**Введение**

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

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

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

Целью работы является:

- понять, как проходит подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих;

- выявить проблемы, рассмотреть способы решения, улучшения проблемных зон.

Задачами исследования являются:

- с теоретической позиции дать характеристику кадровому обеспечению органов местного самоуправления, предъявляемые требования, роль и значение;

- определить значимость повышения квалификации муниципальных служащих, процесс прохождения повышения квалификации;

- анализировать нынешнее состояние кадрового обеспечения;

- разработать мероприятия по улучшению кадрового обеспечения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих путем внедрения инноваций.

**1. Кадровое обеспечение муниципального управления**

**1.1. Роль и значение кадрового обеспечения муниципального управления**

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

Основной костяк кадров муниципального управления составляют муниципальные служащие.

Кадры муниципального управления входят в более широкую категорию «кадры управления», профессиональная деятельность которых полностью или преимущественно связана с выполнением функций по управлению социально-экономическими процессами. По существующей классификации кадры управления подразделяются на три группы в соответствии с участием в подготовке, принятии и реализации управленческих решений:

а) руководители,

б) специалисты,

в) вспомогательно-технический и обслуживающий персонал.

Конкретный состав кадров администрации муниципального образования определяется ее штатным расписанием. С учетом занимаемой должности предметом деятельности муниципального менеджера в различных соотношениях может быть выполнение собственно управленческих (руководящих), исполнительских и контрольных функций.

**1.2. Требования к муниципальным кадрам**

Требования к уровню знаний, умений и навыков муниципальных служащих зависят от занимаемой должности и выполняемых функций (табл. 1.1.).таблица 1.1

**Функции различных групп муниципальных служащих**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Звено** | **Низовое** | **Среднее** | **Высшее** |
| **Должности работников** | Специалисты | Руководители структурных подразделений. Главные и ведущие специалисты | Главы администраций, их заместители. Руководители крупных структурных подразделений с высокой степенью автономности |
| **Основной вид управления** | Оперативное управление | Тактическое управление | Стратегическое управление |
| **Функции** | Выполнение текущих задач. Контроль за выполнением решений руководства | Трансформация решений руководства в задания подчиненным, координация их работы. Информационное обеспечение высшего звена | Управление экономическими, политическими и социальными процессами на территории. Представительские функции |

С учетом выполняемых функций к муниципальным менеджерам предъявляются следующие требования

*Низовое* звено — знание конкретной сферы деятельности специалиста, методов подготовки и принятия управленческих решений, способов мотивации труда, психологии, умение ослаблять напряжение, в т. ч. вызванное решениями руководства.

*Среднее* звено — знание научных методов управления, общего менеджмента, специальных экономических и управленческих наук, владение практическими инструментами и методиками этих наук, знание социально-психологических методов управления, аналитические навыки.

*Высшее* звено — умение предвидеть и оценить ситуацию, а также перспективность того или иного дела, гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды, обладание качествами лидера, новаторское мышление, владение инструментами стратегического и инновационного менеджмента, знания по общим, экономическим, специальным и конкретным муниципальным наукам, навыки консультирования, социально-психологические и другие навыки.

Можно сказать, что чем выше занимаемая должность, тем более значительную роль в деятельности муниципального менеджера играют управленческие и экономические знания и тем меньше значение технических знаний и навыков.

Специфика и содержание управленческого труда в системе муниципального управления определяют требования не только к соответствующим профессиональным знаниям, навыкам и интеллектуальным способностям, но и к личностным качествам муниципального служащего.

К числу интеллектуальных ключевыхспособностей муниципального служащего относятся:

* способность быстро и легко усваивать информацию;
* способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты;
* способность не только к анализу, но и к синтезу, к обобщениям;
* творческие способности.

Хотя перечисленные способности оказываются в разной мере востребованными у различных категорий муниципальных служащих, их наличие желательно для всех занятых в сфере муниципального управления.

Среди *личностных* качеств, необходимых муниципальным служащим, можно выделить следующие.

1. Способность понимать людей и работать с ними:

* уважение к мнению других людей;
* способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции;
* легкость в налаживании человеческих контактов;
* способность выслушивать собеседника, завоевывать доверие и уважение;
* умение вести устное и письменное общение;
* способность убедить и создать мотивы для действия.

2. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:

* независимость в выводах;
* гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям.

3. Этические качества:

* искреннее желание помочь другим;
* способность осознавать границы собственной компетенции;
* способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач.

Эти способности и качества приобретают особое значение для муниципальных служащих в силу того, что именно в этой сфере управленческой деятельности предоставляются жизненно важные услуги гражданам. Поэтому количество и интенсивность контактов с внешней средой (населением, предпринимателями, учреждениями, общественными организациями и т. д.) особенно велики. Причем в эти контакты оказываются вовлеченными не только руководители, но и рядовые сотрудники органов муниципального управления.

В самом общем виде *муниципальный управленец —* это сотрудник по оказанию услуг клиентам-гражданам, по удовлетворению их спроса и потребности.

Современные требования к муниципальному менеджеру основываются на понимании им ряда важнейших отправных положений (табл. 1.2.).

Ключевое значение в процессах кадрового обеспечения и развития кадрового потенциала муниципальной службы с учетом перечисленных требований имеет деятельность, связанная с формированием и эффективным использованием кадров муниципального управления. Ее главные компоненты представлены на рис. 1.1.

**1.3. Подбор, оценка и расстановка муниципальных служащих**

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

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

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

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

1. Наем сравнительно молодых людей из школ и университетов предполагает наличие верхнего возрастного предела, так как и орган власти, и сами кандидаты рассчитывают на пожизненную занятость в этой сфере. Продвижение по службе опирается на такие свойства, как благонадежность, стаж работы и высокие моральные качества.
2. Привлечение лиц, имеющих опыт работы по специальности в корпоративном секторе, или так называемый сторонний наем, используется в том случае, когда в муниципальном секторе не хватает кадров определенных профессий.

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

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

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

Поскольку найти идеального работника практически невозможно, обычно приходится идти на компромиссы. Учитывается, что подбор кадров — это не только подбор конкретного работника на определенную должность, но и формирование всего коллектива работников. Поэтому подход с позиций коллектива позволяет качествами одного работника возместить нехватку аналогичных качеств у другого. В итоге становится реальным из не вполне идеальных отдельных работников сформировать эффективно работающий коллектив.

**1.4. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих**

Виды, мотивы, принципы системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих представлены на табл. 1.3.

*Первичная подготовка* муниципальных служащих осуществляется в высших учебных заведениях в соответствии с государственными образовательными стандартами.

Под *профессиональной переподготовкой* понимается обучение муниципальных служащих с целью получения дополнительных теоретических знаний, практических навыков, необходимых для выполнения новых видов профессиональной деятельности. Профессиональная переподготовка осуществляется по программам в объеме свыше 500 ч, длится от трех до шести месяцев с отрывом от работы и от шести месяцев до года без отрыва от работы, заканчиваясь защитой дипломной работы.

Таблица 1.3

**Виды, мотивы, принципы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих**

Под *повышением квалификации* понимается обновление теоретических и практических знаний муниципальных служащих в связи с необходимостью освоения ими современных методов решения профессиональных задач. Повышение квалификации может включать краткосрочное тематическое обучение по профилю профессиональной деятельности (72-100 ч.) с защитой реферата или обучение для углубленного изучения проблем по профилю профессиональной деятельности (свыше 160 ч.) с защитой выпускной работы. Срок обучения с отрывом от работы составляет от двух до шести недель и без отрыва от работы — от шести недель до шести месяцев. Обучение осуществляется по мере необходимости, но не реже раза в пять лет в течение всей трудовой деятельности муниципального служащего.[[1]](#footnote-1)

*Стажировка* является отдельным видом профессионального дополнительного образования. Во время стажировки изучается передовой опыт муниципального управления, приобретаются профессиональные и организаторские навыки по занимаемой или более высокой должности.[[2]](#footnote-2)

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих служит подсистемой образовательной системы России и в качестве структурных элементов включает:

* государственные и негосударственные учреждения высшего и профессионального дополнительного образования;
* профессиональные образовательные планы и программы (основные и дополнительные);
* соответствующие государственные образовательные стандарты;
* органы управления подготовкой и переподготовкой государственных и муниципальных служащих и подведомственные им учреждения и предприятия.

