

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ  
КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ  
ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЁЛОК ТОМАРОВКА,  
ЯКОВЛЕВСКОГО РАЙОНА, БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Дипломный проект студента**

**заочного отделения 6 курса группы 05001051**

**Павленко Ксении Валерьевны**

**Научный руководитель  
старший преподаватель  
Гайворонская С.А.**

**Рецензент  
Глава администрации городского  
поселения «Посёлок Томаровка»  
Яковлевского района  
Белгородской области  
Сабаева Л.М.**

**БЕЛГОРОД, 2016 год**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЁЛОК ТОМАРОВКА» ЯКОВЛЕВСКОГО РАЙОНА, БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	28
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЁЛОК ТОМАРОВКА» ЯКОВЛЕВСКОГО РАЙОНА, БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Местное самоуправление является важнейшей частью системы управления современным обществом. Значение его в том, что оно способствует улучшению эффективности функционирования социально-экономической системы территории. Чтобы местному самоуправлению быть успешным, достичь поставленных целей, органы муниципальной власти должны так организовать управление, чтобы оно было эффективным и результативным.

Важнейшей задачей, стоящей перед органами местного самоуправления городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области, является работа с муниципальными кадрами. Ведь именно от их работы зависит качество и своевременность принятия управленческих решений. Поэтому постоянное совершенствование системы работы с кадрами на муниципальном уровне городского поселения способствуют повышению управляемости муниципальными образованиями и эффективности ее деятельности.

Одна из основных задач, стоящих как перед муниципальной властью, является повышение эффективности использования человеческого потенциала в органах местного самоуправления. Поэтому в практику управления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» необходимо внедрять те кадровые технологии, которые способствуют обеспечению устойчивого и непрерывного профессионального развития муниципальных служащих.

Для обеспечения реальной самостоятельности и ответственности органов местного самоуправления, их эффективной деятельности в интересах населения необходимы соответствующие правовые, экономические, организационные, социальные и финансовые изменения функционирования системы работы с кадрами. Поэтому поиск оптимальных форм управления, новых управленческих и самоуправленческих технологий, в том числе и

кадровых, является актуальным и приоритетным направлением для развития органов местно самоуправления городского поселения «Посёлок Томаровка».

Исходя из вышесказанного, актуальность темы исследования обусловлена:

– особой важностью, в условиях социально-экономического развития муниципалитета, повышения качественных и количественных показателей деятельности сотрудников администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области.

– потребностью в комплексном использовании потенциала современных кадровых технологий, повышающих эффективность труда управленцев в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области;

– необходимостью разработки теоретических основ использования современных кадровых технологий в системе муниципального управления городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области.

**Степень изученности темы дипломного исследования.** Особенности управления муниципальными образованиями рассматривались в работах многих российских и зарубежных ученых. Теоретические основы функционирования и развития муниципальных образований заложены в трудах М. В. Глазырина, Н. А. Емельянова, В. Н. Иванова, М. И. Либоракиной, О. М. Роя<sup>1</sup>.

Внедрением технологий в управленческую деятельность занимались В. И. Пирогов, С. К. Завьялов, Г. Р. Мукушев<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Глазырин М.В. Муниципальная самоорганизация. Основное звено территориального хозяйствования и самоуправления. М., 2013; Емельянов Н.А. Местное самоуправление: проблемы, поиски, решения. М., 2011; Иванова В.Н. Местное самоуправление: проблемы теории и практики. СПб., 2012; Либоракина М.И. Проблемы и перспективы местного самоуправления. М., 2012; Рой О.М. Система муниципального управления. СПб., 2011.

<sup>2</sup> Пирогов В.И., Завьялов С.К., Мукушев Г.Р. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием // Всероссийский экономический журнал. № 5. 2013. С.23-40.

Основные парадигмы внедрения социальных технологий изложены в работах В. Н. Иванова, К. М. Оганяна, В. И. Патрушева, С. Н. Рохмистрова<sup>3</sup>.

Проблемам и направлениям совершенствования кадровых технологий в системе муниципальной службы посвящены исследования В. М. Анисимова, В. Г. Игнатова, А. И. Радченко<sup>4</sup>.

Значительный вклад в разработку различных аспектов внедрения современных кадровых технологий управления в государственное и муниципальное управление внесли такие ученые, как Е. В. Белякова, Э. О. Бурганова, В. Н. Иванов, Е. В. Фрейдина<sup>5</sup>.

В последнее время значительно вырос интерес всех ветвей и уровней власти к проблемам эффективности управления, внедрения современных кадровых технологий в развитии муниципальных образований. Разработка и применение современных кадровых технологий в муниципальном управлении является важной и актуальной научно-практической задачей. Но, несмотря на это, способы ее решения в новых условиях оказались недостаточно разработанными в отечественной теории власти и управления. Более того, применение и внедрение современных кадровых технологий в работу конкретного муниципального образования не нашло достаточного отражения в научных работах.

С учетом изложенного, **проблема** исследования заключается в наличии противоречия между необходимостью разработки новых рекомендаций по повышению эффективности системы управления муниципальным образованием и недостаточной теоретической разработанностью процесса

---

<sup>3</sup> Иванов В.Н. Социальные технологии М., 2014; Оганян К.М. Социальные технологии. СПб., 2012; Патрушев В.И. Основы общей теории социальных технологий. М., 2012; Рохмистров С.Н. Социальные технологии. М., 2011.

<sup>4</sup> Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. М., 2013; Игнатов В.Г. Социология кадровых процессов. М., 2012; Радченко А.И. Развитие кадрового потенциала муниципальных образований. М., 2014.

<sup>5</sup> Белякова Е.В. Управленческие технологии инновационного развития региона: теория и методология. М., 2011; Бурганова Э.О. Внедрение ключевых показателей эффективности // Персонал Микс. 2015. № 6; Иванов В.Н. Инновационные кадровые технологии устойчивого развития муниципальных образований. Уфа, 2013; Фрейдина Е.В. Исследование систем управления кадрами в муниципальных образованиях. М, 2015.

внедрения современных кадровых технологий в работу органов местного самоуправления.

**Гипотезой** исследования выступает предположение о том, что основные проблемы функционирования системы управления на муниципальном уровне обусловлены недостаточным внедрением современных управленческих технологий в муниципальных образованиях.

**Объектом** исследования является система управления в муниципальном образовании.

**Предметом** исследования выступают современные кадровые технологии в деятельности администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области.

**Цель исследования** – на основе всестороннего анализа выработать практические рекомендации по повышению эффективности деятельности органов местного самоуправления путём внедрения современных кадровых технологий.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих **задач**:

- рассмотреть теоретические основы внедрения современных кадровых технологий управления в муниципальных образованиях;
- проанализировать практику внедрения современных кадровых технологий управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области;
- предложить направления совершенствования муниципального управления на основе внедрения современных кадровых технологий в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области.

**Теоретико-методологической основой** проведенного исследования послужили положения отечественных ученых в области разработки и внедрения современных кадровых технологий в деятельность муниципальных образований (А. Г. Воронин, А. Г. Гладышев, О. О.

Ромашов, А. Э. Саак)<sup>6</sup>.

К числу основных **методов** исследования относятся методы социологического, сравнительного анализа, теоретического и эмпирического обобщения.

**Эмпирическую базу** исследования составили нормативно-правовые документы в области социально-экономического развития муниципальных образований<sup>7</sup>, данные Федеральной службы государственной статистики<sup>8</sup>.

**Научно-практическая значимость** дипломного проекта состоит в разработке практических рекомендаций для повышения социально-экономического развития муниципального образования путём внедрения современных управленческих технологий, которые могут быть использованы в работе администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

**Структура дипломного проекта.** Дипломный проект состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>6</sup> Воронин А.Г. Местное самоуправление: кадровые технологии управления. СПб., 2012; Гладышев А.Г. Основы современного управления кадровым потенциалом. М., 2013; Ромашов О.О. Местное самоуправление: новые социальные технологии // Муниципальное управление. 2014. № 5; Саак А.Э. Кадровые технологии управления. СПб., 2015.

<sup>7</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. 15.02.2016) // Российская газета. – 2003. – 8 октября; Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп (ред. 12.05.2015) // Сборник нормативных правовых актов Белгородской области. – 2010. – № 17; Устав городского поселения «Поселок Томаровка» муниципального района «Яковлевский район» : Решение поселкового собрания городского поселения «Поселок Томаровка» муниципального района «Яковлевский район» Белгородской области от 25 сентября 2007 г. № 1. URL: <http://docs.cntd.ru/document/469039321> (дата обращения: 21.12.2015); Об утверждении муниципальной программы «Социально-экономического развитие городского поселения «Поселок Томаровка» на 2015-2020 года : Постановление Администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области от 29 октября 2014 года № 33. URL: <http://admtomarovka.ru/normbase> (дата обращения: 21.12.2015).

<sup>8</sup> Статистические показатели, характеризующие состояние экономики и социальной сферы муниципального образования Яковлевский муниципальный район, городское поселение «Поселок Томаровка» за 2014 и 2015 годы. URL: [http://www.gks.ru/scripts/db\\_inet2/passport/table.aspx?opt=146581602012201320142015](http://www.gks.ru/scripts/db_inet2/passport/table.aspx?opt=146581602012201320142015) (дата обращения: 21.12.2015).

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ**

В настоящий момент перед органами местного самоуправления стоит множество проблем социально-экономического развития территории. Их преодоление возможно только при условии успешного решения поставленных задач, а именно повышение качества муниципального управления. Приоритетная роль в системе муниципальной власти отводится персоналу муниципальной службы, участвующему непосредственно в разработке и принятии управленческих решений. Исходя из этого, большую теоретическую и практическую значимость обретает исследование современных тенденций в развитии кадровых технологий на муниципальном уровне управления.

Но прежде, чем перейти к изучению основ кадровых процессов в организации, определим основной категориальный аппарат дипломного исследования. Итак, многие авторы в своих научных исследованиях затрагивали проблемы муниципального управления. Конечно же, большинством из них было рассмотрено такое понятие как «муниципальное управление», которое представляет, по мнению учёных, составную часть общей системы управления в регионе, для которого на законодательном уровне определяются полномочия, ответственность, сферы деятельности. Для муниципального управления характерно относительно самостоятельное (с учетом интересов населения) формирование целей и задач, органов власти и управления, бюджета, ресурсной базы и т.д. Местное самоуправление обладает определенными полномочиями, установленными Федеральным законом № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»:

– самостоятельное функционирование муниципального образования, в том числе право на самостоятельный бюджет, а также контроль органов местного самоуправления над подведомственными им



территориями;

- отсутствие непосредственной (вертикальной) подчиненности местного органа власти вышестоящему органу государственной власти;
- участие граждан муниципального образования в процессах принятия решений по вопросам местного значения (референдум);
- выборность местных органов власти, их подотчетность населению;
- гарантии социальной защиты населения со стороны органов местного самоуправления<sup>9</sup>.

В настоящий момент в научной литературе насчитывается около 100 определений понятия «муниципальное управление». Рассмотрим некоторые из них.

И. А. Юшина определяет в своём исследовании муниципальное управление как функцию муниципального образования, которая обеспечивает достижение стоящих перед ним целей, и реализацию соответствующих задач, как самоуправляющейся территориальной системы<sup>10</sup>.

По мнению В. Б. Зотова муниципальное управление – это внутреннее качество муниципального образования как целостной системы, основными элементами которой являются органы муниципального управления (местного самоуправления) (субъект) и само муниципальное образование (объект), постоянно взаимодействующие на началах самоорганизации и самоуправления<sup>11</sup>.

Муниципальное управление служит интересам взаимодействия всех элементов этой системы (субъектов и объектов) и составляющих единое целое – муниципальное образование, с общими для всех элементов целями и задачами, – так считает Т.Г. Морозова. Исходя из ее исследования,

---

<sup>9</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. 15.02.2016) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – №9. – Ст. 1096.

<sup>10</sup> Юшина Е.А. Муниципальное управление М., 2013. С.39.

<sup>11</sup> Зотов В.Б., Макашева З.М. Муниципальное управление. М., 2012. С. 28.

муниципальное управление – это управленческое воздействие субъекта на объект, которое упорядочивает систему – муниципальное образование, обеспечивает его функционирование в соответствии с закономерностями его существования и развития. Это – целенаправленное упорядочивающее воздействие, реализуемое в связях между субъектом и объектом и осуществляемое непосредственно субъектом управления<sup>12</sup>.

На основе всестороннего анализа существующих трактовок понятия муниципального управления, мы определили его как составную часть местного самоуправления, связанную с упорядочивающим воздействием органов муниципального управления (местного самоуправления) на муниципальное образование и взаимодействие с его субъектами с целью повышения уровня и качества жизни населения муниципалитета.

Специфика управления на уровне муниципальных органов власти заключается в том, что в сфере их регулирования находятся все процессы управления социально-экономическими системами и объектами муниципального образования. Поэтому население муниципального образования и органы местного самоуправления выступают субъектом муниципального управления. А муниципальное образование со всеми его структурами, связями, отношениями, ресурсами – объектом<sup>13</sup>.

Поэтому особенность управления на уровне местных органов власти определяется, прежде всего, спецификой муниципального образования как объекта управления, включающего все стороны жизни населения, проживающего на данной территории. К примеру, если невозможно рассматривать понятие «экономическая эффективность» и подразумевать исходя из этого общую эффективность муниципального управления. Необходимо при этом рассматривать также и социальную, «нравственную» эффективность тех или иных управленческих решений. В этом и заключается неразрывность всех процессов на муниципальном уровне. При этом

---

<sup>12</sup> Морозова Т.Г. Муниципальный менеджмент. М., 2011. С. 56.

<sup>13</sup> Зотов В.Б., Макашева З.М. Муниципальное управление. М., 2012. С. 41.

население муниципального образования одновременно могут быть как объектом, так и субъектом управления по отношению к системе органов муниципального управления. Так, исходя из Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», население может управлять делами муниципального образования или осуществлять контроль за деятельностью органов муниципального управления.

В настоящее время действуют правовые и нормативные акты, которые определяют порядок конкурсного замещения должностей муниципальной службы, аттестации муниципальных служащих, проведения квалификационного экзамена, а также иных кадровых технологий, используемых на муниципальной службе:

1. Конституция Российской Федерации<sup>14</sup>.

2. Федеральные законы<sup>15</sup>.

3. Указы Президента Российской Федерации, которые регулируют вопросы прохождения муниципальной службы, конкурсного замещения вакантных должностей, оценки, увольнения муниципальных служащих и ряд других<sup>16</sup>.

4. Законы субъектов Российской Федерации<sup>17</sup>.

Основной целью управления в системе муниципальной службы является повышение эффективности использования человеческого потенциала в органах местного самоуправления. Поэтому, управление на

---

<sup>14</sup> Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 г. (ред. 21.07.2014) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

<sup>15</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 15.02.2016) // Российская газета. – 2003. – 8 октября; О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. 15.02.2016) // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

<sup>16</sup> О предоставлении гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими сведений об имуществе и обязательствах имущественного характера : Указ Президента Российской Федерации от 18 мая 2009 г. № 559 (ред. 15.07.2015) // Российская газета. – № 89. – 20 мая.

<sup>17</sup> Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области : закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 (ред. 08.12.2015) // Белгородские известия. – № 165. – 2 октября.

муниципальном уровне, являясь видом профессиональной деятельности, предполагает комплексное использование кадровых технологий. Исходя из высокой значимости этого процесса на муниципальной службе, определим понятие «кадровая технология».

Понятие «кадровая технология» на муниципальном уровне рассматривает множество исследователей.

По мнению директора института управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, профессора В.М. Захарова, понятие кадровой технологии должно включать в себя описание последовательности действий по управлению поведением и деятельностью людей (персонала организации) в целях достижения заданного результата (стратегии организации в целом). А само понятие «кадровая технология» он определяет как рационально организованную систему планомерно выстраиваемых процедур, ориентируемых на решение кадровых проблем в организации, применение которых делает возможным не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство<sup>18</sup>.

Так профессор В. В. Черепанов определяет кадровую технологию как средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающие достижение целей организации. Квалифицированных работников нужно найти на рынке труда, оценить их качества и способности, произвести отбор, ввести в состав организации и обеспечить включение в производственный процесс, максимально полезно как для организации, так и для человека. Для этого необходимо использовать соответствующие кадровые технологии<sup>19</sup>.

Исследование показало, что основное содержание кадровых технологий состоит из совокупности взаимосвязанных процедур, позволяющих либо получить информацию о возможностях человека,

---

<sup>18</sup> Захаров В.М. Кадровая служба. М., 2010.

<sup>19</sup> См.: Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики. М., 2007. С.46.

сформировать или же изменить требуемые для организации условия их реализации.

По мнению другого профессора К. О. Магомедова, кадровые технологии – это институт эффективного управления персоналом государственных (муниципальных) органов и показатель оптимизации процедур кадровой работы, уровню развития ее профессиональной культуры<sup>20</sup>.

Также авторы отмечают, что руководители муниципальных образований получают более качественную информацию о профессиональных способностях подчиненных в случае применения и внедрения в систему управления кадровых технологий. Поэтому дальнейшее развитие кадрового состава в управляющей системе зависит от развития каждого сотрудника как профессионала – должностной рост в организации, эффективная реализация способностей и возможностей работника, увеличение материального вознаграждения за работу.

Данные факторы способствуют повышению эффективности функционирования организации, в том числе изменению роли сотрудника, созданию благоприятного климата в коллективе, и состояния удовлетворенности своей работой. Поэтому эффективное применение и внедрение кадровых технологий в процессы управления муниципальным образованием вносит свой вклад в результативность и эффективность социально-экономической системы, формирование профессионального человеческого капитала организации, личностных качеств. Исходя из этого, принятые кадровые решения могут, как подорвать, так и укрепить доверие сотрудника к руководству органа местного самоуправления, стимулировать или снизить его профессиональную и социальную активность.

Современные кадровые технологии дают возможность субъектам управления на основе информации о состоянии кадровых процессов и

---

<sup>20</sup> См.: Магомедов К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом // Служба кадров и персонала. № 10. 2007. С. 34.

кадровых отношений в организации предпринимать необходимые действия относительно персонала. Характер, содержание, направленность этих действий бывают самыми разнообразными – от решения о дополнительном найме сотрудников в органах местного самоуправления до увольнения сотрудников, не справляющихся с прямыми обязанностями.

Кадровая политика и кадровая технология соотносятся как стратегия и тактика. И это действительно так. Кадровая политика – это набор, совокупность кадровых технологий определенной организации, направленная на решение общих задач в соответствии со стратегией организации (разработка мероприятий по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение по службе, заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации). Применение кадровых технологий в организации зависит от ситуации, потому что с помощью ее методов решаются частные задачи, уровень решения которых может осуществляться эффективно и целенаправленно или стихийно – методом «проб и ошибок». Для эффективности применения кадровых технологий разрабатываются и используются стратегии организации, то есть комплекс задач управления персоналом муниципальной службы.

Кадровые технологии, как нами было ранее указано, представляют собой совокупность определенных действий, приемов, операций относительно статуса или характеристики кадрового состава организации. Применяя данные технологии в системе муниципального управления, руководитель определяет соответствие работника занимаемой должности и характеру исполнения служебных обязанностей, результативности труда, уровню соответствия деловых, профессиональных и личностных качеств потребностям организации. С помощью кадровых технологий осуществляются оценка, отбор и подбор персонала, управление карьерой муниципального служащего, повышение его квалификации. С целью восстановления сменяемости кадров используются ротация, кооптация,

перепрофилирования, отставка, введение контрактной системы найма на работу и другие формы.

Объемную работу в области применения кадровых технологий на муниципальном уровне провёл Ю. В. Астахов, по мнению которого, они имеют общие черты, несмотря на многообразие видов и сфер их применения в процессе управления персоналом. По его мнению, специфика кадровых технологий заключается в следующем:

1) Последовательное описание поэтапных действий исполнителей кадровых приемов, предусматривающее всю технологическую цепочку от начала до конца работы, понятное как первому руководителю, руководителю структурного подразделения, так и исполнителю (работнику), и дающее конкретный конечный результат;

2) Присутствие управленческих начал – прежде всего, целевых стратегических задач, приоритетов, ресурсного и финансового обеспечения, координации работы и согласования действий различных структур и подразделений, задействованных в данной технологии;

3) Персональная ответственность работника, контролирующего конкретную кадровую технологию, за результат<sup>21</sup>.

Наше исследование также показывает, что кадровые технологии могут быть классифицированы по следующим признакам:

1) Типы технологий:

– технологии принятия стратегических управленческих решений на долгосрочную перспективу;

– технологии кадрового проектирования;

– современные (инновационные) технологии;

– общие технологии<sup>22</sup>.

2) Виды технологий:

---

<sup>21</sup> Астахов Ю.В. Кадровые технологии в муниципальном управлении // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2010. № 14. С.65.

<sup>22</sup> Фрейдина Е.В. Исследование систем управления кадрами в муниципальных образованиях. М, 2015. С.36.

- информационные технологии (обеспечивают информационную подготовку кадров);
- внедренческие технологии (обеспечивают обновление организационных структур управления, формирование стратегического мышления персонала, повышение деловой культуры кадров);
- обучающиеся технологии (обеспечивают внедрение новых форм активного обучения, переподготовки и перепрофилирования кадров);

### 3) Уровни технологий:

- универсальные технологии, которые формируются на федеральном уровне и являются общим примером для всех уровней управления;
- технологии субъектов РФ, которые учитывают специфику данной территории (природные, климатические, экономические и др.);
- технологии ведомственные, трудовой ассоциации, профессиональных союзов;
- приоритетные технологии для всех уровней управления<sup>23</sup>.

Также мы выяснили, что кадровые технологии выполняют специфические управленческие функции.

Первая функция заключается в дифференцированном воздействии на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала.

Вторая функция в обеспечении более тонкого и более рационального включения профессиональных возможностей человека в систему социальных ролей.

Третья функция, формирует внутри организации механизм воспроизводства и востребованности профессионального опыта человека.

Кадровые технологии решают комплекс задач, в числе которых можно выделить следующие:

---

<sup>23</sup> Фрейдина Е.В. Исследование систем управления кадрами в муниципальных образованиях. М, 2015. С.36.



- изучение кадровой политики организации с учетом технологизации данного процесса;
- анализ существующих методов кадрового обеспечения деятельности организации;
- изучение соответствующих социальных процессов и отношений в организации на основе применения кадровых технологий и оценка их объективности;
- результативность внедрения и эффективность применения кадровых технологий, и обоснование критериев их применимости;
- создание инновационных кадровых технологий;
- технологизация обществуведческих знаний и человеческой деятельности в целом<sup>24</sup>.

Определим основные элементы (виды) технологизации кадровых отношений:

- набор кадров;
- профориентация и адаптация;
- кадровое планирование;
- подготовка резерва и управление развитием;
- отбор кадров;
- служебное повышение;
- определение заработной платы и льгот;
- понижение, перевод или увольнение;
- оценка деятельности;
- обучение;
- производственные отношения, охрана здоровья, социальные вопросы<sup>25</sup>.

Анализ современной литературы по изучению кадровых технологий и

---

<sup>24</sup> Магомедов К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом // Служба кадров и персонала. № 10. 2007. С. 38.

<sup>25</sup> Астахов Ю.В. Кадровые технологии в муниципальном управлении // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2010. № 14. С. 68.

нормативно-правовых источников по вопросам внедрения и совершенствования их применения в работе органов местного самоуправления позволил систематизировать традиционные кадровые технологии, применяемые в системе муниципальной службы.

К первой группе относятся кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о муниципальном служащем, включающей основные формы оценки его служебной деятельности, которые, как правило, имеют правовую основу, установленный порядок проведения и применения полученных результатов:

- аттестация муниципального служащего: проводится один раз в три года и имеет целью определение его соответствия замещаемой должности муниципальной службы;

- квалификационный экзамен муниципального служащего проводится по мере необходимости при присвоении классного чина по замещаемой должности муниципальной службы не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года в установленных формах оценки его знаний, навыков и умений (профессионального уровня) конкурсной или аттестационной комиссией.

Вторую группу составляют кадровые технологии, которые обеспечивают требуемые как текущие, так и перспективные количественные и качественные характеристики состава персонала:

- конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы, проводится с целью привлечения к муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, улучшения работы по подбору и расстановке кадров, обеспечения прав граждан на равный доступ к муниципальной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой;

- резерв кадров: в муниципальных образованиях в соответствии с муниципальными правовыми актами может создаваться кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы.

В третью группу включены кадровые технологии, направленные как на повышение результативности деятельности отдельных специалистов, так и на получение синергетического эффекта от согласованных действий всего персонала:

- должностные регламенты: профессиональная служебная деятельность муниципального служащего, которая осуществляется в соответствии с должностным регламентом, утверждаемым представителем нанимателя и являющимся частью административного регламента органа местного самоуправления;

- обеспечение должностного роста (карьера): является комплексной кадровой технологией, необходимым условием которой является включение претендента в кадровый резерв на основе квалификационных экзаменов;

- отбор (подбор) кадров: один из важнейших видов деятельности в группе традиционных кадровых технологий;

- реестр муниципальных служащих: ведется представителем нанимателя, включает сведения из личного дела муниципального служащего и хранится на электронных носителях с обеспечением защиты от несанкционированного доступа и копирования;

- ротация муниципальных служащих: проводится в целях повышения эффективности муниципальной службы и противодействия коррупции. Ротация в органах муниципальной власти осуществляется в рамках установленного перечня должностей.

В четвёртую группу, по мнению отдельных научных исследователей следует также включать профессиональную социализацию и адаптацию кадров; формирование благоприятного морально-психологического климата, предотвращение и разрешение конфликтов; обеспечение социальных гарантий для муниципальных служащих и т.п.

Таким образом, основное отличие общих технологий от кадровых заключается в том, что общие обеспечивают формирование человеческого

капитала организации (цельное влияние на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, организованности, дисциплины, изменение отношения персонала к трудовой деятельности), а кадровые являются специфическими средствами управления этим капиталом в организации.

Поэтому кадровые технологии, включенные в структуру управления персоналом, имеют специфику, объект своего воздействия и выполняют важные управленческие функции. Основным объектом воздействия кадровых технологий в управленческой деятельности являются профессиональные качества работника. Таким образом, кадровые технологии являются важнейшим средством управления количественными и качественными характеристиками персонала, достижения целей организации, ее эффективного функционирования

В настоящий момент все чаще в научных работах рассматривается тема современных или инновационных кадровых технологий. Остановимся более подробно на изучении таких технологий. В настоящее время, такие технологии только начинают применяться на муниципальном уровне.

Следует отметить достаточно интересный и актуализированный подход к классификации кадровых технологий Д. К. Абакарова, включившего в состав кадровых технологий, помимо традиционных, современные кадровые технологии. Которые он определил как комплексную оценку кадрового обеспечения, в том числе общественная оценка, технология превенции профессионально-служебных деструкций, информатизация кадровых процедур<sup>26</sup>.

Прежде всего, важно определить, какие частные типы кадровых технологий следует различать в теории и на практике. Единый методологический подход к анализу данной проблемы предполагает их классификацию: разделение на две основные группы:

---

<sup>26</sup> Абакаров Д.К. К вопросу о качестве профессионализма государственных служащих в контексте социальных изменений // ARS ADMINISTRANDI. 2013. № 1. С. 23.

1) Традиционные кадровые технологии, которые мы рассмотрели ранее.

2) Современные или инновационные кадровые технологии.

Исходя из Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», приоритетными направлениями формирования кадрового состава муниципальной службы являются:

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

– содействие продвижению по службе муниципальных служащих;

– подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих;

– создание кадрового резерва и его эффективное использование;

– оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;

– применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении<sup>27</sup>.

Но в настоящий момент существуют и инновационные кадровые технологии.

Поэтому, определим понятие кадровая инновация как конечный результат внедрения новшества, приводящей к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта<sup>28</sup>.

Неотъемлемой частью кадровой инновации являются инновационные персонал-технологии, которые означают введенные в употребление новые

---

<sup>27</sup> О муниципальной службе в Российской Федерации : федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ (ред. 15.02.2016) // Российская газета. – 2007. – 7 марта.

<sup>28</sup> Белякова Е.В. Управленческие технологии инновационного развития региона: теория и методология. М., 2011.

или значительно улучшенные кадровые технологии.

Хочется отметить, что в научной литературе принято разделять инновационные кадровые технологии делится на подгруппы:

- инновационные технологии формирования кадрового потенциала в органах муниципальной власти;
- инновационные технологии повышения эффективности работы с кадрами.

В состав первой группы входят следующие технологии:

1) В настоящее время одной из лучших практик оценки, подбора и мониторинга кадров выступает кадровая технология ассесмент, которая используется почти во всех европейских странах. Данный вид кадровой технологии используется для отбора, обучения и развития персонала. Специфика данного вида кадровой технологии заключается в том, что сотрудник выполняет ряд упражнений по ключевым аспектам в данном роде деятельности, в которых проявляются его знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально сформированным оценочным шкалам. На основании полученных оценок делается вывод о степени пригодности кандидата к данной работе, о его продвижении по службе и т.п. Количество участников ассесмент-центра ограничено (4–12 человек), продолжительность процедур – один-три дня<sup>29</sup>.

2) Аутплейсмент – деятельность работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников. Технология аутплейсмента используется в тех случаях, когда необходимость увольнения вызвана реорганизацией, сокращением штата или ликвидацией предприятия, учреждения, органа управления и т.п. В аутплейсменте предусмотрены следующие операции:

- разъяснительная работа работодателя с сотрудником организации по недопущению и предотвращению конфликтных ситуаций;

---

<sup>29</sup> Моисеева Е.Г. Управление персоналом: современные методы и технологии. Нижний Новгород, 2012. – С.91.

– консультирование сотрудника по методам поиска нового рабочего места, составления резюме, помощь в последовательности действий и методов поиска работы, поиска работы в Интернете и т.п.;

– оказание помощи уволенному сотруднику в подготовке резюме или рекомендательного письма с места работы, а также в положительном построении тактики собеседования на предполагаемом новом месте работы;

– советы работнику по результативному и эффективному прохождению испытательного срока на новом месте работы<sup>30</sup>.

Самыми распространёнными в настоящее время технологиями аутплейсмента выступают специализированные кадровые агентства, поиск которых осуществляется через Интернет.

3) Полиграф – в упрощенном виде технология проверки на полиграфе (детекторе лжи) состоит в том, что испытуемому предъявляется серия вопросов, релевантных для той или иной конкретной ситуации (например, связанных с его отношением к различным аспектам профессиональной деятельности) и параллельно регистрируются 5–10 физиологических параметров проверяемого (дыхание, пульс, кровенаполнение, сопротивление кожи, т.е. его стрессовое напряжение). По итогам регистрации делается вывод о степени правдивости ответов испытуемого на заданные ему вопросы<sup>31</sup>.

Технология полиграфа стала распространяться в реформируемой России с начала 1990-х годов первоначально в деятельности правоохранительных и силовых ведомств и в настоящее время она официально используется в Министерстве юстиции, Министерстве внутренних дел, Министерстве обороны, Федеральной службе безопасности, Федеральной таможенной службе и т.д.

---

<sup>30</sup> Аутплейсмент — помощь увольняемым сотрудникам. URL: <http://www.nastol.ru/Go/ViewArticle?id=2110> (дата обращения: 30.03.2016).

<sup>31</sup> Мелешенко А.Г. Детектор лжи не обманешь // Российская газета. – 2013. – 9 декабря.

Вторую подгруппу технологий повышения эффективности кадровой работы составляют:

1. Антикоррупционные технологии – одна из наиболее болезненных тем общественного обсуждения, законотворчества и научных исследований. Значимость антикоррупционных технологий в органах местного самоуправления видна также из следующих фактов:

Во-первых, в стране постоянно принимаются нормативные правовые акты, посвященные вопросам формирования антикоррупционного правового поля. Так, по подсчетам, за последнее время только на федеральном уровне было принято 26 законов, 73 указа Президента РФ, 62 постановления Правительства РФ в той или иной мере затрагивающих вопросы борьбы с коррупцией. В стране практически полностью сложилась антикоррупционная политика, основанная, в частности, на ряде кадровых технологий, включающих, например:

- антикоррупционную экспертизу нормативных правовых актов;
- контроль за соответствием между доходами, расходами и размерами имущества чиновников;
- обеспечение доступа к информации о деятельности государственных органов, например, при организации государственных закупок;
- ротация кадров и т.п.

Во-вторых, одной из центральных позиций в научных публикациях по проблемам государственного и муниципального управления занимает тема борьбы с коррупцией. По подсчетам многих авторов, в научных работах на начало 2015 года фигурировало более 840 работ (монографий, учебников, сборников и т.п.) по указанной проблеме<sup>32</sup>.

2) Аутсорсинг – одной из современных кадровых технологий оптимизации органов государственной и муниципальной власти выступает

---

<sup>32</sup> Соловьев И.В. Конверты станут прозрачными. URL: <http://www.rg.ru/2013/04/09/korruptzia.html> (дата обращения: 30.03.2016).



разработка и обеспечение широкого применения технологии аутсорсинга. Аутсорсинг – это передача организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Среди основных административно-управленческих процессов в муниципальных органах и организациях, передаваемых на аутсорсинг, выделяются, прежде всего, процессы, сопутствующие основной деятельности, в том числе внедрение новых информационных технологий, управление зданиями и сооружениями, организация подбора и обучения кадров, предоставление услуг связи и т.п.

3) Информационные технологии – на современном этапе их развития позволяют решать весьма широкий комплекс задач в кадровом менеджменте, в частности:

- а) формирование структурированной организационной системы управления штатным расписанием;
- б) кадровый учёт;
- в) анализ эффективности рабочего времени;
- г) планирование должностного роста;
- д) формирование кадрового и управленческого резерва;
- е) система подбора и мониторинга кадров.

Внедрение информационных технологий находится под пристальным вниманием органов власти всех уровней<sup>33</sup>.

4) Компетентностный подход – современная технология развития кадрового потенциала в муниципальных образованиях. В настоящий момент основными компетенциями муниципальных служащих выступает:

- организация рабочего времени и повышения эффективности его использования;

---

<sup>33</sup> Информационные системы управления персоналом. URL: <http://www.atlantconsult.com/products/hr/hssystem/> (дата обращения: 30.03.2016).

- основы проектной деятельности;
- знания в сфере социологии;
- знание основ управления персоналом;
- навыки составления прогнозов развития общественно-политической и социально-экономической ситуации в области в рамках сферы деятельности отдела и управления;
- наличие знаний о путях развития общества и государства, восприятие ситуаций и решение задач с позиции государственных приоритетов;
- умение анализировать информацию, навыки подготовки отчетов, специальной аналитической, методической информации по вопросам деятельности.

Основной посыл компетентного подхода состоит в переходе от концепции квалификации к концепции компетенций, которая приложима как к персоналу, так и к деятельности самих организаций в экономике и социальной сфере. Как справедливо подчеркивалось в литературе, «узкая квалификация теряет свою ценность. На смену ей приходит компетенция – обладание широким диапазоном знаний и опытом, позволяющим переносить их из одной области профессиональной деятельности в другую с минимальными затратами времени и средств на переподготовку». Квалификация стала рассматриваться как один из параметров оценки работника, а качественное выполнение обязанностей требует привлечения, как различных личностных качеств, так и дополнительно приобретенных, не связанных напрямую с профессией навыков. Компетенция не может быть получена в процессе академической подготовки, т.е. при отсутствии практики. Обнаружить, оценить, признать и развить компетенции можно, находясь в процессе профессиональной деятельности.

Компетентные технологии ввиду их явных преимуществ в инновационных подходах к управлению персоналом завоевывают все

большой вес при совершенствовании кадрового управления в органах исполнительной власти<sup>34</sup>.

Таким образом, в настоящее время в научной литературе насчитывается около 20 различных кадровых технологий, которые применяются в органах муниципального управления. Некоторые из них были нами рассмотрены выше. Детальное исследование совокупности кадровых технологий, применяемых в органах муниципальной власти, показывает, что они могут быть представлены как цельная система.

В рамках этой системы в качестве альтернативы следует различать традиционные и инновационные кадровые технологии. Последние делятся по своему содержанию на технологии формирования персонала муниципальной службы и технологии повышения эффективности его работы. Системное представление о совокупности кадровых технологий, применяемых на практике в настоящее время, несомненно, будет способствовать повышению эффективности кадровой работы в органах местного самоуправления.

Исходя из вышеизложенного, мы выдели ряд основных теоретических положений, изложенных в первом разделе дипломного проекта.

Во-первых, муниципальное управление представляет собой составной элемент общей системы управления в государстве, для которого законодательно определяются сферы деятельности, полномочия и ответственность. В настоящее время имеется более 150 определений содержания понятия «муниципальное управление», на основе изучения которых мы определили его как составную часть местного самоуправления, связанная с упорядочивающим воздействием органов муниципального управления (местного самоуправления) на муниципальное образование и взаимодействие с его субъектами с целью повышения уровня и качества жизни населения муниципалитета.

Во-вторых, мы определили, такие понятие как кадровая технология,

---

<sup>34</sup> Страхова О.А. Развитие конкурентоспособности организации на основе управления компетенциями. СПб, 2010. С. 68.

под которым понимается средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающие достижение целей организации. На основе изучения выбранной темы также было установлено, что в настоящий момент многие исследователи справедливо ставят вопрос о том, что нужны не просто кадровые технологии управления, а именно современные, которые связывают современные научные знания, практический опыт и творческий потенциал людей в искомую систему, использование элементов которой непременно приводит к высоким результатам.

В-третьих, нами было рассмотрено применение современных кадровых технологий которые применяются в коммерческом секторе и их внедрение в практику муниципального управления только начинает зарождаться. Также проанализировав существующие современные кадровые технологии, нами было выявлено, что для повышения устойчивости системы муниципального управления необходимо формирование и применение системы инновационных кадровых технологий.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЁЛОК ТОМАРОВКА» ЯКОВЛЕВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Городское поселение «Посёлок Томаровка» является одним из трёх городских поселений, расположенных на территории муниципального района «Яковлевский район» Белгородской области. Площадь территории поселения 9 779 га. Население городского поселения в 2015 году составило 8 085 человек. Оценка численности населения, а также его состав на 1 января 2014 и 2015 года представлены в приложении 1, исходя из данных Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области<sup>35</sup>.

Основой экономического потенциала городского поселения «Поселок Томаровка» являются предприятия промышленного, перерабатывающего и сельскохозяйственного назначения: ЗАО «Томаровский мясокомбинат», ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева, ООО «Белгранкорм» производство «Томаровская свинина», ЗАО «Томмолоко», ОАО «Томаровский авторемонтный завод», ОАО «Томаровский кирпичный завод», ОАО «Томаровское», ООО «МебельСервис», ООО «Палитра», Томаровское сельпо, индивидуальные предприниматели.

В структуре доходов местного бюджета основные позиции занимают такие показатели как: налог на доходы физических лиц, налоги на имущество, земельный налог. Наибольшие расходы: культура, кинематография, общегосударственные вопросы. В течение 2-х последних лет наблюдался профицит местного бюджета. Данная структура представлена в полном виде в приложении 2.

Социальная инфраструктура представлена: лечебным учреждением ОГБУЗ «Томаровская районная больница имени И. С. Сальтеевского» с амбулаторным и стационарным обслуживанием, одной аптекой и шестью аптечными пунктами, двумя школами, 1 детским садом, 1 модельным Домом культуры и сельским клубом в микрорайоне «Лахтинка», тремя филиалами

---

<sup>35</sup> Статистические показатели, характеризующие состояние экономики и социальной сферы муниципального образования Яковлевский муниципальный район, городское поселение «Поселок Томаровка» за 2014 и 2015 годы. URL: [http://www.gks.ru/scripts/db\\_inet2/passport/table.aspx?opt=146581602012201320142015](http://www.gks.ru/scripts/db_inet2/passport/table.aspx?opt=146581602012201320142015) (дата обращения: 12.03.2016).

МБУК «Центральная библиотека Яковлевского района», муниципальным бюджетным образовательным учреждением дополнительного образования детей – детская школа искусств, районным муниципальным бюджетным учреждением социального обслуживания системы социальной защиты населения стационарного типа «Геронтологический центр» с. Гостищево.

В настоящее время на территории поселения находится 41 магазин продовольственных и промышленных товаров, из них Томаровского сельпо – 12 магазинов, РАЙПО – 1, индивидуальных предпринимателей – 28<sup>36</sup>.

Поселок Томаровка соединен с областным центром железнодорожным и автобусным сообщением, с районным центром – автобусным сообщением. Также между населенными пунктами имеется автобусное сообщение и маршрутное такси.

Численность официально зарегистрированной безработных составляет за 2015 год – 28 человек (0,62 % к среднегодовой численности трудоспособного населения). Среднемесячная заработная плата работников учреждений и организаций городского поселения составила за 2015 год – 14 206 рублей<sup>37</sup>.

В настоящее время на территории посёлка Томаровка реализуются муниципальная программа: «Социально-экономическое развитие городского поселения «Поселок Томаровка» на 2015-2020 годы», которая подразделяется на 3 подпрограммы:

1. Подпрограмма 1 «Благоустройство городского поселения «Поселок Томаровка» на 2015-2020 годы».

---

<sup>36</sup> Об утверждении муниципальной программы «Социально-экономическое развитие городского поселения «Поселок Томаровка» на 2015-2020 года: Постановление Администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области от 29 октября 2014 года № 33. URL: <http://admtomarovka.ru/normbase> (дата обращения: 12.03.2016).

<sup>37</sup> Статистические показатели, характеризующие состояние экономики и социальной сферы муниципального образования Яковлевский муниципальный район, городское поселение «Поселок Томаровка» за 2014 и 2015 годы. URL: [http://www.gks.ru/scripts/db\\_inet2/passport/table.aspx?opt=146581602012201320142015](http://www.gks.ru/scripts/db_inet2/passport/table.aspx?opt=146581602012201320142015) (дата обращения: 12.03.2016).

2. Подпрограмма 2 «Развитие сферы культурно-досуговой деятельности городского поселения «Поселок Томаровка» на 2015-2020 годы»

3. Подпрограмма 3 «Развитие физической культуры и спорта городского поселения «Поселок Томаровка» на 2015-2020 годы»

В соответствии с законом Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 «Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района» муниципальное образование «Поселок Томаровка» обладает статусом городского поселения и входит в состав муниципального района «Яковлевский район» Белгородской области<sup>38</sup>.

Структуру органов местного самоуправления городского поселения составляют:

1. Поселковое собрание городского поселения «Поселок Томаровка», которое является представительным органом городского поселения. Поселковое собрание городского поселения состоит из 10 депутатов, избираемых на муниципальных выборах. Поселковое собрание может осуществлять свои полномочия в случае избрания не менее двух третей от установленной численности депутатов (7 депутатов). Поселковое собрание городского поселения избирается сроком на пять лет. Председатель поселкового собрания городского поселения как глава городского поселения – Волобуев Владимир Викторович.

2. Администрация городского поселения «Поселок Томаровка», является исполнительно-распорядительным органом городского поселения. Структуру администрации городского поселения образуют:

- глава администрации городского поселения;
- заместители главы администрации городского поселения;

---

<sup>38</sup> Об установлении границ муниципальных образований и наделении их статусом городского, сельского поселения, городского округа, муниципального района: Закон Белгородской области от 20 декабря 2004 года № 159 // Сборник нормативных правовых актов Белгородской области. – № 65. – 2004.

- помощники главы администрации городского поселения;
- иные должностные лица администрации городского поселения.

Структура администрации городского поселения утверждается решением поселкового собрания городского поселения по представлению главы администрации городского поселения. Решением поселкового собрания городского поселения об утверждении структуры администрации городского поселения определяются также должностные обязанности каждого из указанных должностных лиц администрации городского поселения.

Главой администрации городского поселения является лицо, назначаемое на должность поселковым собранием городского поселения по контракту, заключаемому по результатам конкурса на замещение указанной должности. В настоящий момент главой городского поселения «Поселок Томаровка» является Сабаева Людмила Михайловна.

3. Контрольно-счетная комиссия городского поселения «Поселок Томаровка», которая в состоит из 3 человек, в целях контроля за исполнением местного бюджета, соблюдением установленного порядка подготовки и рассмотрения проекта местного бюджета, отчета о его исполнении, а также в целях контроля за соблюдением установленного порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности.

Избирательная комиссия городского поселения, которая не входит в структуру органов местного самоуправления и формируется поселковым собранием городского поселения в количестве 8 членов с правом решающего голоса сроком на 5 лет в порядке, установленном федеральным законом и принимаемым в соответствии с ним законом Белгородской области и регламентом поселкового собрания городского поселения<sup>39</sup>.

В своей муниципальной деятельности администрация городского

---

<sup>39</sup> Устав городского поселения «Посёлок Томаровка» муниципального района «Яковлевский район». URL: <http://docs.cntd.ru/document/469039321> (дата обращения: 12.04.2016).



поселения «Томаровка» руководствуется следующими законодательными и нормативными документами:

- Конституцией Российской Федерации;
- Федеральным законом 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»;
- Трудовым кодексом РФ;
- Указами Президента РФ и другими нормативными актами РФ;
- областными законами, правовыми актами Губернатора и Правительства Белгородской области;
- уставом муниципального образования «Городское поселение «посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области»;
- решениями совета депутатов;
- постановлениями и распоряжениями главы администрации;
- положением об администрации муниципального образования «Городское поселение «посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области»<sup>40</sup>.

Устав муниципального образования является актом высшей юридической силы в системе муниципальных правовых актов, имеет прямое действие и применяется на всей территории муниципального образования.

Теперь перейдем непосредственно к изучению практики применения кадровых технологий в муниципальном образовании «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области.

Анализ кадрового состава организации и разработка эффективной кадровой политики призваны создавать условия для мотивации, более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Осознание необходимости изучения состава и структуры кадров организации позволит руководителю в полной мере использовать имеющийся потенциал трудовых ресурсов, что в свою очередь должно сказаться на повышении эффективности работы предприятия в целом.

---

<sup>40</sup> Там же.

В штатную структуру администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» входят:

1. Муниципальные должности и должности муниципальной службы:

– глава администрации городского поселения «Поселок Томаровка»;

– заместитель главы администрации городского поселения «Поселок Томаровка»;

– заместитель главы администрации городского поселения «Поселок Томаровка»;

– начальник отдела – главный бухгалтер администрации городского поселения «Поселок Томаровка»;

– специалист администрации городского поселения «Поселок Томаровка».

2. Обслуживающий персонал:

– заместитель начальника отдела – главного бухгалтера;

– бухгалтер;

– инспектор по регистрации граждан;

– инспектор по экологии;

– секретарь;

– делопроизводитель.

3. Вспомогательный персонал (2 шт. ед.).

4. Персонал, осуществляющий полномочия по воинскому учёту на территориях где отсутствуют военные комиссариаты (2 шт. ед.)<sup>41</sup>.

Итого в штатную структуру администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области входит 15 единиц.

Сотрудники администрации выполняют следующие функции:

---

<sup>41</sup> Официальный сайт администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области. Нормативно-правовые акты. URL: <http://admtomarovka.ru/normbase/postanovleniya/> (дата обращения: 12.04.2016).

– обеспечивают содержание административных зданий, помещений, в том числе гаражи, прилегающие территории и иные имущественные объекты обслуживаемых учреждений, в состоянии, соответствующем противопожарным, санитарным, экологическим и иным установленным законодательством требованиям, эксплуатация и обслуживание теплопотребляющих установок, тепловых сетей, электрических сетей; техническое, сервисное обслуживание и ремонт оборудования узлов учета; обслуживание установок пожарной сигнализации; поддержание в исправном состоянии внутренних инженерных сетей и т.д;

– осуществляют хозяйственно-технического обеспечения (в том числе своевременную и качественную уборку служебных и производственных помещений, прилегающих территорий к административным зданиям, обеспечение мебелью помещений и т.д.);

– обеспечение оказания услуг электросвязи;

– приобретение материально-технических ресурсов для осуществления оперативного, технического, документационного и хозяйственного обеспечения деятельности администрации и обслуживаемых учреждений;

– организация транспортного обеспечения деятельности обслуживаемых учреждений;

– организация и проведение хозяйственных мероприятий;

– проведение анализа и оптимизацию расходов, связанных с материально-техническим обеспечением деятельности администрации и обслуживаемых учреждений;

– осуществление технического, документационного и хозяйственного обеспечения деятельности администрации и обслуживаемых учреждений;

– приобретение, организация технического обслуживания и ремонт средств вычислительной и копировально-множительной техники, периферийного оборудования, устройств связи и защиты информации,

обеспечение программными продуктами и организация их сопровождения, обеспечение функционирования компьютерных и иных информационно-технических сетей обслуживаемых органов;

- обеспечение противопожарной безопасности и безопасности жизни работников администрации и обслуживаемых учреждений;

- организация и ведение бухгалтерского и налогового учета и отчетности администрации и обслуживаемых учреждений, обязательных и хозяйственных операций в натуральном и денежном выражении путем сплошного, непрерывного, документального и взаимосвязанного их отражения в бухгалтерских регистрах в соответствии с действующим законодательством;

- осуществление контроля за соответствием заключаемых хозяйственных договоров доведенным лимитам бюджетных обязательств, за своевременностью и правильностью оформления первичных учетных документов, законностью совершаемых финансовых операций;

- осуществление контроля за расходованием бюджетных средств в соответствии с утвержденной бюджетной сметой и сметой доходов и расходов, наличием и движением имущества, использованием товарно-материальных ценностей, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с нормативами и сметами;

- ведение учета доходов и расходов по средствам, полученным администрацией и обслуживаемыми учреждениями из внебюджетных источников;

- начисление и выплата в установленные сроки заработной платы работникам администрации и обслуживаемых учреждений, а также осуществляет правильное удержание налогов из заработной платы и других выплат и своевременно перечисляет удержанные суммы в бюджет и внебюджетные фонды;

- составление и представление бухгалтерской отчетности по обслуживаемым учреждениям в соответствии с действующим законодательством;
- организация годовой и периодической инвентаризации имущества и финансовых обязательств, своевременно определяет ее результаты и отражает их в учете;
- ведение учета и начисления администрируемых доходов, доходов по средствам, полученным от приносящей доход деятельности, целевых и безвозмездных поступлений;
- составление и согласование с руководителями обслуживаемых органов бюджетные сметы и сметы доходов и расходов и расчеты к ним в пределах выделенных бюджетных ассигнований;
- консультирование руководителей обслуживаемых учреждений по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета и отчетности;
- проведение расчетов, возникающие в процессе исполнения бюджетной сметы и сметы доходов и расходов обслуживаемых учреждений с подотчетными лицами, организациями, учреждениями и отдельными лицами;
- обеспечение сохранности бухгалтерских документов и регистров учета, бюджетных смет и смет доходов и расходов обслуживаемых учреждений и расчетов к ним и других документов;
- подготовка обоснованных заявок на уточнение бюджетных ассигнований или лимитов бюджетных обязательств на основании письменных заявлений руководителей обслуживаемых учреждений и направляет их в финансовый орган;
- обеспечение изготовления и учет печатной бланочной продукции, печатей, штампов<sup>42</sup>.

Анализ кадрового состава администрации посёлка Томаровка по половому признаку, показал, что в администрации из 15 сотрудников

---

<sup>42</sup> Устав городского поселения «Посёлок Томаровка» муниципального района «Яковлевский район». URL: <http://docs.cntd.ru/document/469039321> (дата обращения: 12.04.2016).

