ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

УРАЛЬСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Филиал в г. Перми

 Кафедра «Теории и практики управления»

 Оценка ­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 Подпись­­­­­­­­­­­­­­­­ преподавателя \_\_\_\_\_\_\_\_

 «­­­­­­­­\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2008 г.

**Проблемы кадровой работы и пути их разрешения в муниципальных органах (тема №135)**

 Курсовая работа

 по социологии управления

 Пинаевой Ирины Павловны

 студента курса №2, группы № 422

 Специальность: Государственное и муниципальное управление

 Руководитель:

 Андруник Андрей Петрович

кандидат педагогических наук,

доцент кафедры управления

Пермь

2008

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

с.

Введение 3

Глава 1 Правовые и организационные основы деятельности органов местного самоуправления 5

 1.1 Законодательная база деятельности органов местного самоуправления 5

 1.2 Функции службы управления персоналом 7

 Глава 2 Проблемы кадровой работы в муниципальных органах 9

 2.1 Характерные для большинства муниципальных образований проблемы кадровой работы 9

 2.2 Проблемы кадровой работы в органах местного самоуправления муниципального образования "Верещагинский район" 15

 Глава 3 Предложения по решению проблем кадровой работы в муниципальных органах 19

Заключение 23

Список использованных источников и литературы 27

**Введение**

 Темой моего исследования являются «Проблемы кадровой работы и пути их разрешения в муниципальных органах». За последние 15 лет в России произошли кардинальные изменения в политической и государственной системе. Изменились экономические основы, другой стала правовая база, серьезные трансформации произошли в сфере духовных ценностей и приоритетов. Принятие Федерального закона от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» потребовало качественного обновления всей системы местной власти в стране. В связи с реформированием муниципальной службы возникла необходимость социологической оценки состояния кадрового потенциала органов местного самоуправления, обоснования механизмов регулирования кадровых процессов, разработки организационно-нормативных моделей управления ими.

 Актуальность темы данного исследования обусловлена тем, что назрела острая необходимость отказа от сложившихся традиционных подходов к управлению, необходимость осмысления происходящих событий, поиска и внедрения новых технологий управления. Увеличение числа муниципальных образований обусловило рост общего числа муниципальных служащих. А поскольку успех любого задуманного дела зависит от кадров, от продуктивности их социально-экономической деятельности, особенно важным становится вопрос выявления существующих проблем кадровой работы в муниципальных органах и совершенствования кадровой политики.

Объектом моего исследования является муниципальная служба в Российской Федерации.

Предметом исследования является кадровая работа в муниципальных органах.

 Цель исследования - провести анализ кадровой работы в муниципальных органах, обозначить и исследовать имеющиеся в этой сфере проблемы, попытаться определить пути их разрешения.

Для достижения цели курсовой работы было необходимо решение следующих задач:

* изучение категории "муниципальные служащие" с правовой точки зрения
* рассмотрение функций, выполняемых службами управления персоналом
* выявление основных проблем кадровой работы в муниципальных органах
* рассмотрение практического примера по проблемам кадровой работы в муниципальном образовании "Верещагинский район"
* предложение путей решения существующих проблем

В соответствии с поставленными задачами, объектом и предметом курсовой работы ведущими методами являются изучение документов (законов, других правовых актов) и различных публикаций, опрос работников общего отдела администрации муниципального образования «Верещагинский район», анализ полученных данных.

 В ходе исследования мы отталкивались от работ таких авторов как Александрова А., Андреева И., Кошелева С., Спивак В., Байнова М., Бухалков М., Иванов А., Капитонов И., Пономаренко Б., Серафимов М., Селиверстов А., Уриханян А. Также были проанализированы Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 года, Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

**1 Правовые и организационные основы деятельности органов местного самоуправления**

**1.1 Законодательная база деятельности органов местного самоуправления**

Конституция Российской Федерации в ст. 130-133 главы 8 "Местное самоуправление" определяет, что местное самоуправление в РФ обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения. Местное самоуправление осуществляется гражданами путем референдума, выборов и других форм прямого волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления. Местное самоуправление осуществляется в городских, сельских поселениях и на других территориях с учетом исторических и иных местных условий. Структура органов местного самоуправления определяется населением самостоятельно. Органы местного самоуправления самостоятельно управляют и муниципальной собственностью, формируют, утверждают, исполняют местный бюджет, устанавливают местные налоги и сборы, осуществляют охрану общественного порядка, а также решают иные вопросы местного значения. Органы местного самоуправления могут наделяться законом отдельными государственными полномочиями с передачей необходимых для их осуществления материальных и финансовых средств. Конституция Российской Федерации принятая всенародным голосованием была принята на референдуме 12 декабря 1993 года, заложила, таким образом, основы для формирования местного самоуправления. Была открыта возможность начать в субъектах Федерации работу по реформированию местного самоуправления. Кроме того, был принят очень важный Федеральный закон "Об общих принципах местного самоуправления".[1]

В соответствии с главой №6 этого закона структуру органов местного самоуправления составляют представительный орган муниципального образования, глава муниципального образования, местная администрация (исполнительно-распорядительный орган муниципального образования), контрольный орган муниципального образования, иные органы местного самоуправления, предусмотренные уставом муниципального образования и обладающие собственными полномочиями по решению вопросов местного значения. Порядок формирования, полномочия, срок полномочий, подотчетность, подконтрольность органов местного самоуправления, а также иные вопросы организации и деятельности указанных органов определяются уставом муниципального образования. [2]

В марте 2007 года вступил в действие федеральный закон №25 "О муниципальной службе в Российской Федерации". Он содержит следующие главы: "Общие положения", "Должности муниципальной службы", "Правовое положение (статус) муниципального служащего", "Порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения", "Рабочее (служебное) время и время отдыха", "Общие принципы оплаты труда муниципального служащего. Гарантии, предоставляемые муниципальному служащему. Стаж муниципальной службы", "Поощрение муниципального служащего. Дисциплинарная ответственность муниципального служащего", "Кадровая работа в муниципальном образовании ", "Финансирование и программы развития муниципальной службы", " Заключительные положения".[2]

Правовое регулирование муниципальной службы, включая требования к муниципальным должностям муниципальной службы, определение статуса муниципального служащего, условия и порядок прохождения муниципальной службы, осуществляется федеральным законом, а также принимаемыми в соответствии с ним законами субъектов Российской Федерации и уставами муниципальных образований.[3]

**1.2 Функции службы управления персоналом**

Службы управления персоналом современных компаний выполняют весь комплекс работ, связанных с людьми в организации. Перечень функций, квалифицированное консультирование по реализации которых призвана оказывать менеджменту организации служба управления персоналом, следующий:

● анализ содержания труда персонала;

● планирование и прогнозирование потребности в персонале, и определение источников удовлетворения этих потребностей;

● подбор персонала;

● адаптация;[7]

● профориентация;

● планирование карьеры и развития;

● анализ факторов, определяющих поведение, причин возникающих противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов;

● мотивация и стимулирование;

● обучение;

● разработка системы оценки результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников;

● оценка результатов и аттестация работников;

● организация и нормирование труда;

● аттестация и рационализация рабочих мест;

● охрана труда и обеспечение его безопасности;

● деятельность, направленная на обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала, разработка документов, определяющих трудовые отношения;

● контроль трудовой дисциплины.[5]

Кадровая служба в муниципальных органах:

* обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных муниципальных должностей муниципальной службы, аттестаций, прохождение муниципальными служащими испытательного срока;
* оформляет решения, связанные с прохождением службы муниципальными служащими;
* ведет личные дела муниципальных служащих;
* вносит необходимые записи в трудовые книжки муниципальных служащих;
* ведет реестр муниципальных служащих муниципального образования, формирует их резерв;
* консультирует муниципальных служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных со службой в муниципальных органах;
* анализирует уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих;
* организует переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих;
* осуществляет иные полномочия в соответствии с законодательством региона и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.[2]

**2 Проблемы кадровой работы в муниципальных органах**

**2.1 Характерные для большинства муниципальных образований проблемы кадровой работы**

К числу ключевых моментов прохождения службы в муниципальных органах управления следует отнести вопрос о должностных инструкциях. Одна из главных проблем работы с кадрами в муниципальных образованиях состоит в том, что должностные инструкции либо совсем отсутствуют или плохо работают. В должностных инструкциях поверхностно фиксируются существующее разделение труда на определенный момент и не учитываются происходящие в процессе работы изменения, в силу чего они теряют значение документа, регламентирующего работу данного служащего. Обязанности, права и ответственность, как правило, оказываются несбалансированными и несогласованными в масштабе муниципального образования. Должностные инструкции носят, чаще всего общий характер и тем самым теряется организующее и регулирующее значение этого документа. Не обеспечивается необходимая полнота и четкость при определении обязанностей, прав и ответственности персонала. Зафиксированные в должностной инструкции обязанности, права и ответственность работника оказываются оторванными от тех условий, которые необходимы для успешного выполнения порученного объема работы. Нет существа взаимоотношений с другими работниками и службами. Пересматриваются должностные инструкции редко и они часто не поспевают за изменениями в организации и технологии труда.