При функционировании системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих должны учитываться следующие принципы.

1. Обеспечение опережающего характера обучения.

Реализация этого принципа связана с определением и анализом проблем развития территории, решение которых требует дополнительного обучения муниципальных служащих, выявлением приоритетных направлений и целей обучения, формированием системы мер, направленных на обеспечение дополнительного профессионального образования этих работников и создание действенной системы контроля за ходом ее реализации.

2. Непрерывность обучения.

Непрерывность обучения предполагает преемственность процессов подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в соответствии с требованиями образовательных стандартов, т. е. такую организацию обучения, когда содержание текущей учебы связано с предыдущим обучением и обеспечивает необходимое качество выполнения должностных обязанностей.

3. Целевая направленность обучения.

Реализация этого принципа связана с обеспечением интенсификации и оптимизации учебного процесса, развитием послевузовского образования (аспирантура, докторантура, соискательство, магистратура). При этом возможно использование многообразных форм получения образования: очная, очно-заочная (вечерняя), заочная, дистанционное образование, экстернат в специальных образовательных учреждениях повышения квалификации, по месту работы муниципальных служащих, самообразование и т. п.

4. Научность.

Этот принцип предусматривает организацию образовательного процесса на основе внедрения в обучение результатов научных исследований, анализа современной практики муниципального управления, отечественного и зарубежного опыта.

5. Функционирование системы обучения преимущественно на основе государственного и муниципального заказа.

Этот принцип предполагает проведение обучения за счет средств федерального, региональных и местных бюджетов при возможном привлечении других финансовых источников. Государственный заказ на переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих определяет периодичность и сроки обучения в зависимости от форм и видов обучения, создает предпосылки для формирования механизма финансирования затрат на обучение служащих из федерального бюджета. Объем и структуру госзаказа на обучение утверждает правительство РФ. Госзаказ размещается среди образовательных учреждений на конкурсной основе. В качестве заказчиков выступают органы государственного и муниципального управления.

6. Единое научно-методическое управление деятельностью всех элементов системы.

Для совершенствования системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации, государственных и муниципальных служащих по специальности «Государственное и муниципальное управление» (061000) выделяются государственные вузы, которые осуществляют региональную координацию учебной деятельности по образовательным округам.

7. Обеспечение участия в процессе управления обучением заказчиков на образовательные услуги.

В системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих действуют три субъекта: будущий специалист или муниципальный служащий, проходящий обучение; учебное заведение, реализующее программу обучения; муниципальный орган, заинтересованный в получении квалифицированного, компетентного специалиста. Эффективное взаимодействие всех заинтересованных сторон повышает действенность системы.

Таким образом, совершенствование кадрового обеспечения муниципальной службы во многом зависит от масштабов, содержания и эффективности образовательной деятельности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих.

**1.5. Формирование кадрового резерва и работа с ним**

Одно из важнейших направлений в кадровой работе — формирование резерва кадров и проведение планомерной работы по подготовке резервистов к выдвижению на руководящие должности.

Кадровый резерв создается с целью замены руководителей, выбывающих по различным причинам, замещения должностей во вновь создаваемых подразделениях. Создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие муниципальные должности — многоплановая работа, включающая:

* отбор наиболее достойных работников и включение их в состав резерва;
* ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
* изучение деловых и личностных качеств работников, включенных в резерв, организацию их подготовки и повышения квалификации;
* выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Состав кадрового резерва служит основным источником замещения вакантных руководящих должностей муниципальной службы. Его количественный состав устанавливается исходя из общего количества номенклатурных должностей муниципальной службы (независимо от наличия вакантных должностей и сроков их замещения) с тем, чтобы на каждую руководящую должность в резерве оставались один два кандидата. Резерв подбирается не на каждую должность, а на группу однородных должностей. Практика свидетельствует, что эффект резерва ослабевает, если ставка делается на одного человека. Состязательность нескольких претендентов на одну должность повышает шансы отбора на замещение должности наиболее подготовленного кандидата. В основу отбора кандидатов в состав кадрового резерва должны быть положены требования профессиональной компетентности, творческого подхода, организаторских способностей, ответственности, высоких моральных качеств. Резерв следует формировать как открытый, и работа с людьми, рекомендованными для выдвижения, также должна вестись открыто.

Каждого кандидата на выдвижение целесообразно готовить на конкретную должность. При таком подходе гарантируется подготовка кандидатов на замещение каждой должности на всех уровнях муниципального управления.

Подготовка зачисленных в резерв специалистов осуществляется на основе личных планов, по которым производится сопоставление характеристик каждого кандидата с «портретом идеального сотрудника» на данной должности. При этом целесообразно использовать тестирование и метод экспертных оценок. Тестирование позволяет провести всестороннюю и достаточно объективную оценку резервистов, однако требует специально разработанных тестов для каждой должности и интерпретации их профессиональными психологами. Метод экспертных оценок заключается в оценке экспертами индивидуальных характеристик кандидата по каждой из составляющих портрета идеального сотрудника. В качестве экспертов выступают знающие резервиста сотрудники. Достоинство этого метода состоит в его простоте и низких издержках. Результатом сопоставления характеристик резервиста и идеального служащего становится определение областей развития. План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию несоответствий, а также сроки их реализации.

Основной формой подготовки резерва является обучение в процессе трудовой деятельности. Содержание и объем подготовки определяются исходя из уровня соответствия знаний кандидата (выясненных в ходе экспертной оценки) требованиям, предъявляемым к данной должности. Помимо постоянного обучения на рабочем месте, практикуются перемещения работника по горизонтали и по вертикали. Планируются командировки для изучения передового опыта, стажировки на различных должностях, замещение соответствующих работников на время их отпусков. Работники, зачисленные в кадровый резерв, должны в первую очередь направляться на переподготовку и повышение квалификации.

Необходима ежегодная оценка состава резерва. Ее результатом может стать корректировка плана развития или изменение состава резерва.

Эффективность работы с резервом в немалой степени зависит от срока пребывания кандидата в резерве. Опыт показывает, что для получения достоверной оценки способностей работника и выявления возможности его выдвижения на руководящую должность, достаточно трехлетнего срока. При таком сроке находящийся в резерве работник, принимая должность уже будет в курсе всех дел, и легко адаптируется в новой должности.

**1.6. Кадровые службы местных администраций**

Реализация задач подбора, расстановки, оценки и аттестации, подготовки, переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих, формирования кадрового резерва и работы с ним предполагает соответствующее организационное обеспечение. Речь идет об укомплектовании кадровой службы местной администрации специалистами, способными выполнять весь комплекс задач кадрового обеспечения муниципального образования.

Кадровые службы (иногда это один специалист) с разными названиями и численностью есть во всех исполнительных органах муниципальных образований. Между тем задачи кадровой службы значительно шире она должна осуществлять маркетинг и мониторинг кадровой составляющей муниципального управления, выявлять проблемы социально-экономического развития территории, решение которых требует дополнительных теоретических знаний и практических навыков, формировать муниципальный заказ на подготовку специалистов муниципальной службы и т. п.

Следовательно, необходимо проводить серьезную аттестацию самих работников кадровых служб, а также работу, связанную с уточнением структуры кадровой службы и должностных инструкций ее сотрудников. На смену «регистраторам» и «учетчикам» в кадровые службы должны придти специалисты, имеющие экономическую, психологическую, юридическую подготовку, способные понять проблемы становления местного самоуправления и комплексно решать задачи кадрового обеспечения муниципального управления.

Совершенствование кадрового обеспечения муниципальной службы во многом зависит от масштабов, содержания и эффективности образовательной деятельности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих.

Ключевое значение в процессах кадрового обеспечения и развития кадрового потенциала муниципальной службы с учетом перечисленных требований имеет деятельность, связанная с формированием и эффективным использованием кадров муниципального управления.

**1.7. Правовые основы местного самоуправления**

*Понятие и состав правовой базы местного самоуправления*

Правовая база местного самоуправления - это система законодательных и иных нормативных актов, на основе которых функционирует местное самоуправление.

Правовая база местного самоуправления включает в себя Конституцию РФ, федеральные, региональные и иные нормативные правовые акты, уставы и правовые акты муниципальных образований (рис. 1.2.).

Конституция Российской Федерации

Указы президента РФ, постановления Правительства РФ

Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» и другие федеральные законы

Конституции, уставы субъектов РФ, законы и другие правовые акты органов государственной власти субъектов РФ

Уставы муниципальных образований, правовые акты органов и должностных лиц местного самоуправления

**Рис. 1.2.** **Состав правовой базы местного самоуправления**

Формирование правовой базы местного самоуправления основано на разграничении полномочий между уровнями власти и соподчиненности правовых норм. Поскольку установление общих принципов организации местного самоуправления является, согласно Конституции, предметом совместного ведения РФ и ее субъектов, оно предполагает издание федеральных законов и принятие в соответствии с ними законов и иных нормативных правовых актов субъектов РФ. Региональные законы позволяют конкретизировать положения федеральных законов применительно к местным условиям, однако они не могут противоречить Конституции РФ и федеральным законам. Муниципальные правовые акты не могут противоречить федеральным правовым актам и правовым актам субъектов РФ.

Правовая база местного самоуправления находится в стадии формирования. Но в системе правовых знаний уже выделилась особая отрасль права - муниципальное право. Оно регулирует правовые отношения, возникающие в процессе организации и деятельности местного самоуправления. Это комплексная отрасль права, появившаяся на стыке нескольких отраслей: конституционного права, административного права, финансового права, земельного права, экологического права и других отраслей права. Комплексный характер муниципального права отражает многогранный характер муниципальной деятельности.

*Конституционные основы местного самоуправления*

Конституционные нормы обладают высшей юридической силой в отношении всех других законодатёльных актов любого уровня. В сводном виде основные положения Конституции РФ по вопросам местного самоуправления представлены в табл. 1.4.

Таблица. 1.4

**Конституционные основы местного самоуправления в РФ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Предмет регулирования** | **№ статей** | **Содержание конституционных норм** |
| 1 | 2 | 3 |
| Глава 1. Основы конституционного строя |
| Статус местногосамоуправления | 3 п. 2 | Народ осуществляет свою власть непосредственно, а также через органы государственной власти и органы местного самоуправления |
|  | 12 | В РФ признается и гарантируется местное самоуправление. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти |
| Муниципальнаясобственность | 8 п. 2 | В РФ признаются и защищается муниципальная собственность |
|  | 9 п. 2 | В муниципальной собственности могут находиться земля и другие природные ресурсы |
| Глава 2. Права и свободы человека и гражданина |
| Основные права и свободы | 18 | Определяют деятельность органов местного самоуправления |
|  | 24 п. 2 | Органы местного самоуправления, их должностные лица обязаны обеспечить каждому возможность ознакомления с документами и материалами, непосредственно затрагивающими его права и свободы, если иное не предусмотрено законом |
|  | 32 п. 2 | Право граждан избирать и быть избранными в органы местного самоуправления |
|  | 33 | Право граждан на индивидуальные и коллективные обращения в органы местного самоуправления |
| Право на жилище | 40 п. 2 | Органы местного самоуправления поощряют жилищное строительство, создают условия для осуществления права на жилище |
| Продолжение табл. | 1.4.  |  |
| 1 | 2 | 3 |
|  | 40 п. 3 | Обязанность предоставления жилья малоимущим и иным указанным в законе гражданам, нуждающимся в жилище, бесплатно или за доступную плату из муниципальных жилищных фондов |
| Право на медици нскую помощь | 41 п. 1 | Бесплатность оказания медицинской помощи в муниципальных учреждениях здравоохранения за счет соответствующих бюджетов, страховых взносов, других поступлений |
| Право на образование | 43 п. 1 | Общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в муниципальных образовательных учреждениях |
|  | 43 п. 2 | Бесплатность высшего образования в муниципальном образовательном учреждении на конкурсной основе |
| Федеративное устройство |
| Установление принципов организации местного самоуправления | 72 п. 1 пп. | Установление общих принципов организации местного самоуправления отнесено к совместному ведению РФ и субъектов Федерации |
| Глава 8. Местное самоуправление |
| Сфера деятельности | 130 п. 1 | Обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения, владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью |
| Форма осуществления | 130 п. 2 | Осуществляется гражданами путем референдума, выборов, других форм прямого волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления |
| Территории | 131 п. 1, п. 2 | Осуществляется в городских, сельских поселениях и на других территориях с учетом исторических и иных местных традицийИзменение границ территорий, в которых осуществляется местное самоуправление, допускается с учетом мнения населения соответствующих территорий |
| Продолжение табл. | 1.4. |  |
| 1 | 2 | 3 |
| Структура органов | 131 п. 1 | Структура органов местного самоуправления определяется населением самостоятельно |
| Задачи и функции | 132 п. 1 | Органы местного самоуправления самостоятельно управляют муниципальной собственностью, формируют, утверждают и исполняют местный бюджет, устанавливают местные налоги и сборы, осуществляют охрану общественного порядка, а также решают иные вопросы местного значения |
| Выполнение государственных полномочий | 132 п. 2 | Органы местного самоуправления могут наделяться законом отдельными государственными полномочиями с передачей необходимых для их осуществления материальных и финансовых средств. Реализация переданных полномочий подконтрольна государству |
| Гарантии прав | 133 | Местное самоуправление гарантируется правом на судебную защиту, на компенсацию дополнительных расходов, возникших в результате, решений, принятых органами государственной власти, запретом на ограничение прав местного самоуправления, установленных Конституцией РФ и федеральными законами |

Конституция РФ признает и гарантирует местное самоуправление, провозглашает его право на муниципальную собственность, включая собственность на землю и другие природные ресурсы, самостоятельное решение вопросов местного значения, самостоятельное формирование, утверждение и исполнение местного бюджета. Местное самоуправление в пределах своих полномочий самостоятельно. Органы местного самоуправления, как упоминалось, не входят в систему органов государственной власти. Это необходимо трактовать не как утрату ими властной природы, а как невозможность органов государственной власти выступать в качестве вышестоящей инстанции по отношению к органам местного самоуправления.

**2. Анализ кадрового обеспечения Администрации Октябрьского района городского округа город Уфа Республики Башкортостан**

**2.1. Характеристика организации Администрации Октябрьского района, её структура**

Администрация Октябрьского района Городского округа город Уфа Республики Башкортостан (далее администрация района) является территориальным органом Администрации городского округа город Уфа Республики Башкортостан (далее администрация города Уфы), осуществляющим исполнительно-распорядительные полномочия по решению вопросов местного значения в пределах компетенции, установленной главой администрации Городского округа город Уфа на территории Октябрьского района города Уфа.

Администрация района входит в структуру администрации г. Уфы, которая утверждается Советом Городского округа город Уфа Республики Башкортостан по представлению главы администрации г. Уфы.

Администрация района создается, реорганизуется и ликвидируется по решению Совета Городского округа город Уфа в соответствии с законодательством.

Администрация района в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Конституцией Республики Башкортостан, законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Республики Башкортостан, Уставом Городского округа город Уфа Республики Башкортостан (далее Устав г. Уфы), муниципальными правовыми актами, а также настоящим Положением.

Полномочия и организация деятельности администрации района определяются Уставом г. Уфы и Положением.

**2.1.1. Полномочия администрации района в работе по управлению кадрами**

Проводит регистрацию трудовых договоров, заключенных работниками с работодателями - физическими лицами, а также дополнительных соглашений к трудовым договорам и прекращения (расторжения) трудового договора;

Согласовывает назначение руководителей муниципальных предприятий и учреждений, находящихся на территории района в порядке, установленном администрацией г. Уфы;

Обеспечивает подготовку и повышение квалификации муниципальных служащих администрации района;

Вносит записи в трудовые книжки, оформляет и ведет личные дела муниципальных служащих, ведет учет и хранение трудовых книжек; и т.д.

**2.1.2. Организация деятельности администрации района**

Администрацию района возглавляет глава, который назначается на должность и освобождается от должности главой администрации г. Уфы на условиях срочного трудового договора.

В период отсутствия главы администрации района (отпуск, командировка, болезнь и т.п.) его обязанности исполняет первый заместитель или один из заместителей в соответствии с распределением обязанностей.

Назначение на должность и освобождение от должности заместителей главы администрации района, руководителей подразделений администрации района производится главой администрации района по согласованию с одним из заместителей главы администрации г. Уфы по курируемым вопросам и заместителем главы администрации г. Уфы по кадрам в порядке, установленным администрацией г. Уфы;

Администрация района является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевой счет получателя средств, расчетный счет по учету внебюджетных средств в учреждениях банка, гербовую печать с изображением герба Республики Башкортостан и иные печати, штампы, бланки со своим наименованием.

Администрация района может осуществлять права и нести обязанности, выступать истцом и ответчиком в суде без доверенности в соответствии с законодательством Российской Федерации и Республики Башкортостан.

Работники администрации района замещают муниципальные должности муниципальной службы в соответствии с 3аконом Республики

Башкортостан « О Реестре выборных муниципальных должностей и муниципальных должностей муниципальной службы в Республике Башкортостан» и являются муниципальными служащими.

Аттестацию и квалификационный экзамен муниципальные служащие, занимающие должности заместителей главы администрации района и руководители подразделений администрации района, проходят в городской аттестационной комиссии. Остальные работники - в аттестационной комиссии, создаваемой главой администрации района с обязательным участием представителя городской аттестационной комиссии.

**2.1.6. Принципы построения организационной структуры администрации**

Формирование структуры местной администрации представляет собой организационное закрепление тех или иных функций муниципального управления за отдельными управленческими подразделениями и должностными лицами. Решение этой сложной задачи обеспечивается на основе сочетания научных методов с субъективной деятельностью специалистов. Поэтому при проектировании организационных структур важно соблюдать правила (принципы) их построения, к которым относятся: направленность на достижение целей, перспективность, способность к развитию (адаптивность), комплексность, индивидуализация, экономичность. Рассмотрим эти принципы.

1. Направленность на достижение целей.

Организационная структура должна способствовать достижению целей управления муниципальным образованием. Это обеспечивается с помощью: установлёния прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена за достижение поставленных перед ним задач; сбалансированности задач звеньев одного уровня управления по отношению к задачам вышестоящего уровня; рационального разделения и кооперации труда между звеньями и уровнями управления и их взаимодействия.

2. Перспективность.

Органы местного самоуправления должны, решая вопросы оперативного характера, одновременно проводить работу по определению стратегии, связанной с социально-экономическим развитием муниципального образования. С этой целью в организационной структуре необходимо предусмотреть блок перспективного, стратегического управления, отделив его от блока оперативного я текущего управления. На практике это достигается разделением полномочий между представительным и исполнительным органами, а также созданием в организационной структуре администрации специальных подразделений, занимающихся стратегией развития муниципального образования.

З. Способность к развитию (адаптивность).

Необходимость развития оргструктуры объясняется тенденцией постоянного изменения внешних условий, появляющимися диспропорциями в системе муниципального управления. В этих условиях организационная структура должна быть достаточно эластичной, способной адаптироваться к восприятию корректирующих воздействий. На практике это достигается путем периодического внесения изменений в организационные структуры органов местного самоуправления, а также путем создания временных целевых подразделений (штабов, комиссий, и комитетов).

4. Комплексность.

При построении организационной структуры местной администрации необходимо учитывать, что должны быть структурно обеспечены все этапы осуществлёния управленческой деятельности:

* аналитический этап (анализ проблемы, определение возможных путей решения);
* постановка задачи (выявление приоритетов деятельности);
* принятие управленческого решения (выбор технологии и алгоритма решения задачи, определение конечного и промежуточных результатов);
* исполнение решения (конкретная деятельность по реализации управленческого решения);
* оценка результатов (анализ результатов деятельности, подготовка к очередному аналитическому этапу и новому, циклу),

Принцип комплексности требует при анализе структуры исходить, прежде всего, из целостности той или иной функции. Особенно это важно, когда исполнение функции “разведено” по разным структурам или для исполнения данной функции ней обходимо задействовать несколько структурных подразделений администрации Желательно, чтобы вопросы, отнесенные к ведению того или иного структурного подразделения администрации, носили максимально завершенный характер,что особенно важно для структурных отраслевых подразделений.

5. Индивидуализация.

Формирование организационной структуры должно основываться на учете индивидуальных особенностей конкретного муниципального образования. В связи с этим всякого рода типовые организационные структуры могут использоваться лишь как рекомендательные и ориентировочные. Как показывает практика, отказ от унифицированных моделей, опора на анализ и учет местных особенностей дают положительные результаты.

6. Экономичность.

Организационная структура должна обеспечивать эффективное и рациональное осуществление процесса муниципального управления, возможность получать, необходимые результаты самым экономичным путем. Экономичность может достигаться с помощью различных мероприятий, в т. ч. за счет введения должностей (системного администратора, специалиста по информационным технологиям и т. п.), в функции, которых входит анализ действующей организационной структуры, функционального и иерархического разделения полномочий, оплаты труда муниципальных служащих, механизации и автоматизации процессов управления с целью их совершенствования.

Принципы построения организационных структур могут уточняться, а формы и методы использования этих принципов могут изменяться в связи с меняющимися внешними условиями, целями и задачами. Однако основные принципы должны соблюдаться, так как выражают общие требования к организации муниципального управления.

**2.1.7. Структура администрации Октябрьского района Городского округа город Уфа Республики Башкортостан**

Придельный лимит общей численности работников 114, лимит количества служебных автомобилей 5.

**2.2. Порядок зачисления в резерв и нахождения в резерве кадров служащих Администрации Октябрьского района г. Уфы, работников муниципальных предприятий, организаций, учреждений г. Уфы**

***Общие сведения***

Резерв - перечень лиц, состоящих в резерве для поступления на муниципальную службу в Администрацию Октябрьского района городского округа город Уфа, в муниципальные предприятия, организации, учреждения, а также своевременного замещения вакантных должностей, повышения уровня подбора и расстановки кадров.

В резерв муниципальной службы могут включаться:

- муниципальные служащие органов местного самоуправления при ликвидации, при сокращении штатов;

- лица, из числа наиболее перспективных выпускников ВУЗов, ССУЗов, аспирантов;

- лица, из числа наиболее перспективны работников, замещающих ведущие, старшие и младшие муниципальные должности муниципальной службы Республики Башкортостан;

В резерв на замещение должностей руководящего состава муниципальных предприятий, организаций, учреждений Октябрьского района г. Уфы могут включаться:

- лица, из числа наиболее перспективных работников муниципальных предприятий, организаций, учреждений;

- лица, из числа наиболее перспективных выпускников ВУЗов, ССУЗов, аспирантов;

- лица, уволенные в запас из ВС РФ, правоохранительных органов.

*Основными задачами работы с резервом является:*

- изучение деловых и личностных качеств кандидатов и зачисленных в резерв муниципальной службы и резерв для замещения должностей руководящего состава муниципальных предприятий, организаций, учреждений Октябрьского района г. Уфы;

- оформление распоряжений, связанных с включением в состав и исключением из состава резерва кадров;

- выявление возможностей назначения лиц, зачисленных в резерв, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личными качествами, на руководящие должности муниципальной службы;

Отбор кандидатов для зачисления в резерв на замещение вакантной должности муниципальной службы и резерв на замещение должностей руководящего состава муниципальных предприятий, организаций, учреждений осуществляют работники управления по работе с территориями и кадрами Администрации Октябрьского района городского округа город Уфа.