большинство, то есть 10 человек занимают женщины, и только 5 человек – мужчины.

Анализ служащих администрации посёлка Томаровка по уровню образования показал, что в администрации работают достаточно квалифицированные работники. Уровень их образования повышается. Это является результатом реализации кадровой политики, направленной на приём на работу работников с высокой квалификацией и стажем работы. Высшее образование – 7, средне специальное образование – 5, среднее образование – 3, всего – 15.

Высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал, среднее – обслуживающий персонал. Что весьма закономерно, так как уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников. Работа управляющего персонала отличается, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и по многим другим характеристикам.

Анализ кадрового состава администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» по стажу работы, показал, что большинство служащих имеет стаж работы от 10 до 15 лет. То есть в администрации работают специалисты с довольно высоким опытом работы, что оказывает огромное влияние на качественную деятельность всей администрации.

Профессионально-квалификационные критерии отбора на муниципальную службу представляют собой совокупность требований к профилю, уровню профессионального образования и соответствия его специализации государственной должности, стажу и опыту работы по специальности, уровню знаний Конституции Российской Федерации, федеральных законов, конституций, уставов и законов субъектов Российской Федерации применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей.

Анализ процедур отбора, используемых при приеме на работу в администрацию городского поселения «Посёлок Томаровка» показал, что в

администрации используют такие методы отбора: как собеседование и испытания, тестирование и др. При отборе кадров изучаются психологические и профессиональные качества нового сотрудника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам администрации и его самого.

При отборе кадров на освободившуюся должность в первую очередь в администрации принято руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящего для данной должности;
- отказ в приеме новых работников независимо от их квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы;
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Прием на работу в администрацию осуществляется, как правило, с прохождением испытательного срока продолжительностью от 1 до 3 месяцев в зависимости от должности. Для кандидата, принятого на должность муниципального служащего, или при его переводе на должность муниципального служащего устанавливается испытание на срок до 6 месяцев. Прием на муниципальную службу осуществляется с 18 лет, а предельным возрастом для нахождения на муниципальной должности является возраст 60 лет.

В настоящее время сокращены расходы на подготовку и переподготовку. С февраля 2015 года ни один из специалистов администрации не посещал семинаров и лекций по повышению квалификации, а это снижает у сотрудников способности и желания осваивать все больше знаний. В процессе обучения значительно усиливается творческий элемент, и сотрудник выступает не как пассивный объект получения информации, а как активный субъект развития своих способностей.

В администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» управление карьерой сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых специалистом по кадровой работе и главой администрации, позволяющих выявить лиц с высоким потенциалом продвижения, помочь им раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и администрации способом в соответствии с разработанными схемами перемещения.

В администрации поселка Томаровка можно выделить три основных вида карьеры:

- продвижение по ступеням служебной лестницы (вертикальная карьера);
- последовательная смена занятий (горизонтальная карьера);
- приближение к «ядру» администрации, допуск в узкий круг общения.

В соответствии со штатным расписанием, в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» к видам экономического стимулирования сотрудников относятся, помимо различных форм и систем заработной платы, премиальные и прочие выплаты и льготы. К этим выплатам можно отнести:

- ежемесячная надбавка за выслугу лет;
- ежемесячная надбавка за сложность и напряжённость;
- ежемесячное денежное поощрение;
- надбавка за классный чин;



- материальная помощь.

Эти данные находятся в открытом доступе на официальном сайте администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения сотрудников администрации:

- денежное поощрение;
- объявление благодарности;
- награждение Благодарственным письмом;
- награждение Почетной грамотой;
- награждение ценным подарком;
- внеочередное присвоение квалификационного разряда;
- присвоение почетного звания;
- представление к правительственным наградам<sup>43</sup>.

В целом система материального стимулирования призвана обеспечить большинству сотрудников администрации желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнении своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем активизирует сотрудников администрации, формирует у них приверженность к администрации.

В настоящее время из-за недостаточного поступления финансовых средств в бюджет поселения, специалистам отменены ежемесячные надбавки за сложность, напряженность и спец. режим, так же отменено ежемесячное денежное поощрение. Это является одной из главных проблем на сегодняшний день.

---

<sup>43</sup> Об утверждении Положений об оплате труда персонала администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»: Постановление Администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области от 25 марта 2015 года № 7. URL: <http://admtomarovka.ru/normbase/postanovleniya/> (дата обращения: 18.03.2016).

Для определения уровня профессиональной подготовки и соответствия муниципальных служащих занимаемым должностям в администрации поселка Томаровка проводится аттестация сотрудников.

Аттестация проводится один раз в четыре года в виде квалификационного экзамена. Глава администрации обязательно заранее доводит до сведения сотрудников сроки, график, а также список должностей, подлежащих аттестации, состав комиссии, правила и критерии оценки.

Аттестационная комиссия формируется главой администрации. В состав комиссии обязательно входят представители от Совета депутатов муниципального образования городского поселения «Посёлок Томаровка» и представители из вышестоящих органов, в данном случае представители из администрации муниципального образования «Яковлевский район» Белгородской области.

В случае признания аттестационной комиссией сотрудника не соответствующим занимаемой должности он направляется на повышение квалификации или переподготовку либо, с его согласия, переводится на другую должность.

При отказе сотрудника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность он может быть уволен в соответствии с трудовым законодательством.

Практика проведения аттестаций в администрации посёлка Томаровка, показывает, что она проводится формально, исключительно под воздействием требований соответствующих нормативных документов или локальных положений, разрабатываемых самими предприятиями, что не позволяет в достаточной степени оценить деловые и профессиональные качества муниципального служащего, а, следовательно, правильно оценить меры стимулирования. Следовательно, саму аттестацию можно рассматривать как единовременную разовую кампанию, по завершению которой все остается без радикальных изменений.

Общими квалификационными требованиями к профессиональным знаниям муниципальных служащих, замещающих должности всех групп должностей муниципальной службы, являются:

- знание Конституции Российской Федерации, федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, Устава Белгородской области, законов Белгородской области и иных нормативных правовых актов Белгородской области, Устава городского поселения «Поселок Томаровка», решений Муниципального совета Яковлевского района, постановлений и распоряжений администрации Яковлевского района, соответствующих направлениям деятельности органов местного самоуправления района применительно к исполнению должностных обязанностей;

- знание Федерального закона от 6 октября 2003 года №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;

- знание основ государственного и муниципального управления;

- знание нормативных правовых актов, регламентирующих служебную деятельность.

Специальные профессиональные знания подтверждаются документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании по направлениям подготовки (специальностям), соответствующим направлениям деятельности органов местного самоуправления. В случае, если специальные профессиональные знания, подтвержденные документом государственного образца о высшем или среднем профессиональном образовании, не соответствуют направлениям деятельности органов исполнительной власти, учитывается документ государственного образца о профессиональной переподготовке по соответствующим направлениям деятельности органов местного самоуправления.

В целом функционирование системы управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области ведется в соответствии с законодательной и нормативной базой, характеризующей муниципальную службу в регионе, но существуют и проблемы:

- когда поиск и отбор персонала заранее не планируются и осуществляются лишь в тот момент, когда глава администрации сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий, трудно избежать распространенных ошибок: набор недостаточно квалифицированных претендентов, невозможность объективно оценить требования, недостаток средств отбора, следовательно отсутствие высокопрофессионального управленческого кадрового резерва;

- в вопросах кадрового обеспечения управления проблемой является высокая текучесть кадров и возрастной персонал администрации ориентирование в основном в возрасте от 30 лет;

- главной проблемой на сегодняшний день является недостаточное поступления финансовых средств в бюджет поселения, в результате этого сокращены расходы на подготовку и переподготовку. С февраля 2015 года ни один из специалистов администрации не посещал семинаров и лекций по повышению квалификации, а это снижает у сотрудников способности и желания осваивать все больше знаний;

- проведение формальной аттестации персонала.

Актуальность исследуемой проблематики определена тем, что качество жизни каждого отдельного индивида зависит, прежде всего, от решений, принимаемых органами власти муниципальных образований. Эффективность реализация кадровой политики пропорциональна качеству жизни: чем выше результативность принимаемых управленческих решений органами местного самоуправления, тем выше и уровень жизни населения. В этой связи

представляется актуальным исследование, проведенное нами, которое призвано обеспечить обратную связь с объектом кадровой политики и определить наиболее проблемные направления кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления городского поселения «Посёлок Томаровка», при том, что необходимость в этом уже давно назрела.

Анкета социологический опроса «Оценка эффективности муниципальной кадровой политики городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области», проведенного студенткой заочного отделения 6 курса группы 05001051 Института Управления НИУ «БелГУ» Павленко Ксении Валерьевны методом анкетирования в феврале 2015 года (опрошено 5 муниципальных служащих, 10 сотрудников администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области» из общего количества штатных сотрудников – 15. Выборка составила 100 %).

По результатам опроса, основные проблемы кадровой политики, по мнению муниципальных служащих администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», связаны, прежде всего, с дефицитом квалифицированных кадров (28 %), бюрократизмом (25 %) и текучестью кадров (17 %). Ответы респондентов представлены в таблице 1.

Конечно же, уже на протяжении многих лет муниципальные служащие подтверждают основные проблемы кадровой политики на местном уровне. Этот факт подтвердился и в нашем исследовании, так как важнейшая проблема, дефицит квалифицированных кадров, снова обнажает проблему профессиональной компетентности муниципальных чиновников.

Таблица 1

Основные проблемы кадровой политики городского поселения «Посёлок Томаровка», по мнению муниципальных служащих

	%
Дефицит квалифицированных кадров	28

Бюрократизм	25
Текучесть кадров	17
Непрофессионализм специалистов	16
Низкий престиж муниципальной службы	13
Отсутствие современных кадровых технологий	10
Недостаток профильного образования	7
Коррупция	7
Затруднились ответить	2
Не ответили	2
Всего	100

Далее мы определили Основные проблемы муниципальных служащих в осуществлении профессиональной деятельности. Это, прежде всего, низкий уровень заработной платы (46 %), недостаточное финансирование отрасли (45 %) и несовершенство нормативно-правовой базы (34 %). Ответы респондентов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные проблемы муниципальных служащих в осуществлении профессиональной деятельности

	%
Низкий уровень заработной платы	46
Недостаточное финансирование отрасли	45
Несовершенство нормативно – правовой базы	34
Недостаточное техническое обеспечение деятельности	23
Недостаток кадров	17
Низкая организационная культура	16
Не вижу проблем	8
Недостаток управленческих знаний	7
Затруднились ответить	4
Низкий уровень коммуникации	3
Непонимание целей и задач профессиональной деятельности	3
Не ответили	1
Всего	100

Первые две проблемы уже на протяжении многих лет обнажают современную действительность муниципальной службы. Но, в последнее время также муниципальными служащими отмечается несовершенство нормативно-правовой базы, что свидетельствует о недостатке нормативного закрепление осуществляемых процедур в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

Понятие кадровой политики, в том числе и кадровых технологий, вызывает определенный интерес. Так, 58% опрошенных понимают под муниципальной кадровой политикой подбор, прием и расстановку кадров, 54 % – создание условий эффективной деятельности кадров, 49 % – организацию системы непрерывного обучения кадров. Результаты опроса респондентов в таблице 3.

Таблица 3

Понимание кадровой политики муниципальными служащими

	%
Подбор, прием и расстановка кадров	58
Создание условий эффективной деятельности кадров	54
Организация системы непрерывного обучения кадров	49
Формы и методы работы с резервом кадров	37
Учет, контроль и анализ движения кадров	21
Работа по оценке деятельности кадров	20
Затруднились ответить	2
Всего	100

В целом, данное исследование показало, что муниципальные служащие имеют чёткое представление и понимание сути муниципальной кадровой политики. Конечно же, действия, которые направлены кадровым органом администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» играют не последнюю роль в достижении данного результата.

Основные барьеры в реализации кадровой политики администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», по мнению муниципальных служащих является неэффективная оценка качества труда муниципальных служащих. С этим утверждением согласилось чуть более половины муниципальных чиновников (55%). Результаты опроса респондентов представлены в таблице 4.

Таблица 4

Основные барьеры в реализации муниципальной кадровой политики, по мнению муниципальных служащих

	%
Неэффективная оценка качества труда	55%

Неэффективная система подготовки и переподготовки управленческих кадров	14
Несовершенные механизмы конкурсов	13
Затруднились ответить	11
Медленное обновление кадрового состава	9
Существование системной коррупции	8
Недостаточная научная обеспеченность основ кадровой политики	6
Всего	100

Устранение данных барьеров возможно путем внедрения в систему управления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» новых кадровых технологий, направленных на достижение профессиональных целей при помощи сознательного применения данных технологий.