Люди при решении стоящих перед коллективом задач вступают на основе предписаний и указаний в должностные контакты. Наряду с этим они вступают и в неофициальные контакты. Наличие неформальных групп влияет на профессиональную деятельность трудового коллектива: разобщенность дезорганизует коллективные действия, сплоченность же организует их. Единение и разобщение являются отзвуком межличностных отношений, как последствие - межличностные конфликты. Часто межличностные трения и напряженность являются результатом отклонения от норм поведения самого руководителя.

Неукоснительное соблюдение, укрепление государственной дисциплины на порученном участке работы - одна из важнейших обязанностей служащих. За невыполнение этих обязанностей они могут привлекаться к соответствующей юридической ответственности. В частности: дисциплинарная, уголовная, административная, материальная. Важнейшая проблема сегодняшнего дня - обновление нормативной базы законодательства, регулирующего трудовые отношения, включая применение той или иной ответственности, поскольку существующее законодательство не отвечает требованиям нашего времени. Полномочия субъекта Федерации по регулированию к муниципальной службе неоправданно занижены: «Закон предполагает, что муниципальное образование должно иметь хороший кадровый, правовой потенциал. Однако практика показывает, что картина в большинстве случаев противоположная. Большинство муниципальных образований являются сельскими поселениями, где нет специалистов. Они не могут самостоятельно разрабатывать и принимать нормативно-правовые акты, поэтому субъекту Федерации придется создавать и предлагать им методические проработки, модельные документы»[12]

Многие проблемы муниципального развития обусловлены правовым нигилизмом, профессиональной неподготовленностью и безответственностью кадров представительных и исполнительных органов местной власти. Отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков глав муниципальных образований, депутатов и муниципальных служащих приводит к низкой эффективности управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов местного самоуправления в глазах населения. Кроме того, в муниципальных органах власти отсутствуют программы профессионального развития как работающего там персонала, так и депутатского корпуса. В связи с этим основными задачами на одном из этапов реформы местного самоуправления стали подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров муниципальных служащих, которые должны быть адаптированы к новым реалиям федерального законодательства. Все это важно для местного самоуправления, особенно в период его становления, когда трудностей и проблем через край. [10]

В органах власти ключевые посты занимают те, кто считает, что специалиста - управленца как такового не существует - будущему управленцу якобы нужно "базовое" производственное образование, потом практика, а потом только он сможет кем-то руководить. Это стойкое заблуждение, из-за которого многие наши выпускники не востребованы на рынке труда.

Федеральный центр очень слабо работает в плане информирования и просвещения гражданских служащих (термин "гражданские служащие" объединяет два понятия - государственная гражданская служба как части служебной деятельности по исполнению государственных полномочий, и муниципальная служба) в регионах относительно предстоящих реформ, существуют проблемы системы обратной связи, наблюдается большой информационный голод. Горизонтальный обмен информации между регионами тоже слабо налажен. Это объясняется тем, что это создает дополнительную нагрузку, на людей, которые итак заняты несколькими реформами одновременно. Можно было бы подумать о том, чтобы эту функцию институционализировать.

Что касается мотивации, то абсолютное большинство гражданских служащих считает, что главное достоинство их работы - стабильность. Стабильность зарплаты, занятости, условий труда. Руководители иногда называют в качестве мотивации возможность со временем применить свои навыки в коммерческом секторе, в то же время у них развиты так называемые надличностные идеалы, т.е. связанные со служением обществу. В то же время младшие специалисты, которые при этом более молоды и по возрасту, демонстрируют прагматичные интересы и более индивидуалистическое сознание. Для них важно приобрести опыт работы, построить карьеру, использовать свою нынешнюю должность для дальнейшего роста. Преобладание женщин на гражданской службе возможно в первую очередь связано именно с тем, что туда стремятся люди, ориентированные на стабильность. Это вид деятельности для людей, которые менее склонны к рискам, готовы идти на то, чтобы иметь невысокий заработок, но стабильные условия труда.

Относительно распределения мужчин и женщин по уровню службы - ответ очевиден - перекос в сторону женщин существует везде, кроме руководителей органов управления, где соотношение полов ровно в обратной пропорции. Возрастная структура тоже достаточно предсказуема. Костяк руководителей составляют люди, которым за пятьдесят, они по 20-25 лет работают на гражданской службе. В то же время есть более молодые руководители от 30 до 40 лет, которые пришли на гражданскую службу со стороны - из бюджетного сектора, с государственных или (реже) частных предприятий.