Лица, включенные в резерв обладают при прочих равных условиях, преимущественным правом замещения муниципальных должностей или должностей в муниципальных предприятиях, организациях, учреждениях.

Обновление резерва кадров производится по потребности и оформляется распоряжением Главы Администрации Октябрьского района городского округа город Уфа.

Работа с резервом кадров осуществляется в соответствии с Конституциями РФ и РБ, законом РБ «О муниципальной службе в Республике Башкортостан», настоящим Положением, иными нормативными актами органов республиканского и городского управления.

Управление по работе с территориями и кадрами Администрации Октябрьского района городского округа город Уфа выполняет организационно-контрольную, контролирующую и методическую работу по формированию резерва кадров.

**3. Кадровый мониторинг и кадровый аудит сотрудников Администрации Октябрьского района городского округа г. Уфа**

**3.1. Сравнительный анализ кадрового мониторинга и кадрового аудита (проводились в 2006 г. и 2008 г.)**

Текучесть кадров:

**Рис. 3.1. Текучесть кадров за 2004-2007 гг.**

В ходе исследования определена статистика по уволившимся сотрудникам за 2004-2007гг. Результаты приведены на рисунке. В целом текучесть кадров минимальна, из этого можно сделать некоторые выводы, в целом это говорит о стабильной заработной плате, о грамотном управлении персоналом, об удовлетворительном социально-психологическом климате.

Возрастные данные:

**Рис. 3.2. Возрастные данные Администрации Октябрьского района**

Рассмотрев рис. 2.3. можно с уверенностью сказать, что преобладают работники зрелого возраста, и слишком мало молодых специалистов. Связано это в первую очередь с тем, что рабочие держатся за свои места, с этим связана и низкая текучесть кадров, а в тех редких случаях, когда открывается вакансия, претендент скорей всего уже существует в резерве данных и уже известно заранее кто займет место в рядах государственного служащего.

**3.2. Конкурсный отбор (добро пожаловать или посторонним вход запрещен)**

Для достижения эффективности государственной службы в течение 2003 - 2005 гг. был осуществлен комплекс мероприятий, направленных на совершенствование правовых, организационных, финансовых и методических основ госслужбы Российской Федерации.

Несмотря на то, что уже проведена достаточно серьезная реорганизация органов исполнительной власти, все же 85 - 90% мер, намеченных первым этапом административной реформы, оказались не реализованы. В действительности проблема в том, что изменения структуры не сопровождались также и изменениями во многих других ключевых направлениях административной реформы, от которых зависит эффективность исполнительной власти. Ведь для успеха административной реформы мало иметь идеальный проект, нужно хорошо знать ту «почву», иначе говоря, административную среду, которую предстоит “окультуривать”.

Реформирование государственной службы Российской Федерации является одним из приоритетных направлений современного государственного строительства и повышения эффективности государственного управления. Оно осуществляется в интересах укрепления государства, развития гражданского общества, открытости и доверия граждан к органам государственной власти. Но, если судить по последним событиям в Правительстве, административная реформа дает серьезные сбои. Умножается число министерств и ведомств, руководители обрастают все новыми и новыми заместителями. Одним из примеров этого является, казалось бы, благое намерение в очередной раз исполнить п. 4 ст. 32 Конституции России о праве каждого гражданина без дискриминации и необоснованных ограничений иметь возможность и равный доступ к государственной службе.

Напомню, в результате проведения административной реформы планировалось искоренить бюрократический произвол и дать гражданам больше возможностей для проявления собственной инициативы. Однако основной преградой на пути к государственной службе, как и прежде, является отработанный до совершенства механизм исключения возможности попадания граждан «с улицы» в кабинеты исполнительной власти.

Государственная служба организуется по стандартной иерархической линии с образованием командной структуры в виде пирамиды: от низших должностей к высшим. Это предполагает повиновение законным распоряжениям старших должностных лиц. А для поддержания системы устанавливается служебная лестница, предусматривающая фиксированные положения с определенными обязанностями, полномочиями и денежным содержанием.

На практике попытки граждан воспользоваться своим конституционным правом дают, в большинстве случаев, отрицательный результат. В связи с вступлением в силу Федерального закона № 79-Ф3 от 27.07.04 «0 государственной гражданской службе Российской Федерации» система поступления на государственную службу порождает новую номенклатуру.

С 1 февраля 2005 г. вступило в силу утвержденное Указом Президента Российской Федерации № 112 Положение «0 конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации», исключающее какую-либо реальную возможность поступления в структуру органов государственной службы «незваных гостей». И дело все в том, что широкий перечень категорий лиц, имеющих возможность занять вакантное место без конкурса, может освободить нанимателя от проблемы формирования конкурсной комиссии, которая призвана этим Положением исключить возникновение конфликтов интересов при принятии решений.

В соответствии со ст. 22 Федерального закона от 27.07.04 N2 79-ФЗ «0 государственной гражданской службе Российской Федерации» конкурс не проводится, если происходит назначение: при замещении на определенный срок полномочий должности государственной гражданской службы Российской Федерации категорий «руководители» и «помощники (советники)»;

• на должности гражданской службы категории «руководители», назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации;

• гражданского служащего на иную должность гражданской службы «при переводе на другую работу по состоянию здоровья, при сокращении должности госслужащего, реорганизации госоргана или при его ликвидации»;

• на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, сформированном на конкурсной основе;

• при назначении на отдельные должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, по перечню должностей, утвержденному Указом Президента Российской Федерации;

• по решению представителя нанимателя, на должности гражданской службы, относящиеся к группе младших должностей гражданской службы;

• при заключении срочного служебного контракта.

Таким образом, заполнение вакантных мест государственными служащими, имеющими льготы по назначению на вакантные должностях в соответствии с последним положением, сводит на нет проведение конкурсов для лиц «из народа».

Однако даже та небольшая доля возможностей, оставленная для граждан, желающих посвятить себя служению на благо развития государства, часто сталкивается с негативным опытом подбора кадров по «системе знакомств». К сожалению, не уходит в прошлое практика «протежирования своего человека». Прочитав в газете объявление о конкурсе на замещение вакантной государственной должности, опытные люди первым делом интересуются, предстоит ли реальный конкурс или мероприятие организуется «под своего человека». Еще серьезнее ситуация обстоит с чиновниками, занимающимися организацией и проведением конкурсных процедур. Вот то поле деятельности, где в соответствии со вторым этапом административной реформы уже можно приступать к разработке анти-коррупционных программ.

Узнав о предстоящем конкурсе, гражданин, конечно, может принять в нем участие. Но не окажется ли для него это пустой тратой сил и времени? И даже если удастся «чужаку» подойти к финальным процедурам, каково будет его разочарование, когда он поймет, что конкурс - это всего лишь формальность.

Закон в России остается важным, но не единственным источником права. Будет ли он в полной мере исполняться, во многом зависит от обстоятельств, которые законодатель обходит молчанием. Демонстрируя лояльность, начальники имеют широкие возможности для проведения собственной «государственной политики» во вверенных им областях управления, часто и грубо нарушая законодательство, в том числе президентские указы.

**4. Рекомендации по улучшению кадрового обеспечения Администрации Октябрьского района городского округа город Уфа республики Башкортостан**

**4.1. Программа образовательной и профессионально психологической подготовки сотрудников Администрации Октябрьского района городского округа город Уфа РБ и её структурных муниципальных учреждений**

Программа разработана в соответствии с Законом Республики Башкортостан от 23.06.2000 года № 77-3 «О муниципальной службе в Республике Башкортостан», Законом Республики Башкортостан от 04.02.2003 года № 458-3 «О реестре выборных муниципальных должностей и муниципальных должностей муниципальной службы в Республике Башкортостан».

*Общие сведения:*

Профессиональная подготовка муниципального служащего - это система мероприятий, предусматривающая в плановом порядке закрепление и обновление необходимых знаний, умений и навыков сотрудников с учетом обстановки, специфики и профиля их муниципальной службы. Профессиональная подготовка муниципального служащего организуется и проводится в соответствии с постановлением Главы Администрации Октябрьского района городского округа город Уфа Республики Башкортостан.

Основными задачами профессиональной подготовки муниципального служащего являются:

* подготовка квалифицированных кадров для муниципальных
* учреждений в соответствии с требованиями современной управленческой деятельности;
* обучение сотрудников умелым и эффективным действиям, обеспечивающим успешное выполнение муниципальными служащими должностных обязанностей;
* совершенствование навыков руководителей учреждений по управлению, обучению и воспитанию муниципальных служащих, по внедрению в практику профессиональной деятельности достижений науки и техники, передовых форм и методов работы, основ научной организации труда;
* формирование профессионального сознания сотрудников, чувства ответственности за свои действия, стремления к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства;
* формирование высокой психологической устойчивости личности сотрудников, развитие у них памяти, мышления, восприятия и других профессионально-психологических качеств и психических процессов;
* совершенствование навыков обращения с электронно-вычислительной и специальной техникой.

Выполнение основных задач профессиональной подготовки муниципальных служащих достигается:

* систематической отработкой содержания учебной программы и высоким качеством проводимых занятий;
* личным участием руководителей в организации и проведении занятий;
* хорошей методической подготовкой руководителей занятий;
* активным и сознательным отношением муниципальных служащих к усвоению учебного материала, как во время учебы, так и путем самостоятельного изучения;
* своевременной подготовкой учебной базы и материальным обеспечением учебного процесса;
* постоянным и действенным контролем за выполнение учебной программы.

Программа по профессиональной подготовке разрабатывается кадровой службой совместно с заинтересованными службами на каждый учебный год в соответствии с действующим расчетом часов. Очередность изучения разделов профессионально-образовательной подготовки и тематических занятий определяются и планируются руководством Администрации в зависимости от выполняемых задач равномерно в течение всего календарного года. Учеба организуется, как правило, в форме семинаров, классно-групповых, практических занятий. По темам могут приглашаться преподаватели учебных заведений, учебных центров, специалисты министерств и ведомств.

В ходе занятий, а также в процессе муниципальной службы необходимо осуществлять морально-психологическую подготовку руководителей и муниципального служащего, направленную на формирование готовности проявлять активность и инициативу, необходимых при выполнении своих должностных обязанностей.

Руководители всех степеней обеспечивают полное и качественное выполнение учебной программы, принимают меры по совершенствованию методического мастерства руководителей занятий, организуют итоговые занятия и лично принимают участие в обучении. Максимально и эффективно используют в учебном процессе учебно-материальную базу и различные технические средства.

Результаты, достигнутые в ходе образовательно-профессиональной подготовки, отражаются в проводимых аттестациях и учитываются наряду с другими показателями при продвижении по муниципальной службе, зачислении в резерв кадров, представлении к присвоению квалификационных разрядов и поощрений.

*Образовательная подготовка:*

Целью образовательной подготовки является формирование профессионально-нравственного облика муниципального служащего, добросовестно и сознательно выполняющего свои должностные обязанности.

На занятиях по образовательной подготовке осуществляется формирование:

* твердых знаний государственной политики Российской Федерации и Республики Башкортостан;
* четкой позиции муниципального служащего в оценке событий общественно-политической жизни, привитие высокой культуры личности;
* высоких нравственных качеств, обеспечивающих строгое соблюдение Конституции Российской Федерации, Конституции Республики Башкортостан, федеральные законы и законы Республики Башкортостан, в том числе регулирующие сферу полномочий;
* обучение сотрудников логически мыслить, грамотно, вежливо и аргументировано отвечать на вопросы граждан, оказывать им, по возможности, необходимую консультативную помощь.

Организационное руководство и методическое обеспечение образовательной подготовки, разработку ежегодных тематических планов осуществляет Администрация Октябрьского района городского округа город Уфа Республики Башкортостан. В зависимости от складывающейся политической и экономической обстановки в стране руководители вправе самостоятельно отражать темы занятий.

*Профессионально-психологическая подготовка:*

Цель профессионально-психологической подготовки муниципальных служащих заключается в выработке готовности к успешному преодолению психологических трудностей муниципальной службы, развитии способности применения каждым из них на практике психологических знаний, навыков, умений для эффективного выполнения своих должностных обязанностей в условиях профессиональной деятельности.

Основными задачами профессионально-психологической подготовки, определяющими ее основное содержание, являются:

* получение муниципальными служащими необходимых психологических знаний для адекватной оценки и учета психологических аспектов профессиональной деятельности;
* развитие у сотрудников профессионально-важных психологических качеств: наблюдательности, профессиональной памяти, мышления, внимания и т.д.;
* формирование и практическое закрепление - навыков профессионального общения;
* достижение психологической устойчивости для преодоления трудностей профессиональной деятельности;
* этические и нравственные обязательства, связанные с муниципальной службой.

*Методические рекомендации:*

Основной формой занятий являются классно-групповые и практические занятия. Все разъяснения руководителями занятий следует делать в рамках их организации.

Умело подбирать задания на материалах деятельности своего отдела, его опыта, практики, конкретных событий.

Задания должны побуждать слушателей психологически анализировать, прогнозировать, обосновывать события, условия и действия.

Таблица 4.1

**Примерный расчет часов по предметам обучения на календарный год:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предметы обучения | Всего часов | Классно-групповые занятия |
| 1. Образовательная подготовка | 20 | 20 |
| 2. Профессионально-психологическая подготовка | 7 | 7 |

**4.2. Кадровый потенциал завтрашнего дня (рекомендации по организации работы Центров содействия занятости учащейся молодежи)**

**4.2.1. Нормативно-правовая база**

Центры содействия занятости учащейся молодежи и трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования создаются как структурные подразделения этих учреждений. Подчинены они проректорам по учебной работе и руководствуются следующими основными документами Министерство образования России (ныне Министерство образования и науки Российской Федерации):

• решение коллегии Министерство образования России от 25.09.2001 № 14/1 «0 программе "Содействие трудоустройству и адаптации к рынку труда выпускников учреждений профессионального образования"»;

• письмо Министерство образования России ректорам подведомственных высших учебных заведений от 16.07.2001 № 39-56-56 ин/ 39-20 «0 создании центров содействия занятости учащейся молодежи и трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования»; в письмо Министерство образования России министерствам, ведомствам, органам управления образованием субъектов Российской Федерации, учреждениям профессионального образования от 10.01.2001 № 3952-1ин/39-16 «Рекомендации по проведению организационно-методической работы в области содействия занятости учащейся молодежи и трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования».

Последовательность шагов организации и создания Центра может быть следующей.

1. Учреждением профессионального образования издается приказ о создании или реорганизации уже существующего структурного подразделения (Центра).

2. Разрабатывается и утверждается «Положение о Центре» и «Паспорт Центра».

3. Решением ректора (директора) учебного учреждения выдается доверенность директору Центра на право представлять учреждение в части, относящейся к деятельности Центра.

4. Утверждается штатное расписание.

5. Утверждаются должностные инструкции.

6. Составляется план работы Центра на ближайший период.

К сожалению, на сегодня катастрофически мало законодательных и нормативных актов, регулирующих деятельность учебных заведений в плане трудоустройства выпускников, и вовсе отсутствуют какие-либо документы (даже рекомендательного характера) в области содействия занятости учащихся в свободное от учебы время. В своей работе Центр может руководствоваться постановлением Правительства РФ от 19.09.95 № 942 «0 целевой контрактной подготовке специалистов с высшим и средним профессиональным образованием» и постановлением Минтруда России и Госкомвуза России от 27.12.95 № 73/7 “О типовых контрактах между студентом и учебным заведением высшего (среднего) профессионального образования, студентом и работодателем, заключаемых в рамках целевой контрактной под готовки специалистов с высшим и средним профессиональным образованием».

