или не уверен в стабильности своего служебного положения (50,9%), в общем массиве примерно одинаковое количество с небольшим преобладанием не уверенных.

Таблица 9

Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос «Уверены ли вы в стабильности своего служебного положения?»

Да	8,6%
Скорее да, чем нет	36,8%
Скорее нет, чем да	27,9%
Нет	23%
Затрудняюсь ответить	3,7%

Такое соотношение мнений в оценке самими муниципальными служащими стабильности своего служебного положения, по всей видимости, влияет на замедление притока в муниципальную службу района высококвалифицированных специалистов, имеющих опыт управленческой работы, а также использования своего потенциала в полной мере.

Результаты проведенного анализа дают основание сделать вывод, что существующая неудовлетворенность муниципальных служащих Красногвардейского района условиями своей трудовой деятельности зачастую проявляется в отношении тех факторов и условий службы, которые

не зависят от принадлежности к конкретному коллективу – это, в первую очередь, уровень оплаты труда и уровень социальной защищенности.

В нашем исследовании мы задали вопрос респондентам об их оценке уровня собственного профессионализма. Как видно из таблицы 10, большая часть респондентов убеждена в высоком уровне своей профессиональной компетентности.

Таблица 10

Распределение ответов муниципальных служащих на вопрос «Как вы оцените уровень своей профессиональной компетентности?»

Достаточный для эффективного выполнения должностных обязанностей	38,6%
В основном достаточный	30,8%
Недостаточный	15,2%
Затрудняюсь ответить	15,4%

С целью совершенствования своего профессионального мастерства и повышения компетентности 12% хотели бы получить дополнительное профессиональное образование по специальности «государственное и муниципальное управление, хотели бы пройти курсовую переподготовку - 23% и повышение квалификации - 40%.

Это дает нам основание сделать заключение о том, что в общей системе управления развитием кадрового потенциала муниципальных служащих Красногвардейского района требует особого внимания его развитие у работников отдела муниципальной службы и кадров. Сотрудники отдела обязаны не просто вести кадровый учет, а на основе личного высокого профессионализма и компетентности в сфере управления кадрами организовывать работу с муниципальными служащими, создавать необходимые условия для их профессионального развития и роста, обеспечения эффективной деятельности по исполнению должностных обязанностей, активному участию в реализации социальных функций органов местного самоуправления на территории района.

В настоящее время, к сожалению, внимание к развитию потенциальных возможностей и способностей, подготовке и переподготовке уделяется и в районе, и на уровне поселений недостаточно. Это, безусловно, является наличием отражения тех проблем, которые были выявлены нами в ходе исследования состояния кадрового потенциала муниципальной службы Красногвардейского района.

Проведенный анализ кадрового потенциала муниципальной службы Красногвардейского района Белгородской области позволил выявить ряд серьезных проблем, сдерживающих развитие кадрового обеспечения.

Во-первых, имеют место проблемы с составлением резерва кадров муниципальной службы, что особенно характерно для сельских поселений, в которых среднее число муниципальных служащих не превышает 4-5 человек. Эта проблема тесно связана с отсутствием постоянной практики проведения кадрового мониторинга и аудита муниципальной сферы.

Во-вторых, имеются резервы в деле профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. В соответствии с задачами, поставленными в федеральной программе реформирования государственной службы муниципальные служащие должны повышать свою квалификацию один раз в три года. Но на практике это положение не выполняется.

В Белгородской области основную работу по подготовке кадров органов местного самоуправления проводит Белгородский государственный университет. Ежегодно вуз выпускает десятки специалистов в области муниципального управления. Однако, зачастую руководители, направляют на подготовку и переподготовку муниципальных служащих, не учитывая их деловых качеств, сформировавшейся мотивации на продолжение профессиональной деятельности в муниципальной сфере. В результате, с одной стороны, профессиональное обучение или переподготовку проходят работники, не имеющие способностей и личностной предрасположенности к данной профессии, и их работа оказывается неэффективной и с другой

стороны, не видя перед собой стимулов и перспектив в профессии и получив дополнительное образование за счет средств бюджета, даже перспективные работники зачастую переходят на работу в частные структуры и на крупные предприятия, где зарплата значительно выше.

Обобщая результаты проведенной диагностики организации воспроизводства кадрового потенциала муниципальной службы Красногвардейского района, представляется возможным сформулировать ряд выводов.

1. Наблюдается активное развитие кадрового потенциала муниципальной службы Красногвардейского района в сравнении с общероссийскими, общеобластными показателями. По уровню профессионального образования в кадровом составе растет количество муниципальных служащих, имеющих высшее профессиональное образование.

2. Степень удовлетворенности муниципальных служащих условиями своей работы недостаточно высока. Главными причинами неудовлетворенности являются низкая заработная плата, ограниченные возможности профессиональной карьеры и недостаток в условиях самореализации.

3. В общей системе управления развитием кадрового потенциала муниципальных служащих Красногвардейского района требует особого внимания его развитие у работников отдела муниципальной службы и кадров. Сотрудники отдела обязаны не просто вести кадровый учет, а на основе личного высокого профессионализма и компетентности в сфере управления кадрами организовывать работу с муниципальными служащими, создавать необходимые условия для их профессионального развития и роста, обеспечения эффективной деятельности по исполнению должностных обязанностей.

РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Разработка отдельных компонентов кадровой политики и кадровых технологий ведется в последнее время с определенными позитивными результатами. Все это существенно расширяет механизмы и источники управления воспроизводством кадрового потенциала муниципальной службы, позволяет вести поиск подходящих для выдвижения на руководящие должности кандидатов, подготовленных к этой работе. Об этом говорят и итоги реализации Постановления правительства Белгородской области от 23 октября 2010 г. №357-пп «О долгосрочной целевой программе «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики» на 2011 - 2015 годы».

В тоже время, проведенный анализ показал, что модель управления воспроизводством кадрового потенциала муниципальной службы в районе нуждается в совершенствовании.

Важным направлением такого совершенствования представляется повышение эффективности механизмов формирования кадрового резерва муниципальной службы, которое может быть представлено в виде проекта **«Оптимизация механизмов формирования резерва кадров в органах местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области»**, состоящего из девяти основных разделов.

1. Обоснование проекта.

Проведенный в ходе преддипломной практики анализ системы управления воспроизводством кадрового потенциала в Красногвардейском районе Белгородской области в целом показал, что система планирования индивидуальной подготовки резерва кадров имеет некоторые недостатки, проявляющиеся на практике. В анализируемых программах нет единообразия названий, тематики обучения, объемов учебного времени. Они не имеют

выраженной ориентации на эталонную модель должности, предполагаемой к замещению. В планах работы с резервом кадров редко можно увидеть установленную периодичность оценки результатов, достигнутых кандидатами, зачисленными в кадровый резерв.