Сегодня на гражданской службе в целом (на всех уровнях) всего 17% людей, которые когда-либо работали в частном секторе. Сейчас мы говорим про внедрение в госслужбу таких рыночных принципов, как конкуренция, конкурсность при приеме на работу, прозрачность, управление работой по проектной системе, отчетность по результатам, но, судя по тому, что там так мало людей, которым довелось в собственной жизни столкнуться с этим, внедрять их будет достаточно сложно.

Если мы хотим привлекать на гражданскую службу хорошие кадры, хотим иметь реальный конкурс на вакантные должности, то должны создать привлекательные условия для претендентов. Сюда входят та же самая предсказуемость карьеры, отсутствие опасения, что завтра с твоей кампанией может что-то случиться, - все это достаточно сильные мотиваторы, особенно учитывая, что в России условия для функционирования бизнеса, особенно малого и среднего, очень рискованные. Кроме того, стоит вопрос о повышении заработной платы гражданских служащих, чтобы она была конкурентна с частным сектором. При сравнении уровней оплаты труда по определенным специальностям с примерно сопоставимым кругом должностных обязанностей, мерой ответственности, количеством подчиненных и объемом средств, которыми работник распоряжается, получилось, что невысокие должностные позиции на гражданской службе в регионах вполне конкурентоспособны по уровню оплаты, но чем выше должность, тем более заметным становится разрыв. Т.е. привлечь человека на гражданскую службу не проблема, проблема удержать его, когда он дорастет до уровня качественного управленца. А если трудно привлечь и удержать качественных руководителей, то все недостатки, которые свойственны некачественным руководителям, транслируются вниз по служебной лестнице.

Существует различие в содержании соцпакета на гражданской службе и в частном секторе. В первом случае неденежные составляющие соцпакета по духу скорее советские; они больше похожи на социальную поддержку, компенсирующую низкую зарплату, и ориентированы, прежде всего, на социальную поддержку, компенсирующую низкую зарплату, и ориентированы, прежде всего, на удовлетворение житейских потребностей. Главным образом это предоставление тех услуг, которые сам служащий купить не может, - в основном того же санаторно-курортного лечения, поликлиники, помощи в решении жилищной проблемы, предоставление услуг детского сада и т.п. В частном же секторе соцпакет в большей степени ориентирован на те виды услуг, которые не столько поддерживают человека, сколько позволяют ему быть более производительным работником. Это корпоративный транспорт, оплата мобильной связи и т.п. Вместо прикрепления к поликлинике распространена оплата медицинской страховки, финансирование прививочных кампаний, диспансеризации и т.п. Это тоже связано с тем, что более здоровый человек является более производительным работником. Соцпакет сегодня для гражданской службы никак не конструирован, т.е. каждый регион и муниципалитет определяют его содержание в соответствии со своими материальными возможностями. С одной стороны имеет смысл сделать четкие и прозрачные правила получения вознаграждения и если не полностью унифицировать, то хотя бы предложить типовые предложения по соцпакету, которые могли бы по возможности у себя внедрять регионы и муниципалитеты. Но надо иметь ввиду, что здесь очень трудно устанавливать стандарты, потому, что регионы очень разные и с точки обеспеченности, и по потребностям жителей.[4]

Современное комплектование кадрами, особенно ключевых подразделений муниципальных образований, становится невозможным без четкого планирования этой работы, разработки концепции и реализации кадровой политики.

Каждый служащий имеет собственный «административный вес». Многие из них более-менее заменимы в достаточно короткое время. Сложнее заменимы их совокупный опыт, организационные связи, система административных знаний, навыков, умений. Но 10-20% сотрудников в организации могут быть незаменимы до 3-5 лет, ибо способны идеально делать письменную работу на выходе, другие – идеальные орговики, третьи – новаторы и т.д., то есть, способны реально развивать организацию. Кроме того, они являются живыми носителями «ключей» системной информации, организационной, институциональной культуры. Теоретически тенденция к увеличению срока службы в местных органах публичной власти может приводить к застою. Поэтому миссия руководства органов самоуправления – поддерживать оптимальное соотношение носителей накопленного административного опыта организации и современного опыта в различных отраслях народно-хозяйственного комплекса.[11]

**2.2 Проблемы кадровой работы в органах местного самоуправления муниципального образования "Верещагинский район".**

В администрации Верещагинского района кадровыми вопросами занимается "Общий отдел". В соответствии со ст. 26 Устава муниципального образования "Верещагинский район" должностные инструкции для сотрудников отделов и управлений администрации утверждаются руководителями этих отделов и управлений по согласованию с главой администрации или его заместителем. В ходе ознакомления с работой "Общего отдела" я пришла к выводу, что в ряде случаев должностные инструкции разработаны поверхностно, сделаны для формальности, на случай какой-либо проверки, отдельные из них не отражают сути и содержания конкретной работы того или иного служащего. Согласно федеральным законам, органы местного самоуправления наделены довольно большим числом государственных полномочий, но вопросы содержания персонала для их исполнения до конца не решены. На сельские администрации, например, возложено ведение воинского учета, записи актов гражданского состояния, они совершают нотариальные действия, выполняют другие полномочия государственных органов. Никто не считал, сколько для этой работы надо дополнительных должностей, в какую сумму расходов выльется их содержание. Четких решений на этот счет нет. На практике, кроме того, трудно различить, где кончаются полномочия того или другого органа местного самоуправления и начинаются функции государственной службы. Прежде, когда местные органы были фактически вмонтированы в систему государственного управления, таких проблем не возникало.

конецформыначалоформыОдним из основных направлений кадровой работы является создание системы подготовки и переподготовки кадров для органов местного управления. Однако эксперименты без денег, как правило, становятся прожектами. Кто и за чей счет будет обучать сотни тысяч муниципальных служащих не ясно. В Верещагинском районе, например, изучалось предложение организовать обучение кадров с помощью специалистов института повышения квалификации, но денег у администрации на эти цели не оказалось. Правда администрация по договору с высшими учебными заведениями платит за обучение нескольких студентов.

Вакантных мест в аппарате районной администрации нет, и в ближайшие три месяца не предвидится. Значительный удельный вес среди служащих составляют женщины, их около 55%. Среди начальников управлений и заведующих отделом женщин еще больше примерно 80%. По образовательному уровню высшее образование имеют примерно 56% служащих, среднее образование - 44%. По направленности образования гуманитарное - 33%(из них государственное и муниципальное управление только 3%), юриспруденция - 12%, экономика и управления - 16%, техническое - 20%, педагогическое - 10%, сельское хозяйство - 9%. Подбор персонала осуществляется путем размещения объявления в местной газете "Заря". Замещение вакантных должностей в органах самоуправления осуществляется на конкурсной основе. В настоящее время администрация придерживается политики приема на работу только граждан имеющих высшее образование. Почти половина служащих администрации муниципального образования работают менее пяти лет, со стажем от пяти до десяти лет около 35%, свыше десяти лет 15%. Костяк руководителей составляют люди, которым за пятьдесят.

Важное место в кадровой работе отводится мотивации труда служащих. На мой взгляд, государство неплохо заботится об экономическом и социально-правовом обеспечении муниципальных служащих, предусмотрев для них в соответствующих законах ряд гарантий в предоставлении материальных и социальных благ, улучшенное по сравнению с другими пенсионное обеспечение. В соответствии с указом губернатора Пермского края от 24.07.2007 №52 "Об утверждении Порядка ежегодной индексации (увеличения) размеров окладов денежного содержания по должностям
государственной гражданской службы Пермского края" размеры окладов денежного содержания по должностям ежегодно индексируются на индекс потребительских цен, разрабатываемый в рамках формирования прогноза социально-экономического развития Пермского края на очередной финансовый год.

Хотела бы также высказать свое мнение о том, что присуждение рангов, разрядов, категорий, которые влияют на уровень заработной платы, нередко носит характер уравниловки. Часто уровень и содержание работы одного служащего от другого отличается, как говорят, как небо от земли, а зарплата у них одинаковая. Наверное, надо расширить рамки минимального и максимального оклада в зависимости от качества работы, не мене чем вдвое, предоставить больше прав руководителю дифференцировать размер заработной платы.

Раньше структурные подразделения администрации муниципального образования «Верещагинский район» были разбросаны по всему городу, и это существенно мешало более быстрому разрешению возникающих проблем. После нового года администрация переехала в новое здание. Это гораздо облегчило работу ее сотрудников. Обеспечение надлежащего проведения поэтапной реформы местной власти невозможно без широкого использования современных информационных технологий. В настоящее время ведутся работы по подключению всех отделов к Интернету, и созданию локальной сети. В разработке находится верещагинский сайт.

 Начальник «Общего отдела» неохотно, но все-таки рассказал, что существуют неформальные группы в коллективе, их лидеры, которые существенно влияют на состояние межличностных отношений, на психологический климат в аппарате администрации. Вдаваться в подробности существующих разногласий он не стал. Но сказал, что глава районной администрации знает о существование неформальных групп, и умело пресекает нежелательные явления и направляет в нужное русло деятельность и неформальных групп, и отделов и управлений в целом, подчиняя все слаженной продуктивной работе, решению тех задач, которые стоят перед администрацией.

 Что касается кадрового резерва, в отделе есть список служащих рекомендованных на выдвижение. То есть работа в этом направлении ведется. Привлечение претендентов на включение в кадровый резерв предполагает информирование населения и его определенных групп о гражданской службе города, в том числе посредством местной газеты и радио, ведение автоматизированных информационных баз данных о претендентах на включение в кадровый резерв, адресное обращение к потенциальным кандидатам с предложением участвовать в конкурсном отборе. Поиск претендентов на включение в кадровый резерв осуществляется путем внешнего и внутреннего подбора.

 Рассматривая проблемы кадровой работы в муниципальных органах, необходимо подчеркнуть большую важность данного участка управленческой деятельности. На кадровую службу возлагается ответственность за реализацию всей политики в деле подбора, расстановки, анализа, движения и учета кадров администрации, всей муниципальной службы района. Она обязана организовать подготовку и проведение аттестации служащих, осуществлять меры повышения квалификации кадров, следить за неукоснительным соблюдением законодательства о труде и т.д.

**3 Предложения по решению проблем кадровой работы в муниципальных органах**

Обязанности каждого работника должны быть четко отграничены от обязанностей другого, каждый работник должен хорошо знать и понимать свои обязанности. Для решения этой проблемы необходимо издать соответствующее распоряжение главы района, установить сроки упорядочения должностных инструкций, после предварительной проверки заслушать отчеты по этому вопросу руководителей структурных подразделений районной администрации и глав сельских администраций.

Целенаправленная деятельность руководителя по сплочению коллектива формирует благополучную атмосферу, обеспечивающую всем членам коллектива условия для раскрытия своих сил и возможностей. Благоприятная обстановка в коллективе, дух сотрудничества, поддержки и взаимной требовательности, четкости в организации и согласованность усилий работников - вот резервы повышения эффективности трудовой деятельности. Должен действовать принцип социально-демографической представительности, т.е. должны в коллективе работать носители разных качеств, что создает благоприятные условия для повышения эффективности его работы. Желательно рационально сочетать наличие мужчин и женщин, молодых и опытных работников, разных темпераментов, творческих и строго пунктуальных и т.д. Следует при подборе персонала учитывать психологическая совместимость. Необходимо формирование корпоративного климата, корпоративной культуры на базе формирования общекорпоративных ценностей, постоянного коммуникационного процесса между администрацией, предприятиями различных форм собственности, общественными объединениями, населением. Определение критериев оценки внешней и внутренней эффективности деятельности администрации, персонала.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления самостоятельно пытаются решать задачу подготовки муниципальных служащих, путем организации различного рода курсов переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, на базе учебных центров и общеобразовательных заведений, находящихся на территории субъекта Российской Федерации. Однако бессистемность обучения, оторванность содержания образования от реальной практики муниципального управления и низкая квалификация значительной части преподавателей не позволяет надеяться на скорое решение этой важной общегосударственной проблемы без серьезного государственного вмешательства. Необходимо организовать обучение за счет средств федерального бюджета путем выезда преподавателей федеральных вузов в субъекты России. Также необходима организация обмена опытом работы служащих местного самоуправления. Могла бы сыграть роль проводника хорошего практического опыта в разрешении проблем местного самоуправления периодическая печать.

В целях активизации и совершенствования работы по профессиональ­ному развитию персонала необходимо:

* ежегодно определять потребность в профессиональном обучении кад­ров и составлять прогнозы переподготовки и повышения квалификации, служащих на перспективу;
* совершенствовать систему непрерывного повышения квалификации;
* проводить повышение квалификации государственных служащих не реже одного раза в три года, чередуя его с ориентированной самоподго­товкой по актуальным па текущий момент темам;
* активизировать практику выездных семинаров в муниципальных образованиях области;
* внедрять современные компьютерные технологии повышения квалифи­кации государственных и муниципальных служащих, в том числе тех­нологии дистанционного обучения;
* полнее использовать возможности самоподготовки, составлять индивидуальные планы самообразования:
* усилить, взаимодействие с ВУЗами в плане проведения переподготовки и повышения квалификации государ­ственных и муниципальных служащих;
* шире использовать стажировку как метод повышения квалификации;
* совершенствовать систему оценки персонала, регулярно, проводить ат­тестации, квалификационные экзамены, тестирование госслужащих.