Работа Центра не может ограничиться рамками только своего учреждения. Ему придется сотрудничать и с предприятиями-работодателями, и с местными органами Федеральной службы по труду и занятости, комитетами по делам молодежи, СМИ и другими организациями. Следовательно, деятельность Центра должна строиться в рамках местной, муниципальной программы содействия занятости, в данном случае, учащейся молодежи и трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования.

Сотрудничество со сторонними организациями строится на договорной основе.

**4.2.2. Направление деятельности**

Главная цель понятна: содействие занятости учащейся молодежи и трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования. Здесь можно выделить следующие основные направления работы:

* организация временной занятости студентов;
* организация стажировок и практик, предусмотренных учебным планом;
* трудоустройство выпускников;
* предоставление выпускникам и работодателям информации о спросе и предложении на рынке труда посредством создания информационной системы, использования средств телекоммуникации, массовой информации и рекламы;
* взаимодействие с предприятиями и организациями, оказывающими влияние на рынок труда: проведение ярмарок вакансий, презентаций профессий, создание долговременных программ сотрудничества;
* в анализ практики в области содействия занятости студентов и трудоустройству выпускников;
* проведение маркетинговых исследований рынков труда и образовательных услуг;
* разработка программ профессионального дополнительного образования для незанятых выпускников учреждений профессионального образования с учетом регионального рейтинга профессии, содействие в организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки выпускников учреждений профессионального образования;
* обучение сотрудников учреждений профессионального образования данного региона, ответственных за трудоустройство выпускников;
* анализ сложившихся в регионе механизмов партнерства «образовательное учреждение-регион»;
* проведение научных исследований; обобщение и распространение наиболее эффективных программ работы центров;
* взаимодействие с территориальными органами занятости населения;
* взаимодействие со студенческими и молодежными организациями.

**4.2.3. Работа со студентами и выпускниками**

Основные направления работы Центра со студентами и выпускниками следующие:

* профориентационная работа; участие в организации и проведении дополнительных учебных курсов и тренингов;
* организация практик.

Профориентационная ра6ота. В основном с учащимися младших курсов. Ведь многие студенты порой не уверены, что сделали правильный профессиональный выбор. Хорошо если молодой человек поймет в самом начале, что выбранная им стезя - не его стезя, и найдет в себе силы что-либо изменить. В противном случае общество получит дипломированного специалиста, который будет выполнять свою работу не лучшим образом, если вообще не бросит ее и не пойдет переучиваться.

Проведение дополнительных учебных курсов для студентов старших курсов в плане поиска работы. Каждому студенту, обратившемуся в Центр, нужно объяснять: с чего нужно начинать в поиске работы, как правильно написать резюме, как себя вести во время собеседования, что такое трудовой договор, правомерность работы с испытательным сроком и многое-многое другое.

Для студентов средних курсов это может быть курс лекций по «Основам психологии делового и профессионального общения». Для дипломников – семинары тренинги по технологии трудоустройства.

На мой взгляд, логично, чтобы Центр помимо деятельности по непосредственному трудоустройству выпускников осуществлял координирующие функции по организации практик студентов на профильных предприятиях. Это было бы правильно с точки зрения ведения базы данных на студентов (после прохождения практики ее результаты могут быть занесены в резюме) и с точки зрения отслеживания временной занятости учащихся по специальности (какой-то процент может остаться работать на предприятии по неполному рабочему графику, что тоже может быть отмечено в личных данных базы), и с точки зрения последующего трудоустройства выпускников.

Обычно организация студенческой практики ложится на выпускающие кафедры. Пусть так и будет, но Центр должен собирать всю информацию по данному вопросу.

**4.2.4. Сотрудничество с предприятиями**

Изучение рынка труда в регионе, выделение целевой группы предприятий работодателей - важный этап в работе Центра. Строится она на взаимодействии с управленческими структурами различного уровня, связанными с проблемами занятости выпускников, на деловых контактах с предприятиями, организациями и фирмами различных форм собственности. Можно разработать анкету, позволяющую всесторонне оценить требования к выпускникам. Анализ полученной информации позволит классифицировать предприятия с точки зрения потребности в молодых специалистах, выделить стратегических партнеров и наладить соответствующие контакты с ними.

Есть смысл взаимодействовать не только с отдельными предприятиями, но и с организациями, их объединяющими, например, с региональным отделением Российского Союза промышленников и предпринимателей (работодателей), который объединяет более 5 тыс. его членов, представляющих все регионы России и около 100 отраслевых союзов и корпоративных ассоциаций.

Необходимо использовать любые возможности: региональные органы Федеральной службы по труду и занятости, обладающие данными о состоянии рынка труда, банком вакансий, местные комитеты по делам молодежи, общественные организации выпускников и др.

*Далее работа строится так.*

Учреждение профессионального образования (в лице Центра) и предприятие работодатель заключают договоры о сотрудничестве (в области трудоустройства, в области проведения производственной практики, в области профессиональной дополнительной подготовки и др.) и строят свою совместную деятельность согласно этим документам.

*Аналитическая работа*

Тут две задачи: статистический анализ трудоустройства выпускников и оценка его эффективности; анализ информации работодателей (данных анкетирования) о качестве подготовки молодых специалистов.

После обработки этой информации можно будет сделать выводы об эффективности трудоустройства, спросе на ту или иную специальность на данный момент, о прогнозируемом количестве требуемых специалистов на ближайший год.

**4.2.5. Организация ярмарок вакансий**

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

Ярмарка вакансий - это мероприятие, проводимое Центром для работодателей и ищущих работу молодых специалистов, позволяющее решить проблему занятости на основе прямого контакта (подбор персонала по широкому спектру специальностей).

Гарантированное собеседование - разновидность ярмарки вакансий (подбор персонала по определенной специальности), отличительными особенностями которого являются:

• участие ограниченного числа работодателей (чаще всего одного), имеющих незначительное количество вакантных рабочих (учебных) мест по определенной специальности;

• привлечение к участию в основном зарегистрированных выпускников (соискателей) после предварительного отбора специалистами.

Руководители предприятий делают заявки на проведение ярмарки вакансий или гарантированных собеседований в случае, если заполнение каких-либо вакансий сталкивается с определенными трудностями или необходимо набрать большое количество работников при открытии нового предприятия или его подразделения.

Представители работодателя обращаются в этом случае в Центр. Во время переговоров представителей Центра и работодателя оговариваются сроки и место проведения мероприятия, основные требования к кандидатам, набираемым на имеющиеся вакансии, и количество посетителей ярмарки.

Исходя из полученной информации Центр предлагает заказчику различные варианты заполнения вакансий: внесение их в базу данных Центра или проведение таких мероприятий, как ярмарки вакансий или гарантированное собеседование.

После принятия решения о проведении ярмарки вакансий или гарантированного собеседования проводятся следующие подготовительные мероприятия:

* в СМИ дается информация о проведении ярмарки вакансий или гарантированного собеседования с приглашением к участию, как работодателей, так и выпускников учебного заведения;
* Центром принимается заявка на участие в ярмарке вакансий или гарантированном собеседовании; Е • вакансии, выставленные на ярмарку работодателем, для которого осуществляется подбор персонала, принимаются Центром;
* специалисты Центра проводят анализ картотеки (банка соискателей) и выбирают кандидатов из числа соискателей, наиболее полно отвечающих требованиям работодателя;
* специалисты Центра оповещают подобранных кандидатов по телефону о предстоящей ярмарке вакансий или гарантированного собеседования и вручают им направление на трудоустройство;
* в случае большого числа вакансий, для более эффективного и быстрого их заполнения, следует пригласить к участию в ярмарке студентов старших курсов учебного заведения.