Таким образом, исследование позволяет заключить, что основными барьерами эффективной реализации кадровой политики администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» являются, прежде всего, неэффективная оценка качества труда, неэффективная система подготовки и переподготовки управленческих кадров, несовершенные механизмы конкурсов. Это, несомненно, затрагивает тему нашего дипломного проекта и обнажает недостаточность применения кадровых технологий, направленных на совершенствование системы управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

Исходя из вышеизложенного, выдели основные положения второго раздела дипломного проекта:

1. Муниципальное образование «Поселок Томаровка» обладает статусом городского поселения и входит в состав муниципального района «Яковлевский район» Белгородской области. Структуру органов местного самоуправления городского поселения составляют: поселковое собрание, Администрация городского поселения, контрольно-счетная комиссия, избирательная комиссия.

2. Исходя из данных, полученных при прохождении преддипломной практики в администрации городского поселения «Посёлок



Томаровка» нами был проанализированы кадровые технологии управления персоналом. В ходе полученных данных было выявлен ряд существующих проблем: отсутствие высокопрофессионального управленческого кадрового резерва, высокая текучесть кадров, недостаточное поступления финансовых средств в бюджет поселения, в результате этого сокращены расходы на подготовку и переподготовку кадров.

3. Для уточнения полученных результатов нами был проведён социологический опрос муниципальных служащих администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», по результатам которого нами был сделан вывод о том, что основными барьерами эффективной реализации кадровой политики администрации городского поселения, прежде всего, является неэффективная оценка качества труда, неэффективная система подготовки и переподготовки управленческих кадров, несовершенные механизмы конкурсов. Для устранения существующих проблем необходимо внедрение современных кадровых технологий в практику муниципального управления в администрации посёлка Томаровка.

### **РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ «ПОСЁЛОК ТОМАРОВКА» ЯКОВЛЕВСКОГО РАЙОНА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

На современном этапе усиления роли технологизации процессов управления внедрение современных кадровых технологий занимает

важнейшее положение в любой организации. Так применение данных технологий вносит вклад в повышение управляемости организации, эффективности деятельности, формирование социального капитала. На уровне муниципальных органов власти важность применения современных технологий управления, в нашем случае кадровых, особенно велика. Так как органы местного самоуправления обладают меньшими организационными возможностями и опытом формирования муниципальной службы, в отличие от федеральных и региональных органов власти.

Повышение эффективности муниципального управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» в условиях, повышения роли управления кадровыми процессами, возможно только при наличии высокопрофессиональных кадров в органах муниципальной власти.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» напрямую зависит от правильности подбора, расстановки и рационального использования кадров, их профессиональной подготовки, квалификации и опыта работы, то есть от грамотного кадрового обеспечения.

Важную роль в развитии кадрового потенциала муниципальной службы играет аттестация муниципальных служащих. В этом направлении проделана работа в части правового и организационного сопровождения проведения аттестации. Однако в связи с растущими требованиями к квалификационному уровню, умениям и навыкам муниципальных служащих требуется внедрение новых форм проведения аттестации.

Подготовка кадров является одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере доверия населения к власти. Поэтому организованный и целенаправленный процесс овладения и постоянного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков необходим посредством применения и внедрения

современных кадровых технологий для успешного выполнения задач, возложенных на органы местного самоуправления.

За период реформирования муниципальной службы в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»:

- сформирована нормативно-правовая база, позволяющая эффективно развивать муниципальную службу в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»;

- осуществляется системное повышение квалификации работников администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»;

- усовершенствованы механизмы контроля соблюдения ограничений и запретов, связанных с прохождением муниципальной службы, а также сделаны конкретные шаги по минимизации причин и условий, порождающих коррупционные риски в деятельности администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»;

- организовано методическое сопровождение поселений, расположенных на территории городского поселения «Посёлок Томаровка» по вопросам прохождения муниципальной службы;

- осуществляется работа аттестационных комиссий и комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов, образованных в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

Однако, на сегодняшний день, имеются факторы, негативно влияющие на совершенствование кадровой политики в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»:

- дефицит высококвалифицированных специалистов;
- постоянно растущие требования к квалификационному уровню кадров обуславливают необходимость создания и совершенствования системы непрерывного образования специалистов с использованием программных методов;

- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава;
- отсутствие единого способа на законодательном уровне проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы;
- низкий процент лиц, назначаемых для замещения вакантных должностей по результатам конкурса;
- снижение роли и престижа муниципальной службы.

Все вышеперечисленные проблемы взаимосвязаны и не могут быть решены по отдельности. Необходима последовательная реализация мероприятий и технологий управления, которые обеспечат планомерное развитие кадрового потенциала в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» и позволит в перспективе создать эффективную систему отбора, подготовки и развития кадров администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

Для устранения существующих проблем необходимо внедрение современных кадровых технологий в практику муниципального управления в администрации посёлка Томаровка.

В связи с этим, считаем целесообразным создание проекта «Развитие кадрового потенциала в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области».

**1. Обоснование проектных мероприятий.** В настоящий момент именно кадровые технологии занимают особое место в структуре управления на муниципальном уровне. Внедрение их в систему местного самоуправления позволит решить существующие проблемы на местном уровне, а также будет способствовать качеству и повышению его эффективности управления.

Следует отметить, что в настоящее время многие молодые люди готовы поступать на работу в органы государственного и муниципального управления, считая эту службу хорошим началом карьеры по специальности

после окончания вуза. Они приобретают опыт, получают хорошую запись в резюме, участвуют в решении масштабных задач. Некоторые рассматривают работу на государственной и муниципальной службе как шанс приблизиться к общественной элите. Вместе с тем мало кто из молодых специалистов остается на государственной и муниципальной службе хотя бы на несколько лет – оплата труда в бизнес-структурах часто гораздо более привлекательна для специалистов их уровня. Более того, привлечь же квалифицированного профессионала, востребованного на рынке труда, в органы местного самоуправления городского поселения «Посёлок Томаровка» крайне сложно.

Наиболее характерными проблемами в вопросах реализации кадровой политики в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» по соответствующим направлениям являются:

а) в области подбора кадров:

– отсутствие единого способа на законодательном уровне проведения конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы;

– отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава;

– низкий процент лиц, назначаемых для замещения вакантных должностей по результатам конкурса;

– снижение роли и престижа муниципальной службы;

б) в сфере профессионального развития специалистов:

– недостаточный уровень профессионального образования специалистов;

– постоянно растущие требования к квалификационному уровню кадров обуславливают необходимость создания и совершенствования системы непрерывного образования специалистов с использованием программных методов;

в) в сфере оценки персонала:

– неиспользование показателей эффективности и результативности

при оценке профессиональной служебной деятельности специалистов органов местного самоуправления;

г) в сфере организации деятельности кадровых служб:

– использование устаревших технологий в организации кадрового делопроизводства.

В ходе проведённого исследования, выяснилось, что основными барьерами эффективной реализации кадровой политики администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» являются, прежде всего, неэффективная оценка качества труда, неэффективная система подготовки и переподготовки управленческих кадров, несовершенные механизмы конкурсов.

Устранение данных барьеров возможно путем внедрения в систему управления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» новых кадровых технологий, направленных на достижение профессиональных целей при помощи сознательного применения данных технологий.

Таким образом, исследование позволяет заключить, что основными барьерами эффективной реализации кадровой политики администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» являются, прежде всего, неэффективная оценка качества труда, неэффективная система подготовки и переподготовки управленческих кадров, несовершенные механизмы конкурсов. Это, несомненно, затрагивает тему нашего дипломного проекта и обнажает недостаточность применения кадровых технологий, направленных на совершенствование системы управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

Разработка направлений совершенствования системы управления посредством внедрения современных управленческих технологий в администрацию городского поселения «Посёлок Томаровка» мы считаем необходимо посредством проектного подхода, так как:

– разработка проекта развития кадрового потенциала требует

реализации мероприятий с конкретными исполнителями, целями, задачами, ресурсами и сроками. Именно проектный подход к деятельности обладает свойствами конкретности, измеримости, временной достижимости и в настоящий момент является современной управленческой технологией. И во многом призван решать проблемы, обладающие сложностью и множеством различных факторов и структур в той или иной степени связанных с развитием кадрового потенциала в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка». Наш проект и предполагает разработку комплекса мероприятий, которые взаимосвязаны одной целью, ресурсам, временными рамками и исполнителям;

– предложенный нами проект требует выполнения в рамках целевых программ проектов, больших по объему и требующих конкретных сроков реализации;

– также предлагаемому проекту необходима концентрация усилий в развитии кадрового потенциала. Важной поддержкой при этом выступают органы местной власти.

**2. Цели и задачи внедрения проекта.** Цель проекта – повышение эффективности и результативности муниципального управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», в том числе формирование компактного, высокопрофессионального, оптимально сбалансированного и эффективного аппарата органов местного самоуправления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

Для достижения цели проекта необходимо решение следующих задач:

1) Повышение эффективности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

2) Совершенствование системы оценки персонала.

3) Развитие профессиональных компетенций лиц, включенных в резерв управленческих кадров городского поселения «Посёлок Томаровка».

**3. Целевая группа участников** состоит из муниципальных служащих

администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», органов управления муниципального образования городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области.

**4. Сроки реализации проекта.** Нами предполагается разработка данного проекта в период с 2017 по 2019 год.

**5. Состав мероприятий.** Первая задача предопределили следующие мероприятия по реализации проекта:

- организация обучения специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» по программам дополнительного профессионального образования, в том числе с применением дистанционных и модульных технологий.

Вторая задача предопределили следующие мероприятия по реализации проекта:

- утверждение должностных инструкций муниципальных служащих с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности;

- организация предоставления муниципальными служащими администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» отчетов о профессиональной служебной деятельности;

- организация внедрения конкурсных процедур при назначении на должности муниципальной службы.

Третья задача предопределили следующие мероприятия по реализации проекта:

- организация работы с резервом управленческих кадров;
- обучение лиц, состоящих в резерве управленческих кадров городского поселения «Посёлок Томаровка», в том числе с применением дистанционных и модульных технологий.

**6. Планируемые результаты проекта.** Количественными показателями результативности проекта выступают:



– доля специалистов, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования за счет средств бюджетов всех уровней, от общей численности специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»;

– доля специалистов, прошедших обучение с применением дистанционных и модульных технологий за счет средств бюджетов всех уровней, по отношению к общему числу обученных специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»;

– доля муниципальных служащих, прошедших аттестацию в отчетном периоде, от общей численности муниципальных служащих, подлежащих аттестации;

– доля утвержденных должностных инструкций муниципальных служащих с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности от общего числа должностных инструкций муниципальных служащих;

– доля муниципальных служащих, представивших отчеты о профессиональной служебной деятельности, от общего числа муниципальных служащих;

– доля вакантных должностей муниципальной службы, замещенных по результатам конкурса, от общего числа замещенных вакансий муниципальной службы;

– количество лиц, состоящих в резерве управленческих кадров администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования, в том числе с применением дистанционных и модульных технологий за счет средств бюджетов всех уровней.

Сведения о показателях результативности проекта представлены в приложении 3.

**7. Оценка эффективности проекта** Методика оценки эффективности проекта учитывает необходимость проведения оценок:

1) степени достижения целей и решения задач проекта;

Оценка степени достижения целей и решения задач проекта может определяться путем сопоставления фактически достигнутых значений показателей (индикаторов) проекта и их плановых значений по формуле:

$$C_{\text{дц}} = (C_{\text{дп1}} + C_{\text{дп2}} + C_{\text{дпN}}) / N,$$

где:

$C_{\text{дц}}$  – степень достижения целей (решения задач);

$C_{\text{дп}}$  – степень достижения показателя (индикатора) проекта;

$N$  – количество показателей (индикаторов) проекта;

Степень достижения показателя (индикатора) проекта может рассчитываться по формуле:

$$C_{\text{дп}} = Z_{\text{ф}} / Z_{\text{п}},$$

где:

$Z_{\text{ф}}$  – фактическое значение показателя (индикатора) проекта,

$Z_{\text{п}}$  – плановое значение показателя (индикатора) проекта (для показателей (индикаторов), желаемой тенденцией развития которых является рост значений)

или,

$C_{\text{дп}} = Z_{\text{п}} / Z_{\text{ф}}$  (для показателей (индикаторов), желаемой тенденцией развития которых является снижение значений);

2) степени соответствия запланированному уровню затрат и эффективности использования средств бюджета городского поселения «Посёлок Томаровка».

Оценка степени соответствия запланированному уровню затрат и эффективности использования средств бюджета городского поселения «Посёлок Томаровка» может определяться путем сопоставления плановых и фактических объемов финансирования проекта по формуле:

$$Y_{\Phi} = \Phi_{\Phi} / \Phi_{\Pi} ,$$

где:

$Y_{\Phi}$  – уровень финансирования реализации проекта,

$\Phi_{\Phi}$  – фактический объем финансовых ресурсов, направленный на реализацию проекта,

$\Phi_{\Pi}$  – плановый объем финансовых ресурсов на соответствующий отчетный период.

Эффективность реализации проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\Gamma\Pi} = C_{\text{дп}} * Y_{\Phi} .$$

Вывод об эффективности (неэффективности) реализации проекта представлен в таблице 5:

Таблица 5

Показатели эффективности (неэффективности) реализации проекта

Вывод об эффективности реализации проекта	Критерии оценки эффективности $\mathcal{E}_{\Gamma\Pi}$
Неэффективная	менее 0,5
Уровень эффективности удовлетворительный	0,5 – 0,79
Эффективная	0,8 - 1
Высокоэффективная	более 1

**8. Ресурсное обеспечение проекта** Общий объем финансирования проекта в 2017-2019 годах составит 120000,00 рублей, в том числе по годам:

2017 г. – 40000,00 рублей, в том числе за счет средств бюджета городского поселения «Посёлок Томаровка» – 40000,00 рублей, за счет средств федерального бюджета Российской Федерации – 0,00 рублей, за счет средств бюджета Белгородской области – 0,00 рублей;

2018 г. – 40000,00 рублей, в том числе за счет средств бюджета городского поселения «Посёлок Томаровка» – 40000,00 рублей, за счет средств федерального бюджета Российской Федерации – 0,00 рублей, за счет средств бюджета Белгородской области – 0,00 рублей;

2019 г. – 40000,00 рублей, в том числе за счет средств бюджета городского поселения «Посёлок Томаровка» – 40000,00 рублей, за счет средств федерального бюджета Российской Федерации – 0,00 рублей, за счет средств бюджета Белгородской области – 0,00 рублей.

**9. Оценка рисков внедрения проекта.** На основе анализа мероприятий, предлагаемых для реализации проекта, выделены следующие риски ее реализации:

1. Макроэкономические риски связаны с вероятностью кризисных явлений в мировой и российской экономиках, снижения темпов роста экономики и инвестиционной активности, высокой инфляцией и колебаниями мировых и внутренних цен на сырьевые ресурсы, которые могут привести к снижению объемов финансирования проектных мероприятий.

2. Финансовые риски связаны с возникновением бюджетного дефицита и недостаточным вследствие этого уровнем бюджетного финансирования на курируемые сферы.

3. Правовые риски связаны с изменением законодательства, длительностью формирования нормативной правовой базы, необходимой для эффективной реализации проекта.

4. Информационные риски определяются отсутствием или частичной недостаточностью исходной отчетной и прогнозной информации, используемой в процессе разработки и реализации проекта.

5. Административные риски связаны с неэффективным управлением реализацией проекта, невыполнение ее цели и задач, не достижение плановых значений показателей, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения мероприятий проекта.

6. Кадровые риски обусловлены определенным дефицитом высококвалифицированных кадров.

Управление рисками реализации проекта будет осуществляться на основе:

- создание благоприятных условий;
- ежегодное уточнение объемов финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий проекта, в зависимости от достигнутых результатов и определение приоритетов для первоочередного финансирования расходов;
- формирование эффективной системы управления реализацией проекта, своевременная корректировка мероприятий;
- обеспечения подбора высококвалифицированных кадров и переподготовки имеющихся специалистов, формирования резерва кадров.

Управление рисками будет осуществляться в соответствии с федеральным и региональным и местным законодательством.

Таким образом, проект «Развитие кадрового потенциала в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области» призвана обеспечить повышение эффективности муниципального управления на основе внедрения современных кадровых технологий.

В конце третьего раздела мы смогли сформулировать следующие выводы.

Во-первых, основным направлением совершенствования системы муниципального управления мы видим во внедрении современных управленческих технологий. При этом необходимо отметить, что применение именно современных кадровых технологий вносит вклад в повышение управляемости организации, эффективности деятельности, формирование социального капитала. Поэтому повышение эффективности муниципального управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» в условиях, осуществляемых в Российской Федерации реформ, возможно только при наличии высокопрофессиональных кадров в органах муниципальной власти.

Во-вторых, эффективность управления территорией городского поселения «Посёлок Томаровка», прежде всего, зависит от

профессионализма и компетентности специалистов органов местного самоуправления, поэтому существует потребность в создании устойчивых механизмов, позволяющих эффективно формировать и последовательно развивать кадровый состав органов местного самоуправления. Разработка направлений совершенствования системы управления посредством внедрения современных управленческих технологий в администрацию городского поселения «Посёлок Томаровка» мы считаем необходимо посредством проектного подхода.

В-третьих, разработка и реализация проекта ««Развитие кадрового потенциала в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области» позволит обеспечить повышение эффективности и результативности муниципального управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», в том числе формирование компактного, высокопрофессионального, оптимально сбалансированного и эффективного аппарата органов местного самоуправления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Муниципальное управление представляет собой составной элемент общей системы управления в государстве, для которого законодательно определяются сферы деятельности, полномочия и ответственность. В настоящее время имеется более 150 определений содержания понятия «муниципальное управление», на основе изучения которых мы определили его как составную часть местного самоуправления, связанная с

упорядочивающим воздействием органов муниципального управления (местного самоуправления) на муниципальное образование и взаимодействие с его субъектами с целью повышения уровня и качества жизни населения муниципалитета.

Актуальность исследуемой проблематики определена тем, что качество жизни каждого отдельного индивида зависит, прежде всего, от решений, принимаемых органами власти муниципальных образований. Эффективность реализации кадровой политики пропорциональна качеству жизни: чем выше результативность принимаемых управленческих решений органами местного самоуправления, тем выше и уровень жизни населения. В этой связи представляется актуальным исследование, проведенное нами, которое призвано обеспечить обратную связь с объектом кадровой политики и определить наиболее проблемные направления кадрового обеспечения деятельности органов местного самоуправления городского поселения «Посёлок Томаровка», при том, что необходимость в этом уже давно назрела.

В настоящий момент муниципальное образование «Поселок Томаровка» обладает статусом городского поселения и входит в состав муниципального района «Яковлевский район» Белгородской области. Структуру органов местного самоуправления городского поселения составляют: поселковое собрание, Администрация городского поселения, контрольно-счетная комиссия, избирательная комиссия.

В ходе полученных данных по результатам проведенного анализа кадрового потенциала администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» было выявлен ряд существующих проблем:

- отсутствие высокопрофессионального управленческого кадрового резерва,
- высокая текучесть кадров,
- недостаточное поступления финансовых средств в бюджет поселения, в результате этого сокращены расходы на подготовку и переподготовку кадров.

Для устранения существующих проблем необходимо внедрение современных управленческих технологий в практику муниципального управления в администрации посёлка Томаровка.

Поэтому эффективность управления территорией городского поселения «Посёлок Томаровка», прежде всего, зависит от профессионализма и компетентности специалистов органов местного самоуправления.

В ходе проведённого исследования, выяснилось, что основными барьерами эффективной реализации кадровой политики администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» являются, прежде всего, неэффективная оценка качества труда, неэффективная система подготовки и переподготовки управленческих кадров, несовершенные механизмы конкурсов.

Устранение данных барьеров возможно путем внедрения в систему управления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» новых кадровых технологий, направленных на достижение профессиональных целей при помощи сознательного применения данных технологий.

Таким образом, исследование позволяет заключить, что основными барьерами эффективной реализации кадровой политики администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» являются, прежде всего, неэффективная оценка качества труда, неэффективная система подготовки и переподготовки управленческих кадров, несовершенные механизмы конкурсов. Это, несомненно, затрагивает тему нашего дипломного проекта и обнажает недостаточность применения кадровых технологий, направленных на совершенствование системы управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

Разработанный в ходе дипломного исследования проект ««Развитие кадрового потенциала в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области», позволит



обеспечить повышение эффективности и результативности муниципального управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», в том числе формирование компактного, высокопрофессионального, оптимально сбалансированного и эффективного аппарата органов местного самоуправления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».

В заключении необходимо предложить ряд научно-практических рекомендаций для совершенствования муниципального управления на основе внедрения современных кадровых технологий в администрации городского поселения «посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области на проектной основе:

1. Организовать обучение специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» по программам дополнительного профессионального образования, в том числе с применением дистанционных и модульных технологий.

2. Организовать аттестацию муниципальных служащих городского поселения «Посёлок Томаровка».

3. Утвердить должностные инструкции муниципальных служащих с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.

4. Организовать предоставление муниципальными служащими администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» отчетов о профессиональной служебной деятельности.

5. Организовать внедрение конкурсных процедур при назначении на должности муниципальной службы.

6. Провести обучение лиц, состоящих в резерве управленческих кадров городского поселения «Посёлок Томаровка», в том числе с применением дистанционных и модульных технологий.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. 15.02.2016) [Текст] // Российская газета. – 2003. – 8 октября.
2. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года : Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп (ред. 12.05.2015) [Текст] // Белгородские известия. – 2010. - № 31. – 10 марта.
3. Об утверждении муниципальной программы «Социально-экономического развитие городского поселения «Поселок Томаровка» на

2015-2020 года [Электронный ресурс] : Постановление Администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области от 29 октября 2014 года № 33 // Администрация городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области : [сайт]. – Режим доступа: <http://admtomarovka.ru/normbase>.

4. Устав городского поселения «Посёлок Томаровка» муниципального района «Яковлевский район» [Электронный ресурс] : Решение поселкового собрания городского поселения «Поселок Томаровка» муниципального района «Яковлевский район» Белгородской области от 25 сентября 2007 года № 1 // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации : [сайт]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/469039321>.

5. Агапонов, А. К. Регионы и муниципальное самоуправление: вопросы ответственности [Текст] / А. К. Агапонов // Социологические исследования. – 2012. – № 2. – С. 42-43.

6. Алиева, С. В. Профессиональная культура государственных и муниципальных служащих: состояние и условия инновационной трансформации [Текст] / С.В. Алиева. – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2012. – 311 с.

7. Анисимов, А. П. Организация и планирование работы муниципалитета [Текст] / А. П. Анисимов. – М. : Наука, 2012. – 345 с.

8. Атаманчук, Г. В. Управление – фактор развития. Размышление об управленческой деятельности [Текст] / Г. В. Атаманчук. – М. : Экономика, 2012. – 184 с.

9. Бойков, В. Э. Социология управления [Текст] / В. Э. Бойков. – М. : РАГС, 2014. – 333 с.

10. Бочкарева, Т. В. Стратегия муниципального развития: методологические основы и технология [Текст] / Т. В. Бочкарева, С. Е. Самарцев. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 215 с.

11. Бурганова, Э. О. Внедрение ключевых показателей эффективности [Текст] / Э. О. Бурганова // Персонал Микс. – 2005. – № 6. – С. 23-26.
12. Воронин, А. Г. Местное самоуправление : технологии социально-экономического роста [Текст] / А. Г. Воронина, В. Н. Иванова. – СПб. : Издательство СПбГУ, 2010. – 165 с.
13. Гладышев, А. Г. Основы современного управления [Текст] / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, С. Б. Мельников, В. И. Патрушев. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 198 с.
14. Гладышев, А. Г. Муниципальная кадровая политика [Текст] / А. Г. Гладышев. – М. : Наука, 2014. – 284 с.
15. Гневко, В. А. Проблемы кадрового обеспечения местного самоуправления: повышение квалификации муниципальных служащих [Текст] / В. А. Гневко, А. Е. Когут. – СПб. : Ин-т управления и экономики, 2013. – 84 с.
16. Гричук, А. Г. К вопросу об эффективности муниципального управления [Текст] / А. Г. Гричук // Чиновник. – 2014. – №3. – С. 15-19.
17. Емельянов, Н. А. Местное самоуправление: проблемы, поиски, решения [Текст] / Н. А. Емельянов. – М. : ТИГИМУС, 2011. – 814 с.
18. Емельянов Ю. А. Бенчмаркинг как инструмент быстрого «перехвата» инноваций [Текст] / Ю. А. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. 2013. – № 6. – С. 103-109.
19. Ермолаев, Д. В. Повышение эффективности управления социально-экономическим развитием региона на основе выбора приоритетных институциональных преобразований [Текст]: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Д. В. Ермолаев – Курск, 2013. – 24 с.
20. Жилкин, С. Ф. Методические рекомендации по формированию концепции социально-экономического развития муниципального образования [Текст] / С. Ф. Жилкин, К. Н. Знаменская, Е. В. Тишин. – М. : Инфра-М, 2012. – 125 с.

21. Зинченко, Г. П. Социология государственной и муниципальной службы: программа-концепция [Текст] / Г. П. Зинченко // Социологические исследования. – 2013. – № 6. – С. 102-110.
22. Зотов, В. Б. Муниципальное управление [Текст] / В. Б. Зотов, З. М. Макашева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 279 с.
23. Игнатов, В. Г. Кадровая политика в системе государственной и муниципальной службы современной России [Текст] / В. Г. Игнатов. – Ростов-на-Дону : Наука-Пресс, 2015. – 176 с.
24. Игропуло И. Ф. Управление инновационными процессами: методология, теория, технология [Текст] / И. Ф. Игропуло. – Ставрополь, 2013. – 68 с.
25. Иванова, В. Н. Местное самоуправление: проблемы теории и практики [Текст] / В. Н. Иванова. – СПб. : СПбГУ. – 2012. – 45 с.
26. Иванов, В. Н. Социальные технологии [Текст] / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – М. : Муниципальный мир, 2014. – 488 с.
27. Иванов, В. Н. Актуальные проблемы подготовки кадров для органов местного самоуправления [Текст] / В. Н. Иванов // Вестник Национального комитета «Интеллектуальные ресурсы России». – 2015. – № 3. – С. 26-34.
28. Королева, Е. Н. Стратегическое управление развитием муниципальных социально-экономических систем в условиях глобализации: теоретико-методологический аспект [Текст] / Е. Н. Королева. – М. : Наука, 2014. – 92 с.
29. Кутафин, О. Е. Муниципальное право Российской Федерации [Текст] / О. Е. Кутафин, В. И. Фадеев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 87 с.
30. Кухтин, П. В. Инфраструктура муниципальных образований [Текст] / П. В. Кухтин. – М. : Инфра-М, 2012. – 338с.
31. Либоракина, М. И. Проблемы и перспективы местного самоуправления: Независимая экспертиза реформы [Текст] / М. И. Либоракина. – М. : Наука, 2012. – 151 с.

32. Магомедов, К. О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы [Текст] / К. О. Магомедов // Служба кадров и персонала. – 2012. – № 10. – С. 34-41.
33. Магура, М. И. Современные персонал-технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. – 376 с.
34. Марков, М. Н. Технология и эффективность социального управления [Текст] / М. Н. Марков. – М. : Прогресс, 2014. – 448 с.
35. Миронов, Н. М. Местное самоуправление: новая модель [Текст] / Н. М. Миронов // Эксперт. – 2014. – №16. – С.90-91.
36. Мокрый, В. С. Социально-экономическое развитие муниципальных образований в условиях реформы местного самоуправления [Текст] / В. С. Мокрый // Государственная власть и местное самоуправление. – 2014. – №4. – С. 15-17.
37. Морозова, Т. Г. Муниципальный менеджмент [Текст] / Т. Г. Морозова. – М. : ЮНИТИ, – 2011. – 350 с.
38. Овчинникова, О. П. Инновационное развитие муниципальных образований [Текст] / О. П. Овчинникова // Финансы и кредит. – 2010. – №36. – С.2-7.
39. Плюснин, Ю. М. Факторы развития местного самоуправления [Текст] / Ю. М. Плюснин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2015. – № 3. – С. 38-50.
40. Радченко, А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход [Текст] / А. И. Радченко. – Ростов-на-Дону : Ростиздат, 2011. – 187 с.
41. Резвина, Ю. Профессиональная компетентность персонала: реализация функций [Текст] / Ю. Резвина // Человек и труд. – 2016. – № 9. – С. 49-68.
42. Резер, С. М. Эффективное муниципальное управление [Текст] / С. М. Резер. – М. : Наука, 2012. – 397 с.

43. Рой, О. М. Система государственного и муниципального управления [Текст] / О. М. Рой. – СПб. : Питер, 2011. – 367 с.
44. Ромашов, О. О. Местное самоуправление: новые социальные технологии [Текст] / О. О. Ромашов // Муниципальное управление. – 2014. – № 5. – С. 16-22.
45. Русинов, Ф. А. Муниципальное управление и корпоративный менеджмент [Текст] / Ф. А. Русинов // Консультант директора. – 2011. – № 3. – С. 12-16.
46. Саак, А. Э. Информационные технологии управления [Текст] / А. Э. Саак, Е. В. Пахомов, В. Н. Тюшняков. – СПб. : Питер, 2015. – 318 с.
47. Сергейчук, А. В. Социология управления [Текст] / А. В. Сергейчук. – СПб. : Бизнес-пресса, 2012. – 240 с.
48. Татаркин, А. Б. Пути совершенствования местного самоуправления [Текст] / А. Б. Татаркин, В. Г. Бочко // Федерализм. – 2012. – № 1. – С.117-132.
49. Федоров, Р. В. Поиск кадровых технологий [Текст] / Р. В. Федоров // Управление персоналом. – 2015. – № 5. – С. 104-108.
50. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / В.В. Черепанов, В. П. Иванов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 469 с.
51. Цицин, П. Г. Проблемы устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований и пути их решения [Текст] / П. Г. Цицин. – М. : Инфра-М, 2012. – 231 с.
52. Щербина, В. В. Социолого-диагностические технологии: теоретико-методологические проблемы [Текст] / В. В. Щербина // Личность. Культура. Общество. – 2014. – № 1. – С. 216-219.
53. Юшина, Е. А. Муниципальное управление [Текст] / Е. А. Юшина. – М. : ФГНУ «Российский научный центр государственного и муниципального управления», 2013 – 220 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



Приложение 1

**Сравнительная оценка**

показателей численности населения в 2014 и 2015 годах в городском поселении «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области

<b>Показатели</b>	<b>Ед. измерения</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Оценка численности населения на 1 января текущего года			
Все население			
на 1 января	человек	8102	8089
Городское население			
на 1 января	человек	7997	7983
Сельское население			
на 1 января	человек	105	106
Число родившихся (без мертворожденных)	человек	80	86
Число умерших	человек	107	141
Естественный прирост (убыль)	человек	-27	-55
Общий коэффициент рождаемости	промилле		10.8

Общий коэффициент смертности	промилле		17.6
Коэффициент естественного прироста (убыли)	промилле		-6.8

Приложение 2

**Структура показателей**

местного бюджета в 2014 и 2015 годах в городском поселении «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области

Показатели	Ед. измерения	2014	2015
Доходы местного бюджета, фактически исполненные			
Всего	тыс.руб.	19393	20306
Налог на доходы физических лиц	тыс.руб	7450	7782
Акцизы по подакцизным товарам (продукции), производимым на территории Российской Федерации	тыс.руб	1353	1300
Налоги на совокупный доход	тыс.руб	13	16
Единый сельскохозяйственный налог	тыс.руб	13	16
Налоги на имущество	тыс.руб	7325	8031
Налог на имущество физических лиц	тыс.руб	2608	2400
Земельный налог	тыс.руб	4717	5631
Государственная пошлина	тыс.руб	58	75
Задолженность и перерасчеты по отмененным налогам, сборам и иным обязательным платежам	тыс.руб		7

Доходы от использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности	тыс.руб	889	1534
Доходы от продажи материальных и нематериальных активов	тыс.руб	624	314
Безвозмездные поступления	тыс.руб	1417	978
Безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации	тыс.руб	1404	914
Дотации бюджетам субъектов Российской Федерации и муниципальных образований	тыс.руб	643	
Субвенции бюджетам субъектов Российской Федерации и муниципальных образований	тыс.руб	364	407
Иные межбюджетные трансферты	тыс.руб	397	507
Межбюджетные трансферты, передаваемые бюджетам для компенсации дополнительных расходов, возникших в результате решений, принятых органами власти другого уровня	тыс.руб	397	507
Из общей величины доходов - собственные доходы	тыс.руб	19029	19899
Расходы муниципального бюджета, фактически исполненные	тыс.руб		
Всего	тыс.руб	18917	19096
Общегосударственные вопросы	тыс.руб	4681	5383
расходы на содержание работников органов местного самоуправления	тыс.руб		
Национальная экономика	тыс.руб	1705	1354
Сельское хозяйство и рыболовство	тыс.руб	58	46
Дорожное хозяйство (дорожные фонды)	тыс.руб	1578	1308
Другие вопросы в области национальной экономики	тыс.руб	69	
Жилищно-коммунальное хозяйство	тыс.руб	4448	1280
Образование	тыс.руб	114	250
Культура, кинематография	тыс.руб	6266	8752
Физическая культура и спорт	тыс.руб	1344	1555
Социальная политика	тыс.руб		124
Профицит (+), дефицит (-) бюджета муниципального образования (местного бюджета), фактически исполнено	тыс.руб	476	1210

Приложение 3

**Сведения**

о показателях (индикаторах) проекта «Развитие кадрового потенциала в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области» и их значениях

№ п/п	Показатель (индикатор) (наименование)	Ед. измерения	Значения показателей		
			2017 год	2018 год	2019 год
1	2	3	4	5	6
<b>Проект «Развитие кадрового потенциала в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области»</b>					
1.1	Доля специалистов, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования за счет средств бюджетов всех уровней, от общей численности специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»	процент	10	10	10
1.2	Доля специалистов, прошедших обучение с применением дистанционных и модульных технологий за счет средств бюджетов всех уровней, по отношению к общему числу	процент	20	20	20

	обученных специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»				
1.3	Доля муниципальных служащих, прошедших аттестацию в отчетном периоде, от общей численности муниципальных служащих, подлежащих аттестации	процент	100	100	100
1.4	Доля утвержденных должностных инструкций муниципальных служащих с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, от общего числа должностных инструкций муниципальных служащих	процент	100	100	100
1.5	Доля муниципальных служащих, представивших отчеты о профессиональной служебной деятельности, от общего числа муниципальных служащих	процент	50,0	68,1	90,0
1.6	Доля вакантных должностей муниципальной службы, замещенных по результатам конкурса, от общего числа замещенных вакансий муниципальной службы	процент	70	80	90
1.7.	Количество лиц, состоящих в резерве управленческих кадров городского поселения «Посёлок Томаровка», прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования, в том числе с применением дистанционных и модульных технологий за счет средств бюджетов всех уровней	человек	2	2	2

Приложение 4

### Паспорт проекта

«Развитие кадрового потенциала в администрации городского поселения  
«Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области»

<b>Цель проекта</b>	Повышение эффективности и результативности муниципального управления в администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», в том числе формирование компактного, высокопрофессионального, оптимально сбалансированного и эффективного аппарата органов местного самоуправления администрации городского поселения «Посёлок Томаровка».
---------------------	--

<p><b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация обучения специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» по программам дополнительного профессионального образования, в том числе с применением дистанционных и модульных технологий.</li> <li>– организация аттестации муниципальных служащих городского поселения «Посёлок Томаровка»;</li> <li>– утверждение должностных инструкций муниципальных служащих с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности;</li> <li>– организация предоставления муниципальными служащими администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» отчетов о профессиональной служебной деятельности;</li> <li>– организация внедрения конкурсных процедур при назначении на должности муниципальной службы.</li> <li>– обучение лиц, состоящих в резерве управленческих кадров городского поселения «Посёлок Томаровка», в том числе с применением дистанционных и модульных технологий.</li> </ul>
<p><b>Результаты проекта</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля специалистов, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования за счет средств бюджетов всех уровней, от общей численности специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка»- 10;</li> <li>– доля специалистов, прошедших обучение с применением дистанционных и модульных технологий за счет средств бюджетов всех уровней, по отношению к общему числу обученных специалистов администрации городского поселения «Посёлок Томаровка» - 20;</li> <li>– доля муниципальных служащих, прошедших аттестацию в отчетном периоде, от общей численности муниципальных служащих, подлежащих аттестации - 100;</li> <li>– доля утвержденных должностных инструкций муниципальных служащих с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности от общего числа должностных инструкций муниципальных служащих - 100;</li> <li>– доля муниципальных служащих, представивших отчеты о профессиональной служебной деятельности, от общего числа муниципальных служащих: 2016 г. - 50; 2017 г. – 68,1; 2017 г. – 90.</li> <li>– доля вакантных должностей муниципальной службы, замещенных по результатам конкурса, от общего числа замещенных вакансий муниципальной службы: 2016 г. - 70; 2017 г. – 80; 2017 г. – 90;</li> <li>– количество лиц, состоящих в резерве управленческих кадров администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования, в том числе с применением дистанционных и модульных технологий за счет средств бюджетов всех уровней - 2.</li> </ul>
<p><b>Риски проекта</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– макроэкономические риски связаны с вероятностью кризисных явлений в мировой и российской экономиках, снижения темпов роста экономики и инвестиционной активности, высокой инфляцией и колебаниями мировых и внутренних цен на</li> </ul>

	<p>сырьевые ресурсы, которые могут привести к снижению объемов финансирования программных мероприятий из средств бюджетов всех уровней.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– финансовые риски связаны с возникновением бюджетного дефицита и недостаточным вследствие этого уровнем бюджетного финансирования на курируемые сферы.</li> <li>– правовые риски связаны с изменением законодательства, длительностью формирования нормативной правовой базы, необходимой для эффективной реализации проекта.</li> <li>– информационные риски определяются отсутствием или частичной недостаточностью исходной отчетной и прогнозной информации, используемой в процессе разработки и реализации проекта.</li> <li>– административные риски связаны с неэффективным управлением реализацией подпрограмм, невыполнение ее цели и задач, не достижение плановых значений показателей, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения мероприятий проекта.</li> <li>– кадровые риски обусловлены определенным дефицитом высококвалифицированных кадров.</li> </ul>
<p><b>Пользователи результата проекта</b></p>	<p>Муниципальные служащие администрации городского поселения «Посёлок Томаровка», органы управления муниципального образования городского поселения «Посёлок Томаровка» Яковлевского района Белгородской области.</p>