 Каждое муниципальное образование имеет свои особенности, которые необходимо учитывать для корректировки и оптимизации процесса реформирования. Поэтому в современных условиях столь высока роль интегрированных информационных технологий, призванных объединить разнородные информационные потоки, интенсифицировать работу органов местной власти, направить реформу в необходимое русло. Необходимо вести постоянный анализ выполнения требований законодательства во всех муниципальных образованиях, давать квалифицированные консультации местным специалистам по возникающим вопросам с целью правильного применения предписаний статей закона, разрабатывать и доводить до сведения органов местного самоуправления методические материалы по подготовке муниципальных правовых актов, сопровождающих проведение муниципальной реформы. Осуществление поставленных задач достигается путем организации прочной информационной взаимосвязи по принципу «вопрос-ответ» между органами государственной власти и органами местного самоуправления муниципальных образований, особенно, вновь образованных поселений, с помощью электронной почты. В качестве еще одной информационной технологии стало использование ресурсов Интернет, который является средой для предоставления доступа к информационным системам и библиотекам, содержащим нормативную, правовую, экономическую, аналитическую и другую информацию.[8]

Повышение привлекательности государственной службы области для высококвалифицированных специалистов, достижение эффективности труда государственных служащих области возможно путем совершенствования форм и методов материального и морального стимулирования и как следствие усиления их социальной защищенности; Лично мое мнение, что деньги как форма вознаграждения эффективнее, чем натуральные льготы или гарантии, и если уж неденежные формы вознаграждения нужны, то пусть лучше в первую очередь способствуют улучшению условий труда – обеспечению оргтехникой, транспортом и проч.

Для совершенствования кадровой работы в муниципальных органах возможно взаимодействие с организациями, профессионально занимающимися разработкой и внедрением кадроведческих технологий, с федеральными территориальными органами власти и общественными организациями области по вопросам кадровой политики, кадровой работы и развития персонала в регионе, совместного решения задач Программы кадровой политики.

В целях совершенствования использования кадрового резерва необходимо практиковать включение в кадровый резерв руководителей и специалистов, успешно работающих предприятий и учреждений различных форм собственности; изучение выпускников [Президентской программы подготовки управленческих кадров](file:///C%3A%5Ccontent%5Cinfo.asp%3FinfoId%3D1292%26partId%3D7%26topicFolderId%3D0%26topicInfoId%3D1292) с целью включения наиболее перспективных кандидатов в кадровый резерв на должности государственной и муниципальной службы; создание новых баз данных кадрового резерва.

**Заключение**

Целью написания данной курсовой работы являлось проведение анализа кадровой работы в муниципальных органах, выявление и исследование имеющихся в этой сфере проблем, а также определение путей их решения. Для достижения данной цели решался ряд задач, описанных во введение.

Изучение категории «муниципальные служащие» с правовой точки зрения мною проводилось с помощью анализа Конституции Российской Федерации, а также федеральных законов №131 и №25. В целом я узнала, что собой представляет местное самоуправление, его общие принципы, рассмотрела правовое регулирование муниципальной службы. Затем мною были проанализированы учебники по управлению персоналом, и как результат расписаны основные функции служб управления персоналом. Далее были изучены многочисленные периодические издания, и выявлены основные проблемы управления кадрами в муниципальных органах. Для подтверждения существования этих проблем я провела опрос сотрудников «Общего отдела» МО «Верещагинский район», изучила некоторые нормативные правовые акты МО «Верещагинский район». И, наконец, мною были предложены пути решения этих проблем.

При поэтапном изучении вопроса управления кадрами в муниципальных органах мною были сделаны следующие выводы:

Принятие Федерального закона № 131 не только помогло решению старых проблем, но и добавило новых, в том числе и в управлении кадрами в муниципальных органах. Основные проблемы здесь следующие:

* должностные инструкции не обеспечивают необходимую полноту и четкость при определении обязанностей, прав и ответственности персонала;
* разобщенность и межличностные конфликты дезорганизуют коллективные действия;
* законодательство, регулирующее трудовые отношения, в сельских поселениях не отвечает требованиям нашего времени;
* отсутствие необходимых знаний и профессиональных навыков у муниципальных служащих;
* недостаток местных финансовых средств на обучение муниципальных служащих;
* бессистемность обучения, оторванность содержания образования от реальной практики;
* проблема обратной связи;
* заработная плата не дифференцируется в зависимости от количества обязанностей и качества выполненной работы;
* соцпакет никак не конструирован;
* отсутствие кадрового резерва.