Для организации деятельности по формированию резерва кадров должна быть разработана и принята модель формирования резерва кадров.

2. Цель и задачи проекта.

Цель проекта – предложить направления совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе, что позволит обеспечить максимальное представительство различных социальных групп Красногвардейского района в резерве кадров.

В целях совершенствования формирования кадрового резерва муниципальной службы Красногвардейского района целесообразно решить следующие проектные задачи:

- определить принципы формирования резерва кадров;
- усовершенствовать систему методов оценки кандидатов в резерв кадров по каждой руководящей должности;
- определить приоритетные критерии и механизм зачисления в резерв кадров;
- составить прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- разработать механизм разработки и принятия индивидуальных планов (программ) подготовки, определение сроков, форм и методов обучения резерва кадров или повышения их квалификации;
- оценить систему оценки готовности резерва на выдвижение к исполнению служебных обязанностей по планируемой к замещению руководящей должности.

3. Целевая группа участников проекта.

Целевыми категориями кандидатов для формирования резерва управленческих кадров муниципального района являются:

- представители структурных подразделений администрации муниципального района и граждане, состоящие в кадровом резерве для замещения вакантных муниципальных должностей муниципальной службы муниципального района;
- представители администраций городского и сельских поселений муниципального района;
- представители бизнеса (высшие руководители коммерческих организаций и руководители среднего звена);
- представители общественных организаций;
- представители муниципальных предприятий и учреждений.

4. Сроки реализации проекта.

Цель и задачи проекта обуславливают сроки его реализации. Проект относится к категории среднесрочных. Реализация предлагаемого проекта рассчитана на 2016-2018 годы.

5. Мероприятия проекта.

Проект оптимизации механизмов формирования кадрового резерва муниципальной службы Красногвардейского района мероприятия, сгруппированные в три блока.

Блок 1. Мероприятия по оптимизации планирования резерва кадров.

Цель мероприятий данного блока – спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность, задать требуемые социальные, образовательные, профессиональные и иные параметры включения кандидатов в состав резерва на выдвижение. Для этого требуется проработка всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных служащих.

Главными задачами планирования являются сохранение и развитие кадрового потенциала муниципальной службы, определение требований по

каждой должности, обеспечение необходимых схем замещения должностей и определение источников резерва кадров.

1.1. Создание и внедрение программного обеспечения (программа ЭВМ, база данных), предполагающего автоматизированное составление схем замещения должностей муниципальной службы Красногвардейского района, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и организационно-функционального назначения элементов системы управления. Электронная схема замещения должна представлять собой вариант организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются программой ЭВМ автоматически (на основе базы данных отдела муниципальной службы и кадров) под организационную структуру администрации района и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

1.2. Организация работы аналитической группы при главе администрации Красногвардейского района по развитию кадрового потенциала. В состав группы должны войти заместитель главы администрации района – руководитель аппарата администрации района, начальник отдела муниципальной службы и кадров, а также опытные специалисты, в том числе из числа находящихся на пенсии бывших сотрудников администрации района. В составе аналитической группы также должны работать приглашенные ученые (сотрудники НИУ «БелГУ», других исследовательских организаций), специализирующиеся на изучении местного самоуправления. Аналитическая группа призвана давать экспертную оценку механизмам планирования и реализации мероприятий по обеспечению района компетентными руководителями. Конкретными результатами работы группы должны стать: специальные программы; прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров и потребности в

них на перспективу; научно обоснованные и применимые на практике критерии и методы оценки кадров (квалификационные требования).

При рассмотрении квалификационных требований решающее значение имеют профессиональная и управленческая компетентность, профессиональная подготовка, опыт работы, склонность к самостоятельному принятию решений, организаторские, коммуникативные, деловые и другие качества.

1.3. Утверждение алгоритма проектирования системы работы с кадровым резервом муниципальной службы Красногвардейского района. Данную работу целесообразно осуществлять на основе следующей схемы-модели рациональной организации кадрового движения.

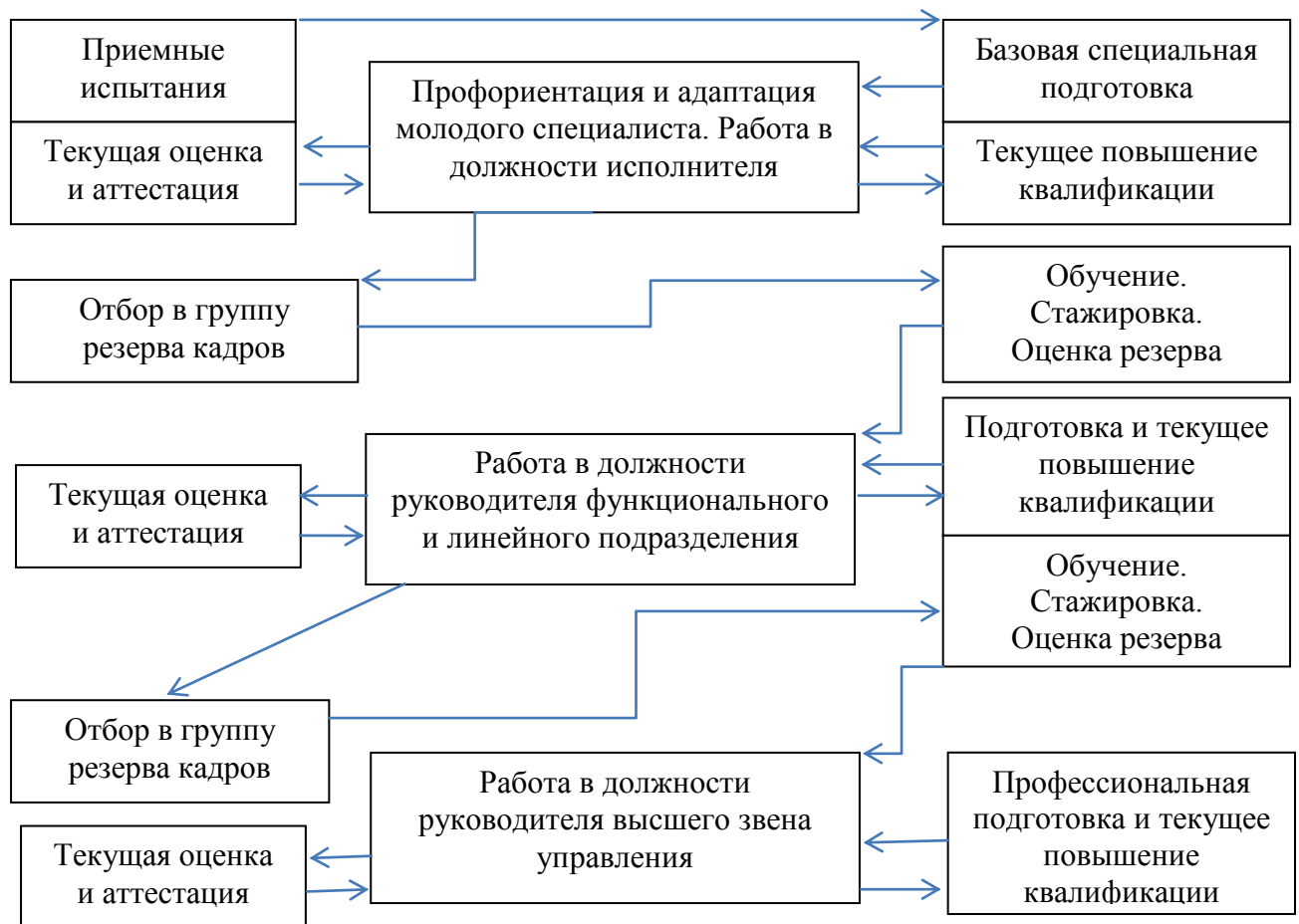


Рис. 1. Схема-модель рациональной организации кадрового движения¹

¹ Организация работы с резервом кадров в органах МЧС России. Метод. пособие. / Под. ред. А.В. Матюшина. М., 2008. С. 15.

Алгоритм должен предусматривать, что на должности, определенные структурой кадрового резерва, следует подобрать не менее двух работников, в том числе готовых к назначению на должность в ближайший период («ближний резерв») и для выдвижения на перспективу («дальний резерв»). Лица, зачисленные в резерв на перспективу, как правило, не закрепляются как резерв на конкретные должности.

1.4. Определение параметров численного состава резерва кадров. Данная работа осуществляется отделом муниципальной службы и кадров на основе рекомендаций и отчетов аналитической группы. При этом необходимо оперировать следующими факторами: необходимым темпом осуществления реорганизации; особенностями и спецификой конкретного органа управления, подразделения; потребностями структурных подразделений в руководящих кадрах, как на ближайший период, так и на отдаленную перспективу; возрастной структурой кадров; требуемой степенью ротации и увольнения; оценкой конкретных результатов служебно-профессиональной деятельности; склонностью кандидата к той работе, где в полной мере могли бы раскрыться его способности и потенциальные возможности; требуемым уровнем способностей для действий в условиях риска, возникающих в сфере их профессиональной деятельности; структурой источников пополнения кадрового потенциала; предложениями структурных подразделений и рекомендациями аттестационных комиссий.

Блок 2. Мероприятия по оптимизации состава резерва кадров.

Практика показывает, что резерв кадров формируется преимущественно с учетом руководящих должностей. Основной упор в кадровой политике администрации района делается на резерв управленческих кадров, предполагающий составление реестра кандидатов на должности руководителей разных уровней.

Тем не менее, такой подход не соответствует потребностям аппарата управления. Формально при формировании резерва кадров учитываются не

только должности руководителей всех уровней, но и должности, не относящиеся к руководящим (главный специалист, ведущий специалист, консультант). Однако эти должности также предполагают наличие у лиц, их замещающих, достаточно высокой квалификации и определенных навыков.

2.1. Составление методических рекомендаций по формированию резерва кадров администрации Красногвардейского района. Специалисты аналитической группы прописывают организационные и кадровые условия к формированию состава кадрового резерва, которыми впоследствии руководствуется отдел муниципальной службы и кадров. В их числе должны быть:

– организационное условие – представленность «узловых» подразделений. Критерии выбора сотрудников из числа «узловых» подразделений могут во многом зависеть от кадровой политики в органах местного самоуправления. Кадровый резерв должен быть сбалансированным по управленческим и групповым ролям, в нем должны быть представители от всех или большинства «узловых» подразделений системы управления. Если данное требование не выполняется, интересы этих подразделений могут быть не соблюдены при планировании организационных изменений и, что более опасно, не будут в полной мере учтены сильные стороны и ограничения «несущей конструкции» системы управления;

– кадровое условие: «Дорогу – лучшим!». В резерв развития должны войти сотрудники, обладающие максимально благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами, специфичными для организации, а также инновационным потенциалом (готовностью к изменениям, ответственностью, нестандартностью и гибкостью мышления, способностью планировать и проектировать).

2.2. Установка дополнительных требований к кандидатам в резерв. На практике резерв кадров формируется из состава перспективных сотрудников, лиц начальствующего состава, имеющих склонность к данной деятельности и большие организаторские способности. Вполне возможно, что в данном

случае следует также не закрепить квалификационные требования по руководящей должности, а ввести специальные, весьма высокие квалификационные требования для кандидата в резерв.

Такие требования должны быть хотя и высокими, но в целом усредненными. В случае открытия вакансий в первую очередь должна предоставляться возможность занять их именно тем, кто состоит в резерве кадров.

Формирование состава резерва кадров осуществляется, как правило, в два этапа: на первом этапе - предварительный отбор потенциальных кандидатур, на втором - их обсуждение, согласование и утверждение.

При подборе в резерв кадров следует применять следующие основные методы:

- изучение и анализ кадровых документов и оценку по ним квалификации сотрудника и опыта его работы;
- изучение и оценку сотрудника путем личного общения и планомерно организуемого наблюдения за ним непосредственно в процессе трудовой деятельности, проведение собеседований;
- заслушивание отчетов по результатам его практической деятельности;
- сравнение фактически достигнутых результатов работы сотрудником или руководимым им коллективом с набором установленных нормативных требований под заданную ролевую структуру деятельности;
- анализ устного или письменного описания конкретной работы, выполненной сотрудником (коллективом);
- анализ качеств кандидата в резерв кадров относительно наилучшего работника, принятого за эталон;
- социально-психологическую диагностику;
- анализ результатов и выводов служебной аттестации, квалификационных экзаменов;

– выявление медицинских и физических характеристик, показателей нетрудоспособности и физической подготовленности.

Однако для более полной и объективной оценки в процессе изучения кандидатур могут быть использованы дополнительные методы, к которым следует отнести следующие: экспертная оценка; квалификационное тестирование; групповая дискуссия; деловая игра; метод критического инцидента; изучение состояния дисциплины сотрудника (наличие поощрений, отсутствие дисциплинарных взысканий).

Вместе с тем необходимо помнить, что лишь использование различных методов изучения личности в их совокупности позволяет обеспечить наиболее объективную оценку качеств кандидата в состав кадрового резерва. Различия в структуре, составе резерва кадров, исходной подготовленности сотрудников обуславливают необходимость индивидуального подхода при выборе конкретных форм и методов работы с резервом.

Блок 3. Мероприятия по оптимизации работы с резервом кадров

Недостаточно лишь сформировать резерв кадров, отобрав в него наиболее перспективных кандидатов на должности муниципальной службы Красногвардейского района. Необходима планомерная и кропотливая работа с лицами, которые состоят в резерве, направленная на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого сотрудника к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне, особенно если речь идет о резерве управленческих кадров.

Различия структуры и состава резерва кадров, а также исходной подготовленности сотрудников обуславливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, определении их очередности и продолжительности.

Сочетание опыта, способностей и желания самого сотрудника, включенного в состав резерва кадров, с возможностями, которые ему

предоставляет система управления, позволяет достичь значительных результатов. Если, конечно, удастся правильно поставить цель, сформировать и осуществить сбалансированную программу развития.

3.1. Утверждение планов индивидуальной подготовки для каждого сотрудника, находящегося в резерве кадров. Разрабатывается такой план на календарный год руководителем того подразделения, куда планируется их перемещение, совместно с отделом муниципальной службы и кадров, специалистами в области психологии и сотрудником, включенным в резерв кадров. В индивидуальном плане должны быть указаны сроки исполнения, формы контроля, отметка об исполнении.

Непосредственные руководители сотрудников, состоящих в резерве кадров, а также отдел муниципальной службы и кадров Красногвардейского района обеспечивают им необходимые условия для успешной реализации индивидуального плана.

Выполнение индивидуального плана должно фиксироваться в онлайн-системе, предусмотренной программным обеспечением, которое было описано в Блоке 1 мероприятий данного проекта.

3.2. Организация дополнительного обучения лиц, включенных в резерв кадров. Обычно у состоящих в резерве сотрудников имеются основательные, но часто узкоспециальные знания. При этом претендент на любую руководящую должность должен иметь общие познания в области государственного и муниципального управления. Решению данной проблемы должно способствовать дополнительное обучение, осуществляемое в образовательных учреждениях, что и делается, например, на базе Института управления НИУ «БелГУ». Однако образовательные программы не выделяют специфику работы с резервом кадров. Отсюда получается, что зачастую подготовка в основном ведется в рамках самостоятельного обучения по месту работы; в ней также участвуют на добровольной основе консультанты – работники администрации района.

В плане индивидуальной подготовки предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических, психологических, педагогических и управленческих знаний, по выработке у сотрудника умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему подготовки входят:

3.2.1. Теоретическое обучение. Важнейшей формой теоретической подготовки служащих, включенных в резерв кадров, является самообразование и самовоспитание в процессе трудовой деятельности по профилю планируемой к замещению должности. При этом необходимо добиваться, чтобы пространство учебного материала, охватывающее технологические, экономические, управленческие, правовые и другие аспекты, при всей своей широте сужалось до размеров, позволяющих решать определенные, типичные для системы управления задачи.

3.2.2. Учеба в системе переподготовки и повышения квалификации в Институте управления НИУ «БелГУ» с отрывом (заочное обучение) или без отрыва (дистанционное обучение) от служебной деятельности.

3.2.3. Практическая подготовка. Она может включать мероприятия, направленные на усвоение «резервистом» практических и организаторских навыков самостоятельной работы, например:

- временное замещение планируемой к замещению должности отсутствующих руководителей на период их командировок и отпусков;
- выезды в другие органы управления и подразделения в целях изучения положительного опыта работы;
- участие в исследовательской и преподавательской работе;
- участие в проверках служебной деятельности подразделений;
- участие в организации и проведении конференций, семинаров, совещаний и других мероприятий;

– участие в разработке проектов решений, предложений и мероприятий по совершенствованию отдельных направлений деятельности, в обобщении опыта работы.

В качестве основной формы практической подготовки можно считать организацию стажировок сотрудников, состоящих в резерве кадров. Суть таких стажировок состоит в том, что сотрудник фактически назначается временно исполняющим обязанности по той должности, в резерв на которую он был внесен.

Стажировка как обучающая технология резерва кадров осуществляется в целях формирования и закрепления у сотрудников профессиональных и управленческих знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, а также изучения ими передового опыта в области местного самоуправления. Практические занятия должны включать в себя возможно больше элементов деятельности, характерной для реальных управленческих ситуаций.

Стажировка осуществляется в соответствии с планом-графиком, который составляется на весь период нахождения служащего в резерве кадров. Разработку задания для стажировки (с подписью руководителя аппарата администрации района) организует отдел муниципальной службы и кадров. В этих целях для каждого стажера назначается руководитель стажировки. Обязанности стажера и руководителя стажировки (как вариант) приведены в приложении 2.

Сроки стажировки определяются в зависимости от степени подготовленности служащего, состоящего в резерве кадров, и сложности его будущей работы с периодичностью не менее одного раза в год. На время стажировки сотрудник, как правило, освобождается от исполнения обязанностей по своей основной должности.

6. Планируемые результаты проекта

В результате реализации проекта будет обеспечено максимальное представительство различных социальных групп Красногвардейского района

в резерве кадров. На основе определения принципов формирования резерва кадров будет обоснована усовершенствованная система методов оценки кандидатов в резерв кадров по каждой руководящей должности. Будет составлен прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров муниципальной службы в Красногвардейском районе на период до 2020 года. Разработан механизм разработки и принятия индивидуальных планов (программ) подготовки, определены сроки, формы и методы обучения резерва кадров или повышения их квалификации. Разработано и внедрено программное обеспечение работы с кадровым резервом муниципальной службы в Красногвардейском районе Белгородской области.

7. Оценка эффективности проекта

Основными показателями эффективности проекта являются:

- увеличение не менее, чем на 5%, доли кандидатов, находящихся в кадровом резерве муниципальной службы в Красногвардейском районе Белгородской области, из числа граждан, не состоящих на государственной или муниципальной службе;
- увеличение представительства молодых кандидатов (до 30 лет) в кадровом резерве не менее, чем на 10%;
- увеличение не менее, чем на 30%, доли кандидатов, ежегодно выполняющих индивидуальный план подготовки не менее, чем на 50%;
- осуществление стажировок на искомой должности в администрации Красногвардейского района не менее, чем 20% кандидатов ежегодно.

Социальная эффективность проекта выявляется следующим образом после подготовки сотрудников, состоящих в резерве кадров, и выполнения ими индивидуальных планов проводится анализ и дается оценка готовности резерва, задачей которых является следующее: все ценное, достигнутое в работе с резервом кадров, должно быть эффективно задействовано для достижения целей кадровой политики администрации, внесения коррективов в план индивидуальной подготовки, для прогноза карьерного роста. На этом

этапе важно также проанализировать динамику руководящих работников и числа руководящих должностей, замещенных в течение года служащими из состава резерва.

Порядок и сроки анализа и оценки готовности резерва (как правило, ноябрь-декабрь) должен определять отдел муниципальной службы и кадров администрации и отражать их в индивидуальном плане подготовки.

Важнейшее место в анализе результатов подготовки резерва кадров должны занять итоги заслушивания на оперативном совещании (коллегии) непосредственных руководителей сотрудников, включенных в резерв кадров, а также руководителей кадровых органов о ходе формирования резерва, выполнения индивидуальных программ подготовки и плана стажировки.

Анализ должен учитывать также оценку эффективности работы муниципального служащего по итогам деятельности подразделения, в котором он работает, материалы последней аттестации и отзывы о нем, оценку уровня его компетентности в системе повышения квалификации и профессиональной подготовки по месту работы, а также руководителей смежных структурных подразделений.

Важно отметить, что для точности оценок большое значение имеет не степень формализации или насыщенности методов анализа (оценки), а степень ответственности должностных лиц органов местного самоуправления Красногвардейского района при оценке эффективности работы с резервом кадров, а также свободы их от предвзятости.

8. Ресурсное обеспечение проекта.

Предлагаемый проект не является ресурсозатратным. Основное ресурсное обеспечение лежит в нормативно-правовом поле. В конце календарного года заместитель главы администрации района – руководитель аппарата администрации должен издавать нормативный акт (распоряжение), в котором отражаются положительные стороны и недостатки, корректируются мероприятия по улучшению работы с резервом,

определяется порядок проверок этой работы в подчиненных органах управления и подразделениях.

Финансовое обеспечение проекта предполагает расходы муниципального бюджета в размере 290 тыс. рублей (постатейно бюджет проекта представлен в приложении 3).

Мониторинг и контроль за реализацией проекта целесообразно возложить на отдел проектного управления администрации Красногвардейского района.

9. Риски проекта.

При формировании резерва управленческих кадров может возникнуть риск назначения на руководящие должности администрации Красногвардейского района людей, склонных к недостаточно взвешенным, необдуманым шагам или имеющих невысокую способность решать сложные управленческие задачи.

Чтобы минимизировать данный риск, нужно помочь руководителю, в компетенцию которого входят кадровые назначения, вовремя это выявить и исключить возможные ошибки. Для этого целесообразно ориентироваться на психологическое обеспечение реализации проекта.

Естественно, точно диагностировать проблемы, которые могут возникнуть в процессе работы у того или иного кандидата после замещения им вакантной должности руководителя, способен лишь психолог.

Психологические тесты, используемые при конкурсном отборе кандидатов, способны лишь фрагментарно составить психологический портрет кандидата. Поэтому руководителям рекомендуется не принимать решения по кадровым назначениям немедленно, а предварительно получить консультацию специалиста об уровне готовности кандидата к замещению вакантной должности.

Консультант-психолог диагностирует перспективность кандидатов; их надежность (профессиональную, нравственную, мотивационную) в плане выполнения новых обязанностей; успешность реализации тех или иных

профессиональных функций; понимание кандидатами логики функционирования системы управления; соответствие личностных, качеств и стиля работы кандидатов психологическому климату в коллективе; ожидания коллектива относительно деятельности нового начальника; авторитет кандидатов в коллективе; внешнюю сторону поведения претендентов.

Психологическая консультация в данном случае должна строиться на основе следующих положений:

1. Принцип активности консультируемого руководителя. Во-первых, консультируемый кандидат на управленческую должность Красногвардейского района должен испытывать потребность в получении помощи и информации от психолога; во-вторых, он должен самостоятельно решить, принимать или не принимать предлагаемую психологом информацию. Консультант только помогает отделу муниципальной службы и кадров осознать ценность полученной информации.

2. Принцип индивидуального подхода. Следует подходить к каждой личности, рассматриваемой в качестве кандидата на соответствующую вакантную должность органов местного самоуправления Красногвардейского района, индивидуально и в процессе диагностики и консультирования исходить из ее интересов и склонностей. Только в случае значительного несоответствия способностей личности и требований должности возможен поиск другого варианта. Психолог при этом не должен навязывать консультируемому руководителю (комиссии) своих суждений и оценок, а содействовать осознанию им собственных интересов и способностей кандидата, адекватных рассматриваемой должности.

3. Принцип персональной ответственности. В соответствии с ним психолог несет персональную ответственность за правильность постановки психологического диагноза, адекватность используемых диагностических методов и коррекционных мероприятий. Данный принцип предъявляет высокие требования к профессиональной компетентности психолога (знаниям, умениям, опыту).

Услуги психолога целесообразно предоставлять на принципах аутсорсинга – то есть квалифицированными специалистами внешних организаций на условиях договора.

Итак, обоснования проекта совершенствования механизмов формирования кадрового резерва муниципальной службы в Красногвардейском районе приводит к следующим выводам:

1. В настоящее время полноценная работа с кадровым резервом требует принципиально иных подходов, высочайшей квалификации, внимания и такта, так как в резерв при нормальном порядке его формирования должны попадать самые достойные специалисты. В данной ситуации целесообразным представляется предложить направления совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе на среднесрочную перспективу.

2. Проект оптимизации механизмов формирования кадрового резерва муниципальной службы Красногвардейского района направлен на предложение направлений совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе, что позволит обеспечить максимальное представительство различных социальных групп Красногвардейского района в резерве кадров.

3. Особо стоит обратить внимание на психологическое сопровождение работы с резервом кадров. Психологические тесты, используемые при конкурсном отборе кандидатов, способны лишь фрагментарно составить психологический портрет кандидата. Решения по кадровым назначениям должны учитывать консультацию специалиста об уровне готовности кандидата к замещению вакантной должности. При этом услуги психолога целесообразно предоставлять на принципах аутсорсинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поскольку формирование системы кадрового обеспечения органов местного самоуправления представляет собой вид научно-практической деятельности, имеющий общность с иными видами научно-практической работы, и в то же время специфичный по целям, задачам, объекту и предмету, принципы, регулирующие данную деятельность, могут иметь как универсальную, так и специфическую природу.

Под кадровым потенциалом муниципальной службы следует понимать совокупность всех имеющихся, реализуемых и развивающихся в ходе профессиональной деятельности гражданских, нравственных и профессиональных качеств, способностей, умений и возможностей кадров муниципальной службы, а также их скрытых личностных резервов, которые могут быть реализованы при возникновении потребности в них для достижения текущих и перспективных целей в интересах местного сообщества.

Современная государственная кадровая политика не отвечает в полном объеме задачам развития местного самоуправления. Это несоответствие связано, прежде всего с тем, что федеральные и региональные органы власти и управления продолжают рассматривать местное самоуправление как разновидность государственного управления на местах. Поэтому в современных условиях стратегия развития кадрового потенциала муниципальной службы должна исходить из понимания местного самоуправления как самостоятельного вида социального управления, осуществляемого посредством наиболее полного соответствия потребностям, интересам и целям развития местного сообщества.

Характеристика муниципальной службы как профессиональной управленческой деятельности является исходным критерием для выявления особенностей профессионального развития муниципальных служащих. На профессиональное развитие оказывают влияние различные факторы. К

объективным факторам относятся потребности общества в профессионалах; значимость (престиж) муниципальной сферы; требования к профессии и муниципальному служащему, основанные на профессиональных нормах, эталонах; уровень профессиональных знаний, умений, навыков служащего. К субъективным факторам профессионального развития муниципального служащего можно отнести индивидуальные свойства и состояния, направленность личности, иерархия ее мотивов, ценностных ориентаций, динамика жизненных циклов.

Красногвардейский район наряду с другими муниципальными образованиями области столкнулся с тем, что реформа поставила на повестку дня вопрос качественно нового кадрового обеспечения органов местного самоуправления и их муниципальной службы, т.к. значительное увеличение органов местного самоуправления повлекло за собой приход в них нового пополнения и, прежде всего, в органы местного самоуправления поселенческого уровня.

Данное обстоятельство потребовало обновления нормативной правовой базы в сфере кадрового обеспечения муниципальной службы. На сегодняшний день правовую основу формирования кадрового потенциала Красногвардейского района Белгородской области, в первую очередь, составляют закон Белгородской области «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области» и принятые в его развитие местные нормативные акты, в числе которых: решение районного совета «Об утверждении Положения о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы района»; постановление районной администрации «Об утверждении Положения о муниципальной службе Красногвардейского района» и «Об утверждении Положения о муниципальной службе Красногвардейского района». В муниципальном образовании реализуется программа «Развитие кадровой политики Красногвардейского района на 2015-2020 годы».

В настоящее время муниципальный уровень управления воспринимается как самый непрестижный с точки зрения трудоустройства. Отсутствие профессионального и личностного роста людей сказывается и на судьбе того дела, которое им поручено. Отсюда и некомпетентность и высокие коррупционные риски.

Все это свидетельствует об актуализации проблем кадрового обеспечения муниципальной службы, необходимости научного осмысления сущности и основных направлений кадровых процессов, происходящих в ней.

Проведенный анализ кадрового потенциала муниципальной службы Красногвардейского района Белгородской области позволил выявить ряд серьезных проблем, сдерживающих развитие кадрового обеспечения.

Во-первых, имеют место проблемы с составлением резерва кадров муниципальной службы, что особенно характерно для сельских поселений, в которых среднее число муниципальных служащих не превышает 4-5 человек. Эта проблема тесно связана с отсутствием постоянной практики проведения кадрового мониторинга и аудита муниципальной сферы.

Во-вторых, имеются резервы в деле профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. В соответствии с задачами, поставленными в федеральной программе реформирования государственной службы муниципальные служащие должны повышать свою квалификацию один раз в три года. Но на практике это положение не выполняется.

Характер ключевых проблем определил тематику разработанного в данной работе проекта – «Оптимизация механизмов формирования резерва кадров в органах местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области». В рамках проекта предложены направления совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе, что позволит обеспечить максимальное представительство различных социальных групп Красногвардейского района в резерве кадров.

Работа над выпускной квалификационной работой позволила сформулировать несколько конкретных практических рекомендаций в адрес органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области.

1. На базе отдела муниципальной службы и кадров систематически проводить внутренний мониторинг оценки результатов работы муниципальных служащих на основе критериев, учитывающих индивидуальные результаты их профессиональной деятельности.

2. Разработать программу психологического сопровождения работы с кадровым резервом администрации Красногвардейского района. Данная программа должна включать основные направления психологического обеспечения работы с резервом кадров; психологические аспекты оценки кандидатов при формировании резерва кадров; психологическую подготовку в работе с резервом кадров.

3. В конце календарного года заместителю главы администрации района – руководителю аппарата издавать нормативный акт (распоряжение), в котором отражаются положительные стороны и недостатки, корректируются мероприятия по улучшению работы с резервом, определяется порядок проверок этой работы в подчиненных органах управления и подразделениях.

4. Разработать и реализовать дорожную карту вовлечения молодежи Красногвардейского района к участию в практической деятельности по решению проблем местного самоуправления муниципального образования с целью выявления наиболее способной и заинтересованной в управленческой деятельности молодежи для формирования молодежного кадрового резерва муниципальных образований района.

Практическая реализация этих мероприятий возможна на основе внедрения проектного подхода к совершенствованию механизмов управления воспроизводством кадрового потенциала муниципальной службы с выработкой стратегических и тактических направлений деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1) Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. ФЗ (ред. от 21.07.2014) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2) Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 14.10.2014) // Справочно-правовая система «Консультант-плюс». Информ. банк «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3) О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4) Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области: Закон Белгородской области № 150 от 24.09.2007 (ред. от 08.12.2015) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область». Разд. «Законодательство»

5) Об утверждении областной целевой программы «Формирование и подготовка резерва управленческих кадров Белгородской области» [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 10 ноября 2008 г. № 272-пп. – Режим доступа: <http://belregion.ru/service/docs>

6) Об утверждении Положения о порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы района: решение муниципального совета Красногвардейского района Белгородской области

№9 от 08.04.2015 // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области). – Режим доступа: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm>

7) Об утверждении Положения о муниципальной службе Красногвардейского района: постановление администрации Красногвардейского района № 93 от 11.09.2013 // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области). – Режим доступа: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm>

8) Об утверждении муниципальной программы Красногвардейского района «Развитие кадровой политики Красногвардейского района на 2015-2020 годы»: постановление администрации Красногвардейского района № 56 от 22.08.2014с // Красногвардейский район (официальный сайт органов местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области). – Режим доступа: <http://www.biryuch.ru/municipal-service/norm-doc.htm>

9) Аверин, А. Н. Муниципальная социальная политика и подготовка муниципальных служащих [Текст] / А. Н. Аверин. – М. : Дело, 2015. – 218 с.

10) Алексеев, Ю.П. Российский Север: проблемы социального развития [Текст] / Ю. П. Алексеев, Н. А. Волгин. – М. : Дашков, 2014. – 896 с.

11) Бабун, Р. В. Местное самоуправление и муниципальное управление: современные проблемы [Текст] / Р. В. Бабун. – Обнинск : Ин-т муниципального упр., 2013. – 200 с.

12) Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 506 с.

13) Барабашев, Г. В. Местное самоуправление [Текст] / Г. В. Барабашев. – М. : Изд-во РГБ, 2011. – 350 с.

14) Барциц, И. Н. Правовое обеспечение государственной службы РФ [Текст] / И. Н. Барциц. – М. : РАГС, 2015. – 558 с.

- 15) Бахрах, Д. Н. Государственная служба России [Текст] / Д. Н. Бахрах. – М. : Проспект: Велби, 2011. – 148 с.
- 16) Богдан, Н. Н. Кадровые технологии в государственной и муниципальной службе [Текст] / Н. Н. Богдан. – Новосибирск : Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Сибирская акад. гос. службы», 2011. – 358 с.
- 17) Боженов, С. А. Долгосрочная целевая программа «Формирование и развитие системы региональной кадровой политики на 2011 - 2015 годы» [Текст] / С. А. Боженов // Государственное и муниципальное управление: теория и практика. – 2010. – №1. – С. 13-20.
- 18) Быкова, Л. Разница в подходах [Текст] / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 12. – С. 59–61.
- 19) Гаврилина, Е. В. Современные методы работы с кадровым резервом [Текст] / Е. В. Гаврилина, Т. А. Махмудова // Труд и социальные отношения: наука, практика, образование. – 2008. – № 6. – С. 135–139.
- 20) Гладышев, А.Г. Муниципальная наука: теория, методология, практика./ А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – М. : Муницип. мир, 2003. – 301 с.
- 21) Гладышев, А. Г. Развитие местного сообщества: теория, методология, практика /А. Г.Гладышев. – М. : Эксмо, 2011. – 259 с.
- 22) Горб, В. Компетентностный подход к аттестации и квалификационному экзамену государственных гражданских служащих [Текст] / В. Горб // Государственная служба. – 2008. – №1 (51). – С. 5–3.
- 23) Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. М. : ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
- 24) Ежова, О. Кадровый резерв для топов [Текст] / О. Ежова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 2. – С. 60–66.
- 25) Ершов, В. А. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В. А. Ершов. – М. : ГроссМедиа, 2011. – 256 с.

26) Жильцов, В. Конкурсы в системе государственной гражданской службы [Текст] / В. Жильцов // Государственная служба. – 2013. – №1(51). – С. 22–26.

27) Захаров В. М. Воспроизводство кадрового потенциала государственного и муниципального управления региона [Текст] / В. М. Захаров, Р. В. Черноусов // Белгородский государственный национальный исследовательский университет. Высшая школа управления (сайт). – Режим доступа: <http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/resources/detail.php?ID=130146>

28) Захаров, В. М. Кадры по-прежнему будут решать все [Текст] / В. М. Захаров, В. П. Бабинцев // Государственная служба. – 2006. – № 2. – С. 139–145.

29) Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика [Текст] / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2015. – 261 с.

30) Калиниченко, Л. А. Социальная организация государственной службы [Текст] / Л. А. Калиниченко. – М. : РАГС, 2013. – 224 с.

31) Камалтдинова, Р. М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях [Текст] / Р. М. Камалтдинова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 265с.

32) Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 447 с.

33) Корнийчук, Г. А. Государственные служащие: особенности регулирования труда [Текст] / Г. А. Корнийчук. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 526 с.

34) Марченко, И. Отбор персонала для резерва [Текст] / И. Марченко // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 10. – С. 40–44.

35) Наумов, С. Кадровый резерв как механизм повышения качества государственного управления [Текст] / С. Наумов // Власть. – 2013. – № 10. С. 61–63.

36) Никулина, Я. О. Резерв управленческих кадров как механизм повышения качества государственного управления [Текст] / Я. О. Никулина

// Проблемы государственного и муниципального управления – 2010: Сборник научных работ молодых ученых. – Белгород : б.и., 2010. – С. 152-160.

37) Овсянко, Д. М. Государственная служба Российской Федерации [Текст] / Д. М. Овсянко. – М. : Юристъ, 2012. – 301 с.

38) Охотский, Е. В. Государственное управление в современной России [Текст] / Е. В. Охотский. – М. : МГИМО (У) МИД России, 2013. – 548 с.

39) Пицик, Н. И. Кадровый резерв организации [Текст] / Н. И. Пицик // Труд и социальные отношения: наука, практика, образование. – 2006. – № 3. – С. 103–110.

40) Пономаренко, Б. Т. Профессионализм и компетентность государственных служащих: состояние и пути развития [Текст] / Б. Т. Пономаренко, В. В. Лабекин // Государственная служба в современной России. – 2009. – № 4. – С. 168-193.

41) Поташник, М. М. Качество образования: проблемы и технологии управления [Текст] / М. М. Поташник. – М. : Новая школа, 2010. – 320 с.

42) Рассказова, И. Н. Кадровый маркетинг [Текст] / И. Н. Рассказова. – М. : РАГС, 2012. – 375 с.

43) Рой, О. М. Система государственного и муниципального управления [Текст] / О. М. Рой. – СПб. : Питер, 2009. – 300 с.

44) Самарина, В. П. Проблемы устойчивого развития Белгородской области [Текст] / В. П. Самарина // Бюллетень Института устойчивого развития Общественной палаты Российской Федерации «На пути к устойчивому развитию России». – 2011. – № 55. – С. 50-52.

45) Симонова, И. Резерв управленцев. Принципы и основы его формирования [Текст] / И. Симонова, И. Ерёмина, Л. Дудаева // Служба кадров и персонал. – 2013. – № 3. – С. 49–52.

46) Соболева, Т. Методика формирования кадрового резерва [Текст] / Т. Соболева // Служба кадров и персонал. – 2013. – № 1. – С. 79–84.

47) Соловьев, О. В. Диагностика региональной кадровой политики [Текст] / О. В. Соловьев // Служба кадров и персонал. – 2012. – №8. – С. 23–28.

48) Соловьев, О. В. Думая о будущем. Формирование резерва управленческих кадров Белгородской области [Текст] / О. В. Соловьев // Служба кадров и персонал. – 2009. – № 7. – С. 35–40.

49) Старцев, Я. Ю. Государственное и муниципальное управление в зарубежных странах [Текст] / Я. Ю. Старцев.– М. : Дело, 2012. – 320 с.

50) Турчинов, А. И. Государственная служба России: теория, приоритеты, кадры [Текст] / А. Турчинов // Государственная служба. – 2012. – №5(49). – С. 29–34.

51) Турчинов, А. И. Управление персоналом [Текст] / А. И. Турчинов. – М. : РАГС, 2013. – 608 с.

52) Фокин, К. Б. Формирование кадрового резерва руководителей: основные подходы [Текст] / К. Б. Фокин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 6. – С. 116–126.