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

Отобранные по результатам собеседований кандидаты приглашаются в службу по работе с персоналом предприятия для оформления на работу.

По окончании мероприятия представители работодателя и Центра проводят анализ его эффективности.

**Заключение**

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

Квалификация кадров, понимание работниками своих задач и отношение к делу являются решающими факторами эффективности муниципального управления. В органах местного самоуправления работает много специалистов высокой квалификации, с большим опытом работы в своих сферах, но воспитанных в старых традициях административно-командной системы. Они не воспринимают собственную деятельность как специфическую муниципальную управленческую деятельность и используют в своей работе подходы, характерные для управления хозяйственными структурами (ориентированными на максимизацию дохода или прибыли) или структурами государственного управления. Причины такого положения дел — это, прежде всего недолгая история муниципального управления в России и несовершенная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров.

Основной костяк кадров муниципального управления составляют муниципальные служащие. В работе рассматриваются требования, предъявляемые к муниципальным кадрам, и вопросы обеспечения органов местного самоуправления кадрами, отвечающими этим требованиям. Так же в работе рассматривается роль и значение кадрового потенциала, влияние квалифицированных кадров на работу всей системы.

Выполнил поставленные цели дипломного проекта:

- анализировал, как осуществляется кадровое обеспечение в Администрации Октябрьского района городского округа город Уфа;

- дал понять, как проходит подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих;

- выявил проблемы, рассмотрели способы решения, улучшения проблемных зон.

Все поставленные задачи были выполнены:

- с теоретической позиции дал характеристику кадровому обеспечению органов местного самоуправления, предъявляемые требования, роль и значение;

- определил значимость повышения квалификации муниципальных служащих, процесс прохождения повышения квалификации;

- анализировал нынешнее состояние кадрового обеспечения;

- разработал мероприятия по улучшению кадрового обеспечения, подготовки, переподготовки и повышении квалификации муниципальных служащих путем внедрения инноваций.

Направление деятельности:

- содействие занятости учащейся молодежи и трудоустройству выпускников учреждений профессионального образования.

- взаимодействие с предприятиями и организациями, оказывающими влияние на рынок труда: проведение ярмарок вакансий, презентаций профессий, создание долговременных программ сотрудничества;

- в анализ практики в области содействия занятости студентов и трудоустройству выпускников;

- проведение маркетинговых исследований рынков труда и образовательных услуг;

- разработка программ профессионального дополнительного образования для незанятых выпускников учреждений профессионального образования с учетом регионального рейтинга профессии, содействие в организации повышения квалификации и профессиональной переподготовки выпускников учреждений профессионального образования;

- Обучение сотрудников учреждений профессионального образования данного региона, ответственных за трудоустройство выпускников;

- Анализ сложившихся в регионе механизмов партнерства «образовательное учреждение-регион»;

- Проведение научных исследований; обобщение и распространение наиболее эффективных программ работы центров;

- Взаимодействие с территориальными органами занятости населения;

- Взаимодействие со студенческими и молодежными организациями.

При использовании этих мероприятий улучшения кадрового обеспечения гарантированы, молодые специалисты не только энергичны, моложе они думают иначе, у них современные взгляды, что делает их более перспективными.

**Список использованной литературы**

1. Конституция Российской Федерации, Москва - 2006г. Принята
2. Конституция Республики Башкортостан, Уфа - 2003г. Принята 24.12.93.
3. Федеральный закон “Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ” Москва - 2006г. От 6.10.2003г. № 131-ФЗ
4. Закон Республики Башкортостан от 18 марта 2005г. “О местном самоуправлении в Республике Башкортостан” с изменениями от 24 мая 2005г. № 162-з.
5. Закон Республики Башкортостан от 23 декабря 2005г. “О внесении изменений в Закон Республики Башкортостан” “О муниципальной службе в Республике Башкортостан”
6. Зотов В.Б. Система муниципального управления / В.Б. Зотов // Учебник для вузов, - Лидер, 2005. – С. 21-491.
7. Казакова Т.Е. Экономика муниципального хозяйства / Т.Е. Казакова // Учебное пособие, - Уфа, 2000. – С. 11-76.
8. Гладышев А.Г. Муниципальная кадровая политика / А.Г. Гладышев, В.Н.Иванов, Е.С.Савченко. - М.: Учебное пособие для вузов, 2003. – С. 5-249
9. Макашева З.М. Муниципальное управление / З.М. Макашева, В.Б. Зотов, – М., 2003. – 262 с.
10. Мельников С.Б. Муниципальный менеджмент / С.Б. Мельников // Коммерческий вестник, - М., 1995. – С. 34-67.
11. Мельников С.Б. Муниципальный менеджмент: Участие населения в собственности муниципальных образований / С.Б.Мельников, В.А. Николаев, О.В. Николаевский. – М., ЗелО, 1999. – С. 3-12.
12. Зотов Б.В. Территориальное управление / Б.В. Зотов // Методология, теория, практика. – М., ИМ-Информ, 1998. – С. 65-78.
13. Латфуллин Г.Р. Местное самоуправление в России: Кадровое обеспечение как ключевой фактор реализации реформы местного самоуправления в России / Г.Р. Латфуллин // Сборник статей, - М., Прима-Пресс, 1999.
14. Анискин Ю.П. Общий менеджмент / Ю.П. Анискин // Учебник, - М., РМАТ, 1998. - С. 23-99.
15. Козырев В.М. Основы современной экономики / Козырев В.М. // Учебник, - М., 2003. - С. 55-60.
16. Стояновой Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стояновой // Учебник, - М., 2001. – С. 12-44.
17. Пискунова Н.Н. Исследование рынка / Н.Н. Пискунова // Учебное пособие, - М., МИЭТ, 2005. – С. 22-25.
18. Короткова Т.Л. Исследование систем управления / Т.Л. Короткова // Учебное пособие, - М., МИЭТ, 2005. – С. 12-21.
19. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2003. 311 с.
20. Хелферт Э. Техника финансового анализа / Э. Хелферт // Учебник, - М., 2006. – С. 12-44.
21. Страйк Р. Как эффективно обслуживать муниципальные органы / Р. Страйк, М. Пинегина, М. Шапиро. Учебник, - М.: Фонд, 2005. – С. 67-44.
22. Воронин А.Г. Финансы муниципального управления /А.Г. Воронин // Сборник статей, - М.: Фонд, 2005. – С. 3-27.
23. Броумен К. Основы стратегического менеджмента. / К. Броумен // Учебник, - М.: ЮНИТИ, 2004. – С. 201-231.
24. Морозова Т.Г. Муниципальный менеджмент / Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б Поляк. Учебное пособие для вузов, – М.: 2002. – С. 178-230.
25. Воронин А.Г. Основы управления муниципальным хозяйством / А.Г. Воронин, В.А. Лапин, А.Н. Широков. Учебное пособие, – М.: 1999. – С. 34-100.

26. Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев // Учебник, - М.: МИЭТ, 2005. – С. 101-211.

27. Дихтль В.В. Практический маркетинг / В.В. Дихтль, С.А. Ервин, А.А. Херагин. Учебное пособие, – М.: 1998. – С. 89-135.

28. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова // Учебник, - М.: 2004. – С. 111-198.

29. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры / Е.П. Голубков // Учебник, - М.: 2006. – С. 45-108.

30. Градов А.П. Организационная структура и функции службы маркетинга предприятия / А.П. Градов // Учебное пособие, - СПб.: 2003. – С. 54-105.

31. Боравлев В.А. Бизнес-план: зарубежный и отечественный опыт / В.А. Боравлев// Учебное пособие для вузов – М.: 2002. – С. 68-150.

32. Анисимов Г.Н. Управление предприятием / Г.Н. Анисимов // Учебник, - М.: 2004. – С. 31-124.

1. Приложение 3 [↑](#footnote-ref-1)
2. Закон РБ. От 23 июня 2000г. “О муниципальной службе в РБ.” [↑](#footnote-ref-2)