Решить данные проблемы я предлагаю следующими способами:

* издание главами районов соответствующих распоряжений об упорядочении должностных инструкций;
* руководитель должен целенаправленно вести деятельность по сплочению коллектива, необходимо формирование корпоративного климата, корпоративной культуры;
* субъектам Федерации необходимо создавать и предлагать сельским поселениям методические проработки и модельные документы;
* активизация практики выездных семинаров в муниципальные образования края, широкое использование стажировки как метода повышения квалификации;
* выделение федеральных и региональных средств на обучение муниципальных служащих;
* создание единой системы государственного лицензирования образовательной деятельности в области подготовки муниципальных служащих;
* внедрение современных компьютерных технологий;
* предоставить руководителю больше прав дифференцировать размер заработной платы в зависимости от качества работы;
* разработать типовые предложения по соцпакету, которые могли бы по мере возможности у себя внедрять регионы и муниципалитеты;
* разработка плана комплектации кадрами на 10-15 лет, включение в кадровый резерв руководителей и специалистов, успешно работающих предприятий и учреждений различных форм собственности, изучение выпускников [Президентской программы подготовки управленческих кадров](file:///C%3A%5Ccontent%5Cinfo.asp%3FinfoId%3D1292%26partId%3D7%26topicFolderId%3D0%26topicInfoId%3D1292) с целью включения наиболее перспективных кандидатов в кадровый резерв на должности государственной и муниципальной службы, создание новых баз данных кадрового резерва.

Предложенные пути решения могли бы помочь избавиться от многих проблем кадровой работы в муниципальных органах. Однако, без достаточной финансовой поддержки, и из-за несовершенства законодательства задумки могут остаться всего лишь задумками. Я считаю, что проблемы управления кадрами в органах местного самоуправления, все-таки являются общероссийскими проблемами. И, несмотря на все более укрепляющуюся самостоятельность субъектов местного самоуправления, профессиональная подготовка муниципальных кадров, обеспечение муниципальных органов современными компьютерными технологиями, создание единой системы государственного лицензирования образовательной деятельности в области подготовки муниципальных служащих, разработка типовых предложений по соцпакету должна стать предметом особой заботы государства. Это касается как субъектов Российской Федерации, так и федеральных органов власти. Без серьезного государственного вмешательства мы не можем надеяться на скорое решение этих важных общегосударственных проблем.

Исходя из представленного здесь анализа, можно констатировать – задачи, стоявшие передо мной, выполнены, что позволяет нам говорить о достижении цели курсовой работы. В заключении, стоит отметить, что тема курсовой работы является довольно широкой: в рамках курсовой работы не охватить все аспекты. Следовательно, остается большое поле для исследования проблем кадровой работы в муниципальных органах.

**Список использованных источников и литературы**

1. Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2006. 80с.

2. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // [Российская газета от 7 марта 2007 г №4310.](file:///C%3A%5Cwww%5Cgazeta%5Crg%5C2007%5C03%5C07.html)

3. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 6 октября 2003 г. N 131-ФЗ // [Российская газета от 8 октября 2003 г №3316.](file:///C%3A%5Cwww%5Cprintable%5C2003%5C10%5C08%5Czakonsamouprav.html)

2. Литература

4. Александрова А. Региональный гражданский служащий – кто он? // Вопросы местного самоуправления №4(10) 2006. С.35-40.

5. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. Сиб.: Издательский дом «Нева»; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 224 с.

6. Байнова М.С. Организация местного самоуправления в муниципальном образовании «Хорошевское» г.Москвы // Проблемы МСУ №3(11) 2004. С.17-23.

7. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 368с.

8. Иванов А. Использование информационных технологий при реализации реформы местного самоуправления в Московской области // Муниципальная власть №3 май-июнь 2007. С.110-112.

9. Капитонов И. Обучение муниципалов: почти философский взгляд // Муниципальная власть №5 сентябрь-октябрь 2007. С.50.

10. Пономаренко Б., Серафимов М. Как повысить профессиональный уровень депутатского корпуса местного самоуправления? // Муниципальная власть №4 июль-август 2007. С.60-62.

11. Селиверстов А. Влияние стажа работы муниципальных служащих на процесс административной мобилизованности // Муниципальная власть №2 март-апрель 2007. С.42-48.

12. Уриханян А. Муниципальная и государственная служба: взаимосвязь и различия //Муниципальная власть №4 июль-август 2007. С.16-17