53) Чекин, В. Е. Государственное и муниципальное управление [Текст] / В. Е. Чекин. – М. : Дело, 2012. – 320 с.

54) Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики [Текст]: учеб. пособие для вузов / В. В. Черепанов, В. П. Иванов. – М. : Юнити-Дана, Закон и право, 2013. – 575 с

55) Чиркин, В. Е. Система государственного и муниципального управления [Текст] / В. Е. Чиркин. – М. : НОРМА, 2011. – 43 с.

56) Шаныгин, С. И. Стратегическое управление организацией: теоретико-методологический подход [Текст] / С. И. Шаныгин. – СПб. : Наука, 2014. – 188 с.

57) Январев, В. А. Воздействие регламентации деятельности органов власти на эффективность исполнения ими государственных функций (по результатам опроса государственных служащих) [Текст] / В. А. Январев,

Е. А. Семионова // Вопросы государственного и муниципального управления.
–2009. – №3. – С.71–92.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Паспорт проекта
«Оптимизация механизмов формирования резерва кадров в органах местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской области»

Цель проекта	Предложить направления совершенствования имеющихся методов, процедур формирования кадрового резерва муниципальных служащих в районе, что позволит обеспечить максимальное представительство различных социальных групп Красногвардейского района в резерве кадров.
Способ достижения цели (мероприятия проекта)	<p>Блок 1. Мероприятия по оптимизации планирования резерва кадров.</p> <p>1.1. Создание и внедрение программного обеспечения (программа ЭВМ, база данных), предполагающего автоматизированное составление схем замещения должностей муниципальной службы Красногвардейского района</p> <p>1.2. Организация работы аналитической группы при главе администрации Красногвардейского района по развитию кадрового потенциала.</p> <p>1.3. Утверждение алгоритма проектирования системы работы с кадровым резервом муниципальной службы Красногвардейского района.</p> <p>1.4. Определение параметров численного состава резерва кадров.</p> <p>Блок 2. Мероприятия по оптимизации состава резерва кадров.</p> <p>2.1. Составление методических рекомендаций по формированию резерва кадров администрации Красногвардейского района.</p> <p>2.2. Установка дополнительных требований к кандидатам в резерв.</p> <p>Блок 3. Мероприятия по оптимизации работы с резервом кадров</p> <p>3.1. Утверждение планов индивидуальной подготовки для каждого сотрудника, находящегося в резерве кадров.</p> <p>3.2. Организация дополнительного обучения лиц, включенных в резерв кадров.</p>
Результаты проекта	В результате реализации проекта будет обеспечено максимальное представительство различных социальных групп Красногвардейского района в резерве кадров. На основе определения принципов формирования резерва кадров будет обоснована усовершенствованная система методов оценки кандидатов в резерв кадров по каждой руководящей должности. Будет составлен прогноз предполагаемых изменений в составе руководящих кадров муниципальной службы в Красногвардейском районе на период до 2020 года. Разработан механизм разработки и принятия индивидуальных планов подготовки, определены сроки, формы и методы обучения резерва кадров или повышения их квалификации. Разработано и внедрено программное обеспечение работы с кадровым резервом муниципальной службы в Красногвардейском районе.

Риски проекта	Психологический риск. Риск не востребоваемости муниципальной службы на рынке труда. Риск формализации процесса формирования кадрового резерва.
Пользователи результата проекта	<ul style="list-style-type: none">- представители структурных подразделений администрации муниципального района и граждане, состоящие в кадровом резерве для замещения вакантных муниципальных должностей муниципальной службы муниципального района;- представители администраций городского и сельских поселений муниципального района;- представители бизнеса (высшие руководители коммерческих организаций и руководители среднего звена);- представители общественных организаций;- представители муниципальных унитарных предприятий и учреждений.

Распределение обязанностей стажера и руководителя стажировки

ОБЯЗАННОСТИ	
СТАЖЕРА	РУКОВОДИТЕЛЯ СТАЖИРОВКИ
Положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки	Разрабатывать со стажером индивидуальный план-задание на весь период стажировки и содействовать его выполнению
Изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя, принимать самостоятельные решения по текущим вопросам, нести полную ответственность за участок работы	Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении
Учитывать замечания и предложения руководителя стажировки	Давать стажеру конкретные служебные задания для решения вопросов, определять сроки их выполнения и ставить конечную цель
Вести работу по выявлению и использованию резервов подразделения, внедрению эффективных форм работы, разрабатывать, осуществлять проверку новых идей на практике	Изучать профессиональные и личные, способствовать воспитанию деловых качеств стажера, закреплению на практике управленческих знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, его способности получать и использовать информацию, поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней
Своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение по профилю занимаемой должности, приобрести профессиональные и организаторские навыки для выполнения обязанностей по должности более высокого уровня, умение оценивать практическую эффективность подчиненных	Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и методов успешного руководства, стремления к успеху, оригинальным и самостоятельным действиям и решениям; проверять подготовленность стажера к исполнению служебных обязанностей по планируемой к замещению вышестоящей должности; содействовать формированию нового восприятия и переосмысления стажера как руководителя
Составлять отчет о проделанной работе на каждом этапе подготовки и представлять предложения по совершенствованию организации деятельности и управления	Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять его в кадровый орган

**Расходы на реализацию мероприятий проекта
«Оптимизация механизмов формирования резерва кадров в органах
местного самоуправления Красногвардейского района Белгородской
области»**

№	Мероприятие проекта	Статьи расходов	Расходы, руб.
1.1.	Создание и внедрение программного обеспечения, предполагающего автоматизированное составление схем замещения должностей муниципальной службы Красногвардейского района.	Создание базы данных. Создание программы ЭВМ. Техническое обслуживание.	120 000
1.2.	Организация работы аналитической группы при главе администрации Красногвардейского района по развитию кадрового потенциала.	Транспортные расходы. Оплата услуг внешних экспертов по договорам.	90 000
1.3.	Утверждение алгоритма проектирования системы работы с кадровым резервом муниципальной службы Красногвардейского района.	Финансирование не требуется	
1.4.	Определение параметров численного состава резерва кадров.	Финансирование не требуется	
2.1.	Составление методических рекомендаций по формированию резерва кадров администрации Красногвардейского района.	Издательские расходы.	80 000
2.2.	Установка дополнительных требований к кандидатам в резерв.	Финансирование не требуется	
3.1.	Утверждение планов индивидуальной подготовки для каждого сотрудника, находящегося в резерве кадров.	Финансирование не требуется	
3.2.	Организация дополнительного обучения лиц, включенных в резерв кадров.	Финансирование не требуется	
ИТОГО			290 000