МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ФИЛИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ТИХООКЕАНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА» В Г. ЮЖНО-САХАЛИНСКЕ

Кафедра государственного и муниципального управления

Дисциплина: «Теория управления»

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

На тему: **РАЗРАБОТКА И ФОРМИРОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ (КЛАССИЧЕСКОЙ) ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕЕ РАЗВИТИЯ (А. ФАЙОЛЬ, Л.УРВИК, Д. МУНИ) (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ МО ГО «ГОРОДА ЮЖНО-САХАЛИНСКА»)**

**Выполнил:**

Студент 4 курса, 541-ГУ

заочного факультета ОПП

специальности 080504

Государственное и

муниципальное управление

**Научный руководитель:**

Южно-Сахалинск 2007

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ** | 3 |
| **1.** **ФОРМИРОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА** | 5 |
| 1.1. Школы менеджмента | 5 |
| 1.2. Классическая школа и ее вклад А. Файоля, Л. Урвика, Д. Муни в ее развитие | 9 |
| 1.3. Развитие идей школы классического менеджмента в современное время | 17 |
| **2. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ «ГОРОДА ЮЖНО-САХАЛИНСКА** | 19 |
| 2.1. Общая характеристика МО ГО Администрации «города Южно-Сахалинска | 19 |
| 2.2. Анализ признаков классической школы в управлении | 21 |
| 2.3. Проблемы формирования кадров в муниципальных органах управления | 26 |
| **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ** | 31 |
| 3.1.Общие направления совершенствования муниципального управления | 31 |
| 3.2.Проект создания профессионального Кодекса государственного и муниципального служащего | 36 |
| 3.3. Рекомендации по улучшению качества управления в администрации города Южно-Сахалинска | 43 |
| **ЗАКЛЮЧЕНИЕ** | 46 |
| **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ** | 48 |
|  |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

Для того чтобы успешно справляться с задачами управления, орга­низатору производства нужны *обширные знания* и *умение мыслить.* Чтобы научиться управлять, нужно решить две задачи: овладеть научными основами, т.е. *теорией управления,* и уметь творчески ее применять, т.е. *искусством управления* [7. С. 4]*.*

Руководители управляют, используя свои знания и опыт. Знания помогают определить нужную стратегию и принять компетентное решение, а интуиция подсказывает, как именно управлять и конт­ролировать. Поэтому управление является не только наукой, т.е. системой знаний, но и искусством.

Классическая теория научного менеджмента зародилась в начале XX в. и являлась попыткой решить острые проблемы современного общественного производства. Большой вклад в «классическую теорию» управления внес Г.Файоль, французский инженер, ученый, исследователь. Он одним из первых сформулировал ряд общих принципов административной теории. Им введены пять элементов, определяющих функции администрации: предвидение, планирование, организация, координирование, контроль.

Г. Файоль первым перестал рассматривать управление как «ис­ключительную привилегию» высшего руководства. Он доказывал, что административные функции существуют на любом уровне организации и их выполняют даже сами рабочие, но чем выше уровень управления, тем выше административная ответственность. «Классическая теория научного менеджмента» способствовала целенаправленному прогрессу в искусстве интенсифицировать труд рабочего, значительно снижать издержки капиталистов, увеличи­вать прибыли. Однако эта «теория» недооценивала человеческий фактор и вскоре стала предметом острой критики [7. С. 6-7].

Актуальность темы заключается в том, что от управления зависит будущее предприятия, учреждения, фирмы. И как руководитель разработает свой принцип управления, так и будет работать. Начиная с прошлого, теория управления помогала менеджерам справиться с проблемами управления.

Основная цель исследования разработать принципы управления по теории административной (классической) школы на примере Администрации МО ГО «город Южно-Сахалинск». Поставленная цель достигается решением следующих конкретных задач:

* рассмотреть все школы менеджмента;
* раскрыть, какой же сделали вклад в развитие школы А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни;
* понять, какое же развитие идей школы классического менеджмента существует в современное время;
* рассмотреть организационную структуру и полномочия Администрации г. Южно-Сахалинска;
* проанализировать признаки классической школы в управлении;
* выявить проблемы, связанные с управлением в муниципальном образовании;
* рассмотреть общие направления муниципального управления;
* предложить проект создания профессионального кодекса государственного и муниципального служащего.

Структура курсового проекта обусловлена целью исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Объектом исследования выступает муниципальное образование городской округ Администрация «города Южно-Сахалинска».

Предметом исследования является теория управления административной (классической) школы менеджмента в управлении в Администрации «города Южно-Сахалинска».

**I. ФОРМИРОВАНИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

***1.1. Школы менеджмента***

Управление в человеческом обществе существовало испо­кон веков. Любое государственное устройство, любая органи­зованная человеческая деятельность предполагает, что сущест­вует объект управления (то, чем управляют) и субъект управ­ления (тот, кто управляет).

Практическое управление возникло тогда, когда появи­лись организации. Однако организации древности во многом отличались от современных. Основные отличия старых орга­низаций от современных: малое количество крупных органи­заций, относительно небольшое число руководителей, прак­тическое отсутствие руководителей среднего звена, занятие руководящих постов по праву рождения или путем захвата силой, упор на приказ и интуицию, малое количество людей, которым было дано право принимать важные для организа­ции решения [6. С 75].

Однако с древних времен люди больше внимания уделяли тому, как приобрести большую власть, как заработать деньги и т. д., и меньше задумывались над тем, как эффективно осу­ществлять процесс управления, который в конечном счете мог бы более надежно привести их к цели [1. С. 9].

Так складывались основы вновь создаваемой науки об уп­равлении, так возникала и развивалась теория и практика уп­равления, получившая впоследствии название «школа в упра­влении».

Первой была школа научного управления (1885—1920 гг.), наиболее яркими представителями которой являлись Тейлор, Френк и Лилия Гилбрет, Генри Гант. Основной заслугой этой школы было то, что они впервые доказали: *управление* – само­стоятельная специальность, и организация в целом выиграет, ес­ли планировать и управлять проведением работ будут не те ра­бочие, которые эти работы выполняют, как это было до сих пор, а те, которые умеют управлять профессионально.

Первый крупный шаг к рассмотрению управления как науки был сделан Ф. Тейлором (I856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался эффективностью не че­ловека, а деятельности организации, что и положило начало разви­тию школы научного управления.

Благодаря разработке концепции научного управления оно было признано самостоятельной областью научных исследований. В сво­их работах «Управление фабрикой» (1903) и «Принципы научного менеджмента» (1911) Ф. Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда [10. С. 13].

Вторая по времени возникновения школа, получившая на­звание классической, или административной, школы управле­ния (1920—1950 гг.), связана с именами Анри Файоля, Линделла Урвика — известного специалиста по вопросам управле­ния в Англии, — Джеймса Д. Муни и др. Ее приверженцы стремились создать универсальные принци­пы управления. Они разрабатывали систему управления, стру­ктуру организации и управления работниками [1. С. 22].

Они занимались изучением вопросов роли и функций управления. Считалось, что, если определить суть работы управляющего, легко можно выявить наиболее эффективные мето­ды руководства.

Одним из пионеров разработки этой идеи был А. Файоль (1841-1925). Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении органи­зацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. На, базе учения; Д. Файоля в 20-е годы было сформулировано понятие; организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию взаимосвязанных непрерывных действий - функций управления.

Разработанные А. Файолем принципы управления следует при­знать самостоятельным результатом науки управления, «админист­рирования» (отсюда и название административная школа).

Классическая школа – один из первых камней в фундаменте мировой управленческой науки. Однако это не единственное тече­ние в развитии управленческой мысли [11. С. 9].

В основе школы человеческих отношений (1930 – 1950 гг.), или, как ее еще называют, неоклассической школы, было осознание человеческого фактора как основного элемента эф­фективных организаций. Наиболее яркие ее представители — Мэри Паркер Фоллетт, определившая менеджмент как обеспе­чение выполнения работы с помощью других людей, и Элтон Мэйо, доказавший, что четко разработанные рабочие опера­ции и хорошая заработная плата не всегда ведут к повышению производительности труда, что не менее важным фактором ча­сто оказывались силы взаимодействия между людьми, а также потребности, которые лишь косвенно могли быть удовлетворе­ны с помощью денег [1. С. 22].

Основными рекомендациями школы было использование эффективных приемов управления человеческими отношени­ями.

Поведенческо-бихевиористская школа, или школа поведен­ческих наук (с 1950 г. по настоящее время), представленная Крисом Анджерисом, Ренсисом Лайкертом, Дугласом МакГрегором и др., основной упор делает на различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, коммуникаций, содержания и качества трудовой жизни. Представители этой школы считали, что от правильного применения науки о поведении во многом зави­сит эффективность и отдельного работника, и организации в целом. Школа, основанная на количественных методах (с 1950 г. по настоящее время), особое внимание уделяет моделирова­нию процессов управления.

Модель позволяет заменить словесное описание ситуации, ко­торое, кстати, также является лишь более или менее удачным представлением ситуации, с помощью закономерностей, пред­ставленных чаще всего в виде математических формул.

Модели стали следующим шагом по сравнению со словес­ными рассуждениями и описательным анализом. Они предста­вляют собой заведомое упрощение ситуации с выявлением и сохранением основных закономерностей. Изменяя значения переменных модели, соответствующих факторам, характеризу­ющим ситуацию, можно осуществить более полный ее анализ.

Модели, адекватно описывающие управленческую ситуа­цию, позволяют определить основные тенденции ее развития, провести анализ чувствительности к изменениям и анализ ус­тойчивости, выявить ожидаемые опасности, возможные пер­спективы, отыскать оптимальное сочетание ожидаемого эффе­кта и затрачиваемых ресурсов.

Количественный подход в области управления положил нача­ло новым направлениям науки, связанным с выработкой и приня­тием управленческих решений, таким, как исследование опера­ций, системный анализ, линейное и целочисленное программиро­вание, динамическое программирование, теория игр и др.[1. С. 23].

На каждом уровне управления не только задаются социальные приоритеты, но и разрабатываются механизмы их реализации (эко­номические, информационные, организационные, административ­ные, нормативно-правовые). Социальная сфера управления становится относительно самостоятельной, многоструктурной и массовой с точки зрения, как объекта воздействия, так и его субъекта, появляется особый тип управленца - рыночный. Каждый муници­пальный менеджер, нанятый по контракту, несущий ответствен­ность за управленческую деятельность по ее результатам, становится как бы предпринимателем в сфере управления, который успешно конкурирует с государственным управлением, создает необходимые общественные противовесы. Как показал мировой опыт, это главный механизм форми­рования ответственной и профессиональной команды не только менеджеров, но и государственных органов управления.

Таким образом, в истории становления управления было несколько революций, но началом менеджерской считается буржуазная революция, кото­рая обусловила выход на историческую сцену новой фигуры - капиталиста, а по истечении определенного времени - наемного менеджера. Как только появился класс профессиональных менедже­ров, отделившийся от класса капиталистов, стало возможным гово­рить о новом радикальном перевороте в обществе. Наряду с менеджментом усиливается государственное управление [13. С. 209].

***1.2. Классическая школа и ее вклад А. Файоля, Л. Урвика, Д. Муни в ее развитие***

Возникновение административной школы связано главным образом с именем Анри Файоля (1825—1925). По мнению американских историков менеджмента, Файоль является наи­более значительной фигурой в науке управления первой поло­вины XX в.

В течение 30 лет он был руководителем крупной французской горнодобывающей и металлургической компании «Комамбо», которая в момент его назначения на пост генерального управ­ляющего (1888 г.) находилась на грани банкротства, а ко вре­мени его отставки (1918 г.) стала одним из самых мощных, сла­вящихся своими административными, техническими и научны­ми кадрами французских концернов. Обобщая свои многолет­ние наблюдения, Файоль ***создал «теорию администрации».*** Его первая статья, посвященная этой теории, вышла в 1900 г., а книга «Общее и промышленное управление» — в 1916 г.

Важную роль в развитии идей этой школы сыграли Л. Урвик, Д. Муни и др., рассматривающие деятельность организаций с точки зрения широкой перспективы и пытающиеся определить общие характеристики и закономерности организаций в целом.

В отличие от создателей школы научного управления Тейлора и Гилбрета, которые начинали свою карьеру простыми рабочи­ми, что, несомненно, повлияло на их представления об управ­лении организацией, авторы административной школы имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей выс­шего звена управления в большом бизнесе: Файоль, как уже отмечалось, руководил большой французской компанией, Ур­вик был консультантом по вопросам управления в Англии, Муни работал в компании «Дженерал Моторс». В связи с этим их глав­ной заботой была эффективность управления в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации [4. С. 181]

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, по убеждениям созда­телей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.

Принципы управления — это основные правила, определяющие построение и функционирование системы управления; важней­шие требования, соблюдение которых обеспечивает эффектив­ность управления. По утверждению Файоля, принципы — это маяк, помогающий ориентироваться.

Рассматривая организацию как специфический вид деятель­ности и как столь же своеобразную административную систему и согласуя свои идеи с принципами Тейлора относительно сти­мулирования каждого работника, Файоль сформулировал сле­дующие 14 принципов управления применительно к деятельно­сти высшего звена управления:

1. **Разделение труда**, т.е. специализация, необходимая для эф­фективного использования рабочей силы, применительно ко всем видам труда, как управленческого, так и исполнительского.
2. **Власть и ответственность**. По мнению Файоля, власть и  
   ответственность связаны между собой, причем последняя явля­ется следствием первой. Он считает, что власть сочетает офици­альный (основанный на занимаемой должности) и личный (заклю­чающий в себе сплав умственного развития, опыта, морального уровня, навыков по роду прежней службы и пр.) факторы.
3. **Дисциплина**. Понимая дисциплину как уважение соглаше­ний, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, при­лежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Фай­оль подчеркивает, что для поддержания дисциплины необходи­мо наличие хороших руководителей на всех уровнях.

Из всех средств воздействия на подчиненных в целях укреп­ления дисциплины одним из самых действенных Файоль считал личный пример начальника. По его убеждению, если начальник подает пример аккуратности, никто не смеет являться с опоз­данием. Если он деятелен, мужественен, предан, — ему подра­жают, и если он умеет вести дело, ему удается заставить сотруд­ников полюбить работу.

Но и плохой пример также заразителен и, исходя из верхов, он дает иногда самые губительные последствия для всех.

4. **Единоначалие**. Единоначалие, по мнению Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преоблада­нию [4. С. 182].

1. **Единство руководства**. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руко­водствоваться единым планом. Двойное руководство может воз­никнуть, по мнению Файоля, лишь вследствие неоправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями, что не только излишне, но и крайне вредно. Ни в одном из случаев, по его мнению — не бывает приспособ­ления социального организма к дуализму распорядительства.
2. **Подчинение частных интересов общим**. Интересы служаще­го или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интере­сов гражданина или группы граждан... Казалось бы, подобное правило не нуждается в напоминаниях. Но невежество, често­любие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду  
   частных.
3. **Вознаграждение**. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлет­ворение сотрудникам и работодателям.
4. **Централизация**. Не прибегая к термину «централизация влас­ти», Файоль говорит о степени концентрации или рассредото­чения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, ка­кой вариант «даст лучший общий результат».

9. **Скалярная** **цепь**, т.е., по определению Файоля, «цепь на­чальников» от самого высшего до самого низшего ранга, от ко­торой не нужно отказываться, но которую следует сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

10. **Порядок**, т.е. «всему (каждому) свое место, и все (каж­дый) на своем (его или ее) месте».

11. **Справедливость**. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением ад­министрации к подчиненным.

1. **Стабильность рабочего места для персонала**. Файоль счи­тал, что излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.
2. **Инициатива**, т.е., по определению Файоля, обдумывание и выполнение плана. Поскольку это «доставляет большое удов­летворение всякому мыслящему человеку», Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием», с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявить личную инициативу [4. С. 183].

14. **Корпоративный дух**, т.е. принцип «в единении — сила».  
Приводя перечень этих принципов, Файоль указывал, что он не стремился дать исчерпывающее их изложение, а попытался описать лишь те из них, которые ему приходилось чаще всего применять, поскольку даже незначительная кодификация прин­ципов является необходимой во всяком деле.

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществля­ется управление. Он отмечал, что система принципов никогда не может быть завершена, напротив, она всегда остается от­крытой для дополнений, изменений, преобразований, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении. Поэто­му число принципов управления неограниченно.

Отметим, что некоторые приведенные принципы обращены к человеческому фактору. Файоль показал, что менеджмент, предназначенный главным образом для интенсификации про­изводственных процессов, основан на знании психологии и что учет человеческого фактора в управлении крайне важен.

Многие принципы управления до сих пор имеют практичес­кую ценность. Например, японская компания «Мицусита электрик» руководствуется следующими семью принципами управления: объективность, справедливость, сплоченность, благоустройство, скромность, гармония, оценка, — которые перекликаются с принципами, разработанными Файолем.

В дальнейшем многие исследователи занимались изучением и теоретическим описанием принципов управленческой деятель­ности, однако все они были только последователями Файоля, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.

Файоль выделил *6 групп операций: технические, коммерчес­кие, финансовые, страховые, учетные, административные*, – по его мнению, производимых на любом (простом или слож­ном, небольшом или крупном) предприятии и являющихся вза­имозависимыми. Например, технические операции не могут осуществляться без наличия сырья, возможности сбыта, капи­тала, страховых мероприятий. Административные операции Файоль разделил на планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию [4. С. 184].

*Планирование* — функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разра­батывающая методы, наиболее эффективные в конкретных ус­ловиях. Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

*Организация* — формирование структуры объекта и обеспече­ние всем необходимым для его нормальной работы — персона­лом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными сред­ствами и др. Любой план предусматривает стадию организации, т.е. создания реальных условий для достижения запланирован­ных целей.

*Мотивация* — активизация работающих и побуждение их эф­фективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах, с помощью экономического и морального стимули­рования, и создания условий для проявления творческого по­тенциала работников и их саморазвития.

*Контроль* — количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

*Координация* — достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуни­каций) между ними. Убеждения Файоля не потеряли своей актуальности и в на­стоящее время. Из качеств, необходимых менеджеру, Файоль неизменно при­давал наибольшее значение компетентности и наличию знаний. Однако, как утверждал он, даже самый образованный менед­жер не может быть компетентным во всех разнообразных вопро­сах, связанных с управлением крупным предприятием. Идеаль­ным управляющим был бы человек, который, обладая всеми знаниями, необходимыми для разрешения административных, технических, коммерческих, финансовых и иных вопросов, имел бы еще физическую силу, интеллект и трудоспособность, дос­таточные для выполнения любых заданий, связанных с управ­лением во всех областях. Файоль подчеркивал, что количество знаний возрастает вместе с опытом.

В отличие от технократов Файоль не склонен был преувели­чивать роль технических знаний, утверждая, что исключитель­но техническое образование не отвечает общим запросам пред­приятий. В промышленных школах, отмечал он, основное внимание уделено распространению и совершенствованию техни­ческих знаний, а не подготовке будущих менеджеров к выпол­нению коммерческих, финансовых, административных и иных функций. Управление даже не фигурирует в программах препо­давания высших инженерных школ.

По убеждению Файоля, если рабочий руководствуется тех­нической «установкой», то менеджер должен руководствовать­ся административной «установкой»; по мере подъема по иерар­хической лестнице относительная важность административной «установки» возрастает, а значение технической «установки» убывает. Главной «установкой» директоров крупных предприя­тий является именно административная «установка».

Файоль негативно относился к сложившейся системе подго­товки руководящих кадров для промышленности, доказывая, что административные способности нельзя развить посредством одной лишь инженерно-технической науки и подчеркивая не­обходимость включения в учебные планы инженерных вузов специальных курсов по администрированию. Он, однако, пола­гал (и в этом тоже с ним нельзя не согласиться), что не только инженерно-технические работники, но и каждый член обще­ства должен знать основы административной деятельности и что эти сведения необходимо предоставлять на всех ступенях систе­мы общего образования.

Наконец, несомненной заслугой Файоля является постанов­ка им вопроса о необходимости выделения собственно управ­ленческой деятельности (менеджмента) в особый объект ис­следования.

Теории управления Тейлора и Файоля имеют не только сход­ство, но и различие. Тейлор предлагал устанавливать рациональное управление предприятиями «снизу», а Файоль — «сверху». Файоль неоднократно подчеркивал, что никакого противоре­чия между его теорией и теорией Тейлора нет, просто они рас­сматривают разные уровни организации производства: Тей­лор — цеховое управление, а он — высшее административное. «Файоль, — писал А. Гастев, — занимается главным образом вопросами общего управления. Тейлор занимается тонкой орга­низационной механикой производства. Файоль усиленно под­черкивает волевой момент в постановке и развертывании про­изводства. Тейлор все время отстаивает чисто организационную технику. Файоль усиленно оттеняет волевой момент у организа­тора, у директора-администратора. Он усиленно занимается воп­росом о постановке поведения верховного администратора. Тейлор занимается постановкой цехового производства. Давая характе­ристику администратора, Файоль привел подробный список ка­честв, которыми должен обладать верховный администратор, или, как он говорит, «начальник крупного предприятия». Тей­лор, мельком упоминая о качествах верховного распорядителя, дал детальный список этих качеств для мастера. У верховного администратора Файоля фигурируют такие «нравственные ка­чества»: «сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и, в известных случаях отвага; мужество ответственности; чув­ство долга, забота об общем интересе». Качествами хорошего мастера, по убеждению Тейлора, должны быть: «такт, энергия, честность» [4. С. 185-186]. Файоль одним из первых сформулировал ряд общих принципов административной теории. Им введены пять элементов, определяющих функции администрации: предвидение, планирование, организация, координирование, контроль [7. С. 6].

«Файоль ставил задачу — научить промышленных адми­нистраторов такому управлению занятыми на предприятии рабочими, которое обеспечивало бы наибольшую индиви­дуальную и коллективную производительность труда путем концентрации их «воли» в одном, строго определенном на­правлении, указанном предпринимателем. Последнее тре­бует создания науки об управлении людьми, опирающейся на«...тщательное изучение и научное экспериментирование...» [3. С. 70].

Основной вклад представителей классической школы управления заключается в рассмотрении управления как универсального процесса, слагающегося из нескольких взаимосвязей функций [5. С. 22].

***1.3. Развитие идей школы классического менеджмента в современное время***

Английский исследователь Л. Урвик, как и Файоль, уделял большое внимание разработке основных функций администрирования, к которым он относил: планирование, организацию, укомплектование штата, руководство, коор­динацию, отчетность и составление бюджета.

Урвик разработал принципы построения формальной орга­низации, которые актуальны и в наши дни:

* Соответствие людей структуре, т. е. вначале следует  
  разработать структуру, а затем приступать к подбору кадров.
* Создание специального и «генерального» штабов. Ос­новной функцией специального штаба должна быть разработка рекомендаций для руководителя. Задачей «генерального» штаба является подготовка и передача приказов ру­ководителя, контроль и координация текущей работы.
* Сопоставимость прав и ответственности, т. е. любой линейный руководитель должен иметь власть, соответствующую и равную ответственности [2. С. 22].

Диапазон контроля (число лиц, непосредственно под­чиненных руководителю). Диапазон контроля находится в сильной зависимости от личных качеств и способностей руководителя,

поэтому он не может быть жестко регламентиро­ван. Рекомендованная Урвиком норма управляемости состав­ляет 5 – 6 человек.

* Специализация. Урвик выделял три типа специализации работников управленческого труда: по цели, характеру  
  выполняемых операций, типу потребителя или географическому признаку.
* Определенность. Для обеспечения определенности в деятельности организации необходимо, чтобы по каждой дол­жности были в письменном виде определены права, обязан­ности и ответственность (прототип современных должност­ных инструкций) [2. С. 23].

Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль, тем не менее, указывал, что их применение должно носить гибкий характер и учитывать ситуацию, в которой осуществляется управление. Он отмечал, что система прин­ципов никогда не может быть завершена, напротив, она все­гда остается открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте, его анализе, осмыслении, обобщении [2. С. 19].

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления ***всей*** организации, выделив управление как особый вид деятельности.

**2. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ «ГОРОДА ЮЖНО-САХАЛИНСКА»**

***2.1. Общая характеристика муниципального образования Администрации «города Южно-Сахалинска»***

Администрация города Южно-Сахалинска (администрация города) является исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления городского округа, наделенным Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Сахалинской области.

Администрация города осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательными и нормативными актами Российской Федерации и Сахалинской области, решениями представительного органа, постановлениями мэра города, Уставом и Положением об администрации города, утверждаемым городским Собранием.

Согласно Положению об администрации г. Южно-Сахалинска [8], в своей деятельности администрация города подотчетна городскому Собранию в части управления и распоряжения муниципальной собственностью, исполнения бюджета городского округа «город Южно-Сахалинск» и правовых актов городского Собрания, принятых в пределах его компетенции (п. 4 ст. 1).

В структуру администрации города Южно-Сахалинска входят:

1) мэр города;

2) первый вице-мэр;

3) вице-мэры;

4) отраслевые (функциональные) и территориальные структурные подразделения (комитеты, департаменты, управления, отделы, комиссии) [9].

Управление кадровой политики Администрации г. Южно-Сахалинска (далее по тексту - Управление) является самостоятельным подразделением Администрации г. Южно-Сахалинска (далее по тексту – Администрации).

Положение об Управлении утверждается мэром г. Южно-Сахалинска (далее по тексту – мэр).

Основными функциями Управления являются:

* + обеспечение деятельности Администрации по определению основных направлений кадровой политики и развития муниципальной службы;
  + обеспечение деятельности Администрации по решению кадровых вопросов, отнесенных к ее ведению законодательством Российской Федерации;
  + обеспечение контроля за состоянием законодательства Российской Федерации по вопросам кадровой политики и муниципальной службы;
  + обеспечение контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации о муниципальной службе муниципальными служащими, назначенными на должность мэром г. Южно-Сахалинска.

Управление готовит и представляет Руководителю Администрации необходимые документы по вопросам назначения мэром на муниципальные должности Российской Федерации, муниципальные должности, присвоения мэром квалификационных разрядов и классных чинов.

Управление может принимать участие в работе конкурсных комиссий по замещению вакантных муниципальных должностей, назначение на которые осуществляет мэр, и аттестационных комиссий, проводящих аттестацию муниципальных служащих, замещающих указанные должности.

Управление принимает участие в подготовке:

* + проектов постановление мэра по вопросам кадровой политики и муниципальной службы, а также законопроектов по указанным вопросам, вносимых мэром в Городское собрание в порядке правотворческой инициативы;
  + заключений на законопроекты и проекты нормативных правовых актов по вопросам кадровой политики и муниципальной службы;
  + аналитических и информационных материалов по вопросам кадровой политики и муниципальной службы.

***2.2. Анализ признаков классической школы в управлении МО ГО Администрации «города Южно-Сахалинска»***

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, по убеждениям созда­телей школы, организация, несомненно, достигнет успеха [4. С. 182]. В управлении МО ГО Администрации «города Южно-Сахалинска» не существует определенных документов, где бы указывалось, по теории какой школы они работают, но принципы управления, определяющие построение и функционирование системы управления; важней­шие требования, соблюдение которых обеспечивает эффектив­ность управления выработаны со временем.

Рассматривая Администрацию «города Южно-Сахалинска» как специфический вид деятель­ности и как своеобразную административную систему можно утверждать, что в отношении сти­мулирования каждого работника, действуют принципы управления по теории административной школы менеджмента. Проанализировав принципы работы администрации города Южно-Сахалинска, применительно к деятельно­сти высшего звена управления, согласно теории Файоля, можно сделать следующие выводы:

**Разделение труда**. Для эф­фективного использования рабочей силы управленческого труда в Администрации применяется принцип разделения труда.

**Дисциплина.** В соответствии с п. 2.1. Правил внутреннего трудового распорядка работников Администрации города Южно-Сахалинска работники должны добросовестно выполнять трудовые обязанности, указанные в трудовых договорах и должностной инструкции, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя, использовать все рабочее время для производительного труда.

За нарушение трудовой дисциплины администрация применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;

- выговор;

- увольнение по соответствующим основаниям.

Увольнение может быть применено за неоднократное неисполнение Работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание; за прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более 4-х часов в течение рабочего дня); за появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; за разглашение охраняемой законом тайны (коммерческой, служебной и иной), ставшей известной Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей; за совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий; за нарушение Работником требований по охране труда, если оно повлекло за собой тяжкие последствия либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий, а также за совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны Работодателя.

Дисциплинарные взыскания применяются руководством Администрации.

До применения дисциплинарного взыскания от работника должно быть затребовано письменное объяснение. Если по истечении двух рабочих дней указанное объяснение работником не предоставлено, то составляется соответствующий акт. Непредставление работником объяснения не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово - хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - не позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Распоряжение о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись в течение трех рабочих дней со дня его издания, не считая времени отсутствия работника на работе. Если работник отказывается ознакомиться с указанным распоряжением под роспись, то составляется соответствующий акт.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания Работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с Работника по собственной инициативе, просьбе самого Работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников [16. п. 6].

**Единоначалие, единство руководства**. В соответствии с Уставом городского округа «город Южно-Сахалинск» [17. ст. 36] Мэр города - глава городского округа является высшим должностным лицом городского округа «Город Южно-Сахалинск», наделяется настоящим Уставом собственными полномочиями по решению вопросов местного значения и возглавляет администрацию города Южно-Сахалинска.

Администрацией города руководит мэр города на принципах единоначалия [17. ст. 40]. Мэр города формирует администрацию города и руководит ее деятельностью в соответствии с Уставом городского округа и Положением об администрации города [17. ст. 37];

**Подчинение частных интересов общим**. Интересы служаще­го или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интере­сов гражданина или группы граждан. В Правилах внутреннего трудового распорядка работников Администрации города Южно-Сахалинска [16] сделан акцент на то, что нельзя использовать для выступлений и публикаций в средствах массовой информации как в России, так и за рубежом сведений, полученных в силу служебного положения, определенных специальными документами Организации как коммерческая (служебная) тайна, распространение которой может нанести вред Организации или ее Работникам.

**Вознаграждение.** Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлет­ворение сотрудникам и работодателям. В статье 2 Правил внутреннего трудового распорядка работников Администрации города Южно-Сахалинска [16] гарантируется работникам администрации города Южно-Сахалинска своевременная и в полном объеме выплата заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы.

Поощрение работника за добросовестный эффективный труд дополнительный отпуск для муниципальных служащих за ненормированный рабочий (служебный) день устанавливается:

- для высших и главных должностей муниципальной службы – 6 календарных дней;

- для ведущих должностей муниципальной службы – 5 календарных дней;

- для старших и младших должностей муниципальной службы – 3 календарных дня [16. ст. 4].

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

* объявление благодарности;
* поощрение ценным подарком;
* поощрение денежной премией;
* награждение Почетной грамотой Сахалинской областной Думы;
* награждение Почетной грамотой администрации Сахалинской области;
* награждение Почетной грамотой городского Собрания и администрации города;
* награждение Почетной грамотой администрации города;
* награждение Благодарственным письмом администрации города;
* награждение Памятным, Приветственным адресами;
* присвоение Почетного звания;
* представление к награждению орденами и медалями Российской Федерации.

Поощрения объявляются постановлением мэра города, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку работника [16. ст. 5].

**Порядок**, т.е. каждому свое место. Администрация города обязуется правильно организовывать труд работников на закрепленных за ними рабочих местах, обеспечивая необходимыми принадлежностями и оргтехникой, создавая здоровые и безопасные условия труда, соответствующие правилам по охране труда (технике безопасности, санитарным нормам, противопожарным правилам) [16. ст. 3].

***2. 3. Проблемы формирования кадров в муниципальных органах управления***

В настоящее время следует выделить несколько основных проблем, сложившихся в кадровой сфере, которые являются мощным тормозом его развития и совершенствования.

Во-первых, низкий уровень профессионализма и компетентности управленческих кадров, большинство из которых не владеет современными научными знаниями, имеет низкую административно-управленческую культуру и ставит тем самым прочный заслон на пути преодоления кризиса в экономике, политике, духовно-нравственной сфере [19. С. 16].

Развитие отечественной муниципальной службы неизбежно влечет ее усложнение, появление новых профессий и специальностей, а, следовательно, и дальнейшую профессионализацию. Это означает, что труд в сфере муниципального управления требует от человека соответствующих профессиональных способностей, а от общества таких социальных институтов, которые обеспечивали бы включение человека в эту сферу профессиональной деятельности, управление его профессиональным опытом, т.е. системы профессионализации.

Система работы с кадрами, профессиональная подготовка и переподготовка персонала, мотивационный аспект содержания труда не стали еще решающим фактором повышения эффективности управления, обеспечения высокого динамизма профессиональных показателей работников.

Острой остается на сегодняшний день и проблема методического обеспечения практики профессионального отбора муниципальных служащих. Прежде всего, это касается разработки критериев оценки труда муниципального служащего, профессионально-квалификационных требований к муниципальным должностям муниципальной службы, разработки методик аттестации служащих и др. Далее, проблемой является отсутствие у муниципальных служащих специального профессионального образования. Пополнение муниципальной службы неподготовленными работниками сказывается на эффективности функционирования аппарата управления всех уровней. Нарушение принципа непрерывности и преемственности в деятельности административных структур приводит к увеличению штатной численности аппарата управления. Тем самым нарушается принцип стабильности рабочего места для персонала. Излишняя текучесть кадров, по мнению Файоля является причиной плохого управления.

Человек, избирающий своим основным поприщем муниципальную службу, должен обязательно иметь профессиональное образование по специализации муниципальных должностей муниципальной службы. В России впервые за многие годы для групп муниципальных должностей муниципальной службы законодательно определены самые общие требования, касающиеся соответствия уровня и профиля профессионального образования специализации должностей муниципальной службы. Структура учебных заведений и по профилю, и по уровню профессионального образования должна соответствовать содержанию и характеру труда в обществе. Решение проблемы не сводится только к расширению сети учебных заведений муниципальной службы. Необходимо разработать в высших и средних специальных учебных заведениях программы подготовки по профессиям и специальностям муниципальной службы. Подготовка людей для муниципальной службы должна стать таким же приоритетным делом, как и подготовка кадров для различных сфер бизнеса. Только в этом случае можно надеяться, что рано или поздно сфера муниципального управления пополнится настоящими профессионалами-управленцами.

Одна из проблем сегодняшнего дня в становлении системы профессионального отбора в муниципальной службе - недооценка способностей человека и требований муниципальных должностей муниципальной службы. Кроме того, в подборе доминирующую роль нередко играют политические пристрастия, фактор личной преданности. Поприще муниципального служения - это не только и не столько арена удовлетворения своего политического тщеславия, это тяжелая ноша ответственности перед обществом. Муниципальные служащие – это, прежде всего люди с определенным опытом управления и решения задач местного самоуправления, а опыт этот не приобретается с вступлением в должность и за очень короткое время. Из-за подбора кадров по принципу личной преданности общество вынуждено отказаться от услуг тех муниципальных служащих, которые могут профессионально выполнять свои обязанности.

В настоящее время также наиболее острыми для самих служб управления персоналом остаются проблемы собственного кадрового обеспечения, именно специалистов по управлению персоналом. Профессионалами, профессиональным опытом общества, организации должны заниматься профессионалы служб управления персоналом. Ведь очень часто профессиональным опытом людей распоряжаются самые разные «специалисты», не имеющие, как правило, специального образования, опыта, знаний и умений, необходимых для работы в таких структурах. Анализ положений Федерального закона «Об основах государственной службы», а также реального статуса кадровых служб муниципальных органов свидетельствует, что существенных изменений в вопросах повышения их роли и ответственности за рациональное использование профессионального опыта муниципальных служащих не произошло. Нет ныне и реальной возможности кадровым службам противостоять произволу руководителей по отношению к неудобным профессионалам. В этой связи необходима соответствующая законодательная база, регламентирующая полномочия и ответственность кадровых служб за подбор муниципальных служащих, позволяющая им не обслуживать кадровые интересы высших чиновников, а отвечать за профессионализм персонала муниципальных органов власти, рациональное его использование [20. С. 84].

Из всего изложенного следует, что в условиях, изменяющих общественное устройство, его функции и методы, возникают такие ситуации, когда муниципалитетам трудно соответствовать новым требованиям, происходящих реформ намечать и эффективно решать как текущие, так и перспективные задачи.

До недавнего времени прием на муниципальную службу в администрацию города Южно-Сахалинска осуществлялся без какого-либо определенного порядка или установленной системы. Служащих принимали в основном по рекомендациям самих же работников администрации, по «знакомству», а также большое значение имели родственные отношения. Штаты в основном были укомплектованы сотрудниками, не имеющими специального образования (или вообще высшего образования), опыта, стажа работы по занимаемым должностям.

На данный момент в администрации г. Южно-Сахалинска к средствам привлечения персонала в основном относятся: объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу, резерв кадров на выдвижение, переводимые и перемещаемые работники.

Отбор персонала, начиная с 2003 года, осуществляется на конкурсной основе. В целях обеспечения равного доступа граждан к муниципальной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой в администрации города 11.12.2002 года постановлением мэра утверждено Положение о проведении конкурса на замещение вакантной муниципальной должности муниципальной службы в администрации (ее структурных подразделениях) города Южно-Сахалинска [21] и состав постоянно действующей конкурсной комиссии. Мэр города может привлекать к работе конкурсной комиссии независимых экспертов. Вакантной муниципальной должностью в органах местного самоуправления признается незамещенная муниципальным служащим муниципальная должность, предусмотренная в штатном расписании муниципального образования.

Наем персонала администрации города является заключительной фазой поиска и отбора персонала. Он сопровождается заключением трудового договора, составлением должностной инструкции и оформлением иных документов, входящих в состав личного дела муниципального служащего. В трудовом договоре указываются права и обязанности работника и работодателя, характеристика условий труда, режим труда и отдыха, условия оплаты труда, продолжительности отпуска и т.д. [22]. Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора и издания распоряжения о приеме на работу. Работника знакомят с правилами внутреннего трудового распорядка администрации, а также со служебными обязанностями по соответствующей муниципальной должности.

Система поиска и отбора в администрацию города наиболее квалифицированных специалистов основывается на проведении конкурса на замещение вакантной муниципальной должности с учетом квалификационных требований, предъявляемых по этой должности, что в свою очередь, способствует подбору подходящих сотрудников для успешной деятельности администрации города в целом.

Таким образом, несколько принципов управления по теории Файоля можно проконтролировать. Сложный процесс отбора персонала на муниципальную службу путем конкурса дает возможность руководителю выбрать наилучшего кандидата, чей уровень образования будет соответствовать требованиям. Даст возможность избежать приема на работу человека, чьи интересы могут являться корыстными. Правильный подбор кадров оказывает большое влияние на управление в целом.

**3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

***3.1. Общие направления совершенствования муниципального управления***

Эффективность муниципального управления зависит от кадрового обеспечения, которое требует соответствующей системы работы с кадрами, представляющий собой планируемый и контролируемый процесс, направленный на сохранение стабильности, повышения уровня организационной деятельности органов муниципального управления.

Чтобы успешно управлять, необходимо найти пути и способы обеспечения многообразных сфер общества, в том числе и муниципального управления, людьми, подготовленными и способными решать задачи управления. Стране нужно новое поколение подготовленных управленцев, муниципальных чиновников, от которых зависят качество разрабатываемых законодательных и нормативных документов, организация и обстоятельность выполнения принимаемых решений.

Муниципальные органы управления при подборе и расстановке кадров предъявляют необходимые требования к их квалификации и способностям, поведению на службе и вне её, включая вопросы служебной этики, отношения к политике, к качеству исполнения ими обязанностей в соответствии с муниципальными должностями.

Социальной базой муниципальной службы являются в равной мере все слои российского общества. Привлечение граждан к управлению делами общества является одной из важнейших задач в муниципальной службе.

Однако принцип опоры на все слои общества и равного доступа граждан к муниципальной службе сочетается с принципом соблюдения ограничений в условиях найма на муниципальную службу: возрастом, гражданством и состоянием здоровья. Помимо требований соблюдения ограничений, установленных законом для муниципальных служащих, муниципальная служба должна отвечать принципам уважения конституционных прав граждан, конфиденциальности вопросов их частной жизни. Данное требование предполагает чёткую правовую регламентацию процедур принятия и реализации всех кадровых решений.

Таким образом, исходя из сущности муниципальной службы, её главные приоритеты состоят в обеспечении:

- органов местного самоуправления кадрами муниципальных служащих;

- высокого профессионализма, культуры и нравственности муниципальных служащих;

- эффективного использования кадрового потенциала;

- оптимального сочетания преемственности кадров с их сменяемостью;

- служебного продвижения муниципальных служащих.

Цели муниципальной службы, ее ведущие принципы, нормы, профессиональные требования к ее кадрам – все содержит нравственный аспект, в решающей степени определяющий ее направленность, ее основные доминанты. Моральная атмосфера в органах власти, нечистоплотность ответственного чиновника могут серьезно дискредитировать любые благие намерения властей. В общественном мнении авторитет государственных и муниципальных служащих справедливо связывают, прежде всего, с их порядочностью, справедливостью [23. C. 52].

Здесь присутствует принцип подчинение частных интересов общим. Интересы служаще­го или группы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия; интересы государства должны быть выше интере­сов гражданина или группы граждан. Но невежество, често­любие, эгоизм, леность и всякие людские слабости и страсти толкают людей к пренебрежению общими интересами в угоду частных. Что действительно приводит к коррупции.

Должностных лиц, выполняющих муниципальные управленческие функции необходимо отнести к публичным должностным лицам. Ответственность же за коррупционные деяния может быть предусмотрена различная – от административного штрафа до уголовного наказания с конфискацией незаконного обогащения. Обязательно должно быть предусмотрено лишение права занимать муниципальные должности лицам, совершившим коррупционные деяния.

Должна быть создана информационная открытая база, в которой надо предусмотреть как систематизацию коррупционных проявлений в системе муниципальной службы, так и размещение информации о мерах воздействиях, принятых к нарушителям. Необходимо помнить, что борьба с коррупционными проявлениями только уголовно-правовыми средствами не дает ожидаемых результатов.

Следует подумать и о способах возмещения лицам ущерба, полученного в результате акта коррупции. Гражданско-правовую ответственность этого рода надо возложить как на лиц, виновных в совершении коррупционных актов, так и на государство, которое не смогло обеспечить свободу экономической деятельности в стране.

В нормах права следует обязательно закрепить необходимость всестороннего общественного контроля за деятельностью должностных лиц муниципальных образований и органов муниципальной власти. Житель муниципального образования должен понимать процедуры принятия тех или иных решений, а также иметь возможность ознакомиться с ними. Надо принять Кодекс поведения муниципального служащего. Подобный кодекс принят в Великобритании, США, Франции, Испании и во многих других странах. В России он не принят до сих пор. В то же самое время еще в Ежегоднике РАГС за 1997 г. был опубликован проект Кодекса этики государственного служащего РФ. С тех пор он неоднократно переиздавался, широко использовался в учебном процессе и, главное, послужил основой для работы над подобными кодексами в ряде субъектов РФ и федеральных ведомств (в частности, в Республиках Саха-Якутия, Бурятия, для сотрудников контрольно-счетных органов и др.) [24. C. 71].

Составы административных коррупционных проступков должностных лиц должны быть конкретизированы и влечь за собой ответственность. Контроль же за работой муниципальных служащих надо передать в межведомственную комиссию по рассмотрению коррупционных проступков при главах субъектов РФ. В США, например, существуют специальные комиссии по этике государственных и муниципальных служащих. Неотвратимость наказания за нарушение установленных правил может быть обеспечена системой специальных административных судов [25. C. 18].

Необходимо принять закон, обеспечивающий свободный доступ граждан к информации о деятельности муниципальных органов власти. Закон должен обязывать муниципальных должностных лиц составлять подробные отчеты о своей деятельности, достоверность которых подтверждается независимыми контрольными органами. Эти отчеты, как и все принимаемые муниципальными органами решения, должны храниться в одном месте, где они будут доступны для ознакомления с ними. Должны быть также созданы реестры издаваемых документов, доступные для ознакомления. Закон должен предусматривать меры административной ответственности за уклонение должностных лиц местного самоуправления от учета своей деятельности и сокрытие документов от граждан.

Сейчас происходит процесс реформирования организационной структуры местного самоуправления, изменяется порядок формирования органов местного самоуправления, устанавливаются новые принципы организации муниципальной службы.

Но для того, чтобы данный механизм действительно заработал, необходимо решить ряд задач. Прежде всего, следует отразить законодательно основные элементы правового статуса муниципального служащего. При этом основанием приобретения данного статуса должно стать принятие на должность по конкурсу и получение категории, соответствующей знаниям и занимаемой должности. Работодателем по отношению ко всем муниципальным служащим должны выступать избранный глава и представительный орган муниципального образования как единые представители населения в конкретной муниципальной единице. Кроме того, требует разработки механизм отбора и продвижения кадров на основе объективной оценки профессиональной пригодности, стабильности положительных карьерных устремлений служащих. Требуются механизмы оценки труда и продвижения по служебной лестнице в соответствии с общественно значимыми результатами.

Нельзя обойтись и без обеспечения должной оплаты труда и набора необходимых социальных льгот, стимулирующих высокопрофессиональный управленческий труд и гарантирующих престижность положения муниципального служащего.

Достойное денежное содержание является предпосылкой, как соответствующего социального положения муниципального чиновника, так и воздержания от коррупционных действий. Далее, необходимо реально обеспечить внешнюю и внутреннюю социальную защиту служащего. Обязательно надо предусмотреть юридическую защищенность; наше законодательство не содержит никаких норм для защиты муниципального служащего со стороны органов местного самоуправления, в чью пользу он осуществляет деятельность. И конечно, необходимо обязательно дифференцировать статус муниципального служащего в зависимости от уровня образования, наличия ученой степени и ученого звания, стремления повышать образовательный уровень, а также желания передавать его другим служащим.

Управленческий этический тренинг является еще одной воз­можностью внедрения этических принципов в деятельность кор­пораций. Это наборы этических норм, своеобразные этические модули, которые включаются в общую программу подготовки менеджеров низового и среднего звена [26. C. 24].

Социальный аудит, как и другие формы внедрения этических требований в корпоративную практику, имеет сравнительно не­большую историю – около двух-трех десятилетий. Социальный аудит представляет собой попытку оценивать социальное пове­дение корпорации в общественной среде. Социальный аудит призван проверить и дать информацию о том, в какой степени действия корпорации соответствуют ожида­ниям общества. Он может быть использован в корпорации для внутреннего контроля за степенью этичности действий корпуса менеджеров, за выполнением этического кодекса, за рациональ­ным использованием ресурсов, для отчетности перед держателя­ми акций и т.п.

Однако социальный аудит, несмотря на его цен­ность для развития бизнеса, менеджмента и общественного блага в целом, особого развития не получил и применяется в основном только в масштабах корпорации [27. C. 64].

Юридический комитет занимается контролем за соблюдени­ем корпорацией всех законов и подзаконных актов по всем на­правлениям деятельности; часть работы такого комитета касает­ся наблюдения за соответствием действий корпорации законам и подзаконным актам, носящим этический характер: по охране ок­ружающей среды, защите прав человека и т.п. [28. C. 39].

***3 . 2. Проект создания профессионального Кодекса государственного и муниципального служащего***

Муниципальный служащий должен быть высоконравственным, исключать случаи введения кого-либо в заблуждение, не допускать нечестных действий.

Муниципальный служащий должен всегда действовать так, чтобы исключить не гуманность и несправедливость по отношению к гражданам или группам людей.

Муниципальный служащий должен знать и неукоснительно выполнять свои профессиональные обязанности.

Главным критерием эффективности работы муниципального служащего является конкретное решение какой-либо проблемы в интересах населения.

Муниципальный служащий обязан:

- прилагать все усилия, чтобы проблема гражданина была решена качественно в максимально короткие сроки и без ущемления интересов других граждан;

- обеспечивать, чтобы возможности непосредственного обращения к представителям органов власти были доступны всем гражданам.

- прилагать усилия к тому, чтобы граждане были всесторонне вовлечены в принятие решений по актуальным проблемам жизни и реализацию этих решений.

При непосредственном общении с посетителями муниципальный служащий должен придерживаться следующих правил:

- быть вежливым, корректным;

- оформлять информацию для посетителей;

- решать вопросы в пределах своей компетенции;

- излагать мысли доступно для собеседника;

- не давать невыполнимых обещаний;

- в случае отказа делать это в корректной форме с разъяснением объективных причин, препятствующих решению вопроса;

- выполнять данные обещания.

Принимая благодарности от граждан и организаций за помощь в решении их проблем, муниципальный служащий должен помнить, что он действует в интересах и от имени органа управления, и благодарности относятся не только к нему лично, а, прежде всего, к органу, который он представляет.

Муниципальный служащий должен с уважение относиться к конфиденциальной стороне дела, как в отношении обратившихся граждан, так и в отношении имеющейся в его распоряжении служебной информации.

Муниципальный служащий должен относиться к коллегам с уважением, вниманием и доверием, не стесняться обращаться за помощью и помогать коллегам.

Муниципальный служащий несёт ответственность за достоверность информации, которую он предоставляет своим коллегам.

Муниципальный служащий, занимающий руководящую должность должен:

- быть корректным со своими подчинёнными, т.к. от него во многом зависит настроение сотрудников и их работоспособность;

- критиковать дело, а не подчинённого, соблюдать правила вежливости, чётко излагать задание, поощрять инициативу подчинённого. Критика деятельности подчинённого должна быть аргументированной и тактичной;

- внимательно относится к предложениям сотрудников, направленным на повышение эффективности работы структурного подразделения.

Муниципальный служащий должен работать над совершенствованием деятельности структурного подразделения, над повышением авторитета органа власти в глазах населения.

Муниципальный служащий должен использовать ресурсы своей организации бережно, и только на те нужды, для которых эти ресурсы предназначены.

Муниципальный служащий должен быть корректным и вежливым по отношению к своему руководителю, отстаивать своё мнение по принципиальным вопросам, в корректной форме обращать внимание руководителя на случаи допущенных ошибок, обеспечивать его необходимой служебной информацией, содействовать выполнению задач структурного подразделения.

Муниципальный служащий обязан предотвращать возникновение столкновения (конфликта) интересов при исполнении своих служебных обязанностей, в осуществлении полномочий муниципального органа или органа местного самоуправления.

Столкновение интересов возникает в ситуации, когда муниципальный служащий имеет личную заинтересованность, которая влияет или может повлиять на объективное и беспристрастное исполнение им своих служебных обязанностей.

Муниципальный служащий обязан:

- внимательно относиться к любому реальному или потенциальному столкновению интересов;

- принимать меры, чтобы не допустить столкновения интересов;

- сообщать вышестоящему руководителю о любом конфликте интересов, как только ему становится это известно;

- подчиниться любому окончательному решению, требующему от него выйти из того положения, в котором он находится, или отказаться от выгоды, породившей столкновение интересов.

Если потребуется, муниципальный служащий обязан заявить о наличии или отсутствии столкновения интересов.

Любое столкновение интересов, о котором заявит кандидат на должность муниципальной или муниципальной службы, должно быть урегулировано до назначения данного кандидата на должность.

Муниципальный служащий не должен (возмездно или безвозмездно) осуществлять деятельность или действия (операции), занимать пост или должность, несовместимые с надлежащим исполнением его служебных обязанностей или наносящие им вред. Перечень таких ограничений установлен Законом Томской области: «О муниципальной службе Томской области».

В случае, если нет ясности относительно совместимости с муниципальной или муниципальной службой какой-либо деятельности, муниципальный служащий должен запросить мнение своего непосредственного руководителя.

Прежде чем после этого осуществлять (возмездно или безвозмездно) разрешённые виды деятельности или соглашаться на какие бы то ни было посты или должности вне муниципальной службы, муниципальный служащий обязан проинформировать свого руководителя и согласовать с ним этот вопрос.

Муниципальный служащий обязан декларировать своё членство или принадлежность организациям, которые могут повредить его должности или надлежащему исполнению им своих служебных обязанностей в качестве муниципального служащего.

С учётом соблюдения своих конституционных прав, муниципальный служащий обязан следить за тем, чтобы его участие в политической деятельности и его причастность к полемике в обществе или политических кругах не поколебали уверенности граждан или его работодателей в его способности беспристрастно выполнять возложенные на него задачи.

При исполнении своих служебных обязанностей муниципальный служащий не должен позволять использовать себя в каких-либо политических целях.

Соблюдая прямые запреты (ограничения), установленные федеральным и областным законами, муниципальный служащий не должен ни просить, ни принимать подарки, услуги, приглашения и любые другие выгоды, предназначенные для него или для его семьи, способные повлиять на беспристрастность, с которой он исполняет свои служебные обязанности. Под эту категорию не подпадают обычное гостеприимство и мелкие подарки.

Если муниципальный служащий сомневается, может ли он принять подарок или воспользоваться гостеприимством, не вызывая сомнений в беспристрастности, он обязан спросить и учесть мнение своего непосредственного руководителя.

Если муниципальному служащему предлагается недолжная выгода, то с целью обеспечения своей безопасности он обязан принять следующие меры:

- отказаться от недолжной выгоды;

- попытаться установить личность сделавшего такое предложение;

- постараться иметь свидетелей, например, в лице рядом работающих коллег;

-довести как можно скорее этот факт до сведения непосредственного руководителя или прямо до компетентного правоохранительного органа;

- продолжать работу в обычном порядке, в особенности с делом, в связи с которым была предложена недолжная выгода.

Муниципальный служащий не должен предлагать никаких выгод, каким либо образом связанных с его положением в качестве муниципального служащего, если только у него нет для этого законного разрешения.

Муниципальный служащий не должен пытаться влиять в частных целях на какое бы то ни было физическое или юридическое лицо, в том числе и на других муниципальных служащих, пользуясь своим служебным положением или предлагая им выгоды.

С учётом норм действующего законодательства в отношении доступа к информации, находящейся в распоряжении органов муниципальной власти и местного самоуправления, муниципальный служащий может сообщать информацию только при соблюдении норм и требований, применимых к тому органу, где данный служащий работает.

Муниципальный служащий обязан принимать соответствующие меры для обеспечения гарантии безопасности и конфиденциальности информации, за которую он несёт ответственность и, которая ему стала известна.

Муниципальный служащий не должен использовать не по назначению информацию, которую он может получить при исполнении своих служебных обязанностей или в связи с ними.

Муниципальный служащий не должен задерживать официальную информацию, которая может или должна быть предана гласности, а также распространять информацию, о которой ему известно или имеются основания считать, что она не точна или ложна.

Муниципальный служащий обязан, сообразуясь с обстоятельствами, предать гласности или (и) передать компетентным правоохранительным органам сведения об информации, содержащей угрозу безопасности, правам и свободам граждан.

Осуществляя организационно-распорядительные и административно-хозяйственные функции, муниципальный служащий должен следить за тем, чтобы управлять с пользой, эффективно и экономно персоналом, вверенным ему имуществом, установками, службами и финансовыми средствами, иными ресурсами муниципального органа или органа местного самоуправления. Они не должны использоваться для частных целей, за исключением случаев, разрешённых законом.

Муниципальный служащий не может быть подвергнут дисциплинарному наказанию за предоставление необходимой информации, критику руководителя или коллег по обстоятельствам, предусмотренным настоящим кодексом.

В случаях, когда предполагаемое дисциплинарное взыскание по обстоятельствам, предусмотренным настоящим кодексом, связано, по мнению муниципального служащего, с критикой руководителя (руководителей) или коллег решение о дисциплинарном взыскании по требованию муниципального служащего может быть вынесено только вышестоящим органом по вопросам муниципальной службы или специально уполномоченной им комиссией.

Муниципальный служащий должен:

- постоянно заниматься самообразованием, углублять свои знания и использовать их на практике;

- стремиться к тому, чтобы достичь высокого уровня в выполнении своих профессиональных обязанностей;

- использовать современные научные знания, изучать теорию муниципального и муниципального управления и права.

***3.3. Рекомендации по улучшению качества управления в администрации города Южно-Сахалинска***

В настоящий период времени важно добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне состояние организации. Очень важную роль играет, какое образование и какой опыт будет иметь управленец. Необходимо уйти от формального подхода к кадровой работе и обратиться к научным разработкам в этой области. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе муниципальных служащих тех людей, кто обладает хорошими знаниями и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом структурном подразделении, ведь от того, какие будут подобраны кадры зависит будущее организации.

Если стоит вопрос о том, чтобы муниципальные служащие администрации города действовали как единая команда управления, то основной целью должно быть создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация, несомненно, достигнет успеха.

Для достижение этой цели, во-первых, необходимо повысить уровень профессионализма и компетентности управленческих кадров, большинство из которых не владеет современными научными знаниями, имеет низкую административно-управленческую культуру и ставит тем самым прочный заслон на пути преодоления кризиса в экономике, политике, духовно-нравственной сфере.

Во-вторых решение проблемы методического обеспечения практики профессионального отбора муниципальных служащих. Разработать критерии оценки труда муниципального служащего, профессионально-квалификационных требований к муниципальным должностям муниципальной службы, разработать методики аттестации служащих и др.

Далее, во избежание излишней текучести кадров, производить отбор на муниципальную службу при наличии специального профессионального образования, не нарушая принцип непрерывности и преемственности в деятельности административных структур, что бы не привести к увеличению штатной численности аппарата управления. Все это благоприятно влияет на эффективность функционирования аппарата управления всех уровней.

Необходимо разработать в высших и средних специальных учебных заведениях программы подготовки по профессиям и специальностям муниципальной службы. Подготовка людей для муниципальной службы должна стать таким же приоритетным делом, как и подготовка кадров для различных сфер бизнеса. Только в этом случае можно надеяться, что рано или поздно сфера муниципального управления пополнится настоящими профессионалами-управленцами. Реализация данных мероприятий может способствовать подбору подходящих сотрудников для эффективного выполнения работы отделом кадров и администрации города в целом.

Для развития трудовой активности служащих необходима правовая основа отношений руководителя и исполнителя, при которой сотруднику будет предоставляться право самостоятельно избирать линию трудового поведения в границах четко зафиксированных правовых норм.

Из всего изложенного следует, что в условиях, изменяющих общественное устройство, его функции и методы, возникают такие ситуации, когда муниципалитетам трудно соответствовать новым требованиям, происходящих реформ намечать и эффективно решать как текущие, так и перспективные задачи.

Необходимо создать условия для должностного роста, что будет способствовать повышению роли и значению инициативы и творческого подхода в решении производственных проблем, что повлияет на стремление служащих к повышению образовательного уровня. Иначе, не видя будущей перспективы работник не совсем ответственно подходит к исполнению своих должностных обязанностей, соблюдению исполнительской дисциплины. Отсутствие возможности роста часто приводит к снижению трудовой активности и ухудшению деятельности администрации.

Файоль при­давал наибольшее значение компетентности и наличию знаний. Однако, как утверждал он, даже самый образованный менед­жер не может быть компетентным во всех разнообразных вопро­сах, связанных с управлением крупным предприятием. Идеаль­ным управляющим был бы человек, который, обладая всеми знаниями, необходимыми для разрешения административных, технических, коммерческих, финансовых и иных вопросов, имел бы еще физическую силу, интеллект и трудоспособность, дос­таточные для выполнения любых заданий, связанных с управ­лением во всех областях. Файоль подчеркивал, что количество знаний возрастает вместе с опытом.

Таким образом, целенаправленная работа в рамках предложенных в данном исследовании рекомендаций, во-первых, позволит избежать бесцельной траты средств на не оправдывающие себя мероприятия, а во-вторых, решить проблему управления. Повышая профессионализм муниципальных служащих с учетом новых требований и условий работы, обеспечит сохранение на предприятии благоприятного психологического климата. Используя принципы теории административной школы менеджмента, а так же предложенные рекомендации в результате послужат достижению стабилизации и дальнейшему развитию всех сфер жизнедеятельности города Южно-Сахалинска.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, по убеждениям созда­телей школы, организация, несомненно, достигнет успеха.

Система поиска и отбора в администрацию города наиболее квалифицированных специалистов основывается на проведении конкурса на замещение вакантной муниципальной должности с учетом квалификационных требований, предъявляемых по этой должности, что в свою очередь, способствует подбору подходящих сотрудников для успешной деятельности администрации города в целом.

Негативное отношение к сложившейся системе подго­товки руководящих кадров для промышленности, по мнению Файоля, доказывают, что административные способности нельзя развить посредством одной лишь инженерно-технической науки. Не­обходимость включения в учебные планы инженерных вузов специальных курсов по администрированию. Не только инженерно-технические работники, но и каждый член обще­ства должен знать основы административной деятельности и что эти сведения необходимо предоставлять на всех ступенях систе­мы общего образования. Низкий уровень профессионализма и компетентности управленческих кадров, большинство из которых не владеет современными научными знаниями, имеет низкую административно-управленческую культуру и ставит тем самым прочный заслон на пути преодоления кризиса в экономике, политике, духовно-нравственной.

Отсутствие у муниципальных служащих специального профессионального образования, пополнение муниципальной службы неподготовленными работниками сказывается на эффективности функционирования аппарата управления всех уровней. Нарушение принципа непрерывности и преемственности в деятельности административных структур приводит к увеличению штатной численности аппарата управления. Тем самым нарушается принцип стабильности рабочего места для персонала. Излишняя текучесть кадров, по мнению Файоля является причиной плохого управления.

Разработка в высших и средних специальных учебных заведениях программы подготовки по профессиям и специальностям муниципальной службы поможет решить проблему муниципального управления и пополнит муниципальные образования настоящими профессионалами-управленцами.

Таким образом, несколько принципов управления по теории Файоля можно проконтролировать. Сложный процесс отбора персонала на муниципальную службу путем конкурса дает возможность руководителю выбрать наилучшего кандидата, чей уровень образования будет соответствовать требованиям. Даст возможность избежать приема на работу человека, чьи интересы могут являться корыстными. Правильный подбор кадров оказывает большое влияние на управление в целом.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. — М.: Дело, 2000. – 392 с.

2. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 228 с.

3. Семенова И. И. История менеджмента: Учеб. пособие для вузов.  
М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 242 с.

4. Валовой Д.В. История менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. - 256 с.

5. Ходеев Ф.П. Менеджмент /Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов-на-Дону. Изд-во «Феникс», 2002. – 224 с.

6. Мескон М.Х., Альберт М.. Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 800 с.

7. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. Учебник. – 2 е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2000. – 304 с.; ил.

8. Марченко И. Нравственность и профессионализм // Служба кадров и персонал. 2005, № 8.

9. О Положении об администрации города Южно-Сахалинска: Решение Городского Собрания городского округа «Город Южно-Сахалинск» от 29.03.2006 № 234/14-06-3 // Южно-Сахалинск сегодня. 25.04.2006, № 31 (261).

10. Иванов В.Н. Патрушев В.И., Социальный менеджмент, М., 2001 г., с. 256.

11. Атаманчук Г.В. Управление, социальная ценность и эффек­тивность. М.,1995 г., с. 203.

12. Богданов А.А. Тектология: всеобщая организационная наука. М., 1997 г., с. 283

13. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ // Консультант плюс.

14. Закон Сахалинской области от 06 июля 2007 года № 7830.

15. Решение городского собрания «О положении, о порядке проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы в городском округе «город Южно-Сахалинск» от 08 ноября 2007 года № 870/35-07-3 // Консультант плюс.

16. Правила внутреннего трудового распорядка работников Администрации города Южно-Сахалинска.

17. Устав городского округа «город Южно-Сахалинск» от 22.02.2006 г. № 180/13-06-3 // Консультант Плюс.

18. Положение о конкурсе // Южно-Сахалинск Сегодня, от 4.12.2007 г.

19. Книга работника кадровой службы /Под редакцией Е.В. Охотского, В.М. Анисимова-М.: ОАО Издательство «Экономика», 1998 г., с. 332.

20. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение: Курс лекций. М.: Издательство РАГС, 1998 г., с. 264.

21. Постановление мэра города Южно-Сахалинска от 11.12.02 г. № 1922.

22. Трудовой кодекс Российской Федерации.

23. Профессиональная этика должностных лиц на местном уровне // Муниципальная служба. 2004, № 1.

24. Алтухова Г. А. Почему не работает кодекс этики // Библиотека. 2005, № 8.

25. Чурилова С. Профессиональный имидж // Клуб. 2006, № 12.

26. Шматко Д. Значение коучинга для организации // Управление персоналом. 2005, №7.

27. Стефановская Н. А. Профессиональная этика // Справочник руководителя учреждения культуры. 2005, № 1.

28. Устюжанина Е. Внутрифирменная экономика // Журнал для акционеров. 2004, № 5.

29. Шпотов Б. Деловая этика и менеджмент: современные подходы // Проблемы теории и практики управления. 2007, №1.

30. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. Серия «Университетский учебник». – СПб: Издательство Смоленского университета, 2004. – 400 с.

31. Баринов В. А., Макаров Л. В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2007, №2.

1. Береслав Л. Кадровый потенциал и пути его повышения: Человеческий капитал // Человек и труд . 2007, № 4.
2. Гурова И. П. Саморегулирование в профессиональной деятельности // Финансовые и бухгалтерские консультации. 2004, № 9.
3. Николенко Н. Субъекты управления человеческими ресурсами и организация работы кадровой службы // Страховое ревю. 2004, № 1.
4. Елин А. Персонал-технологии в системе управления // Служба кадров. 2006, № 9 .
5. Куракин А. В. Государственным служащим необходим кодекс поведения, или концепции реформирования государственной службы - антикоррупционную направленность // Закон и право. 2003, № 8.
6. Митина Л. Стиль руководства: психологическая характеристика и методика изучения // Директор школы. Экспресс-опыт. 2004, № 1.
7. О Положении об администрации города Южно-Сахалинска: Решение Городского Собрания городского округа «Город Южно-Сахалинск» от 29.03.2006 № 234/14-06-3 // Южно-Сахалинск сегодня. 25.04.2006, № 31 (261).

39. Решение городского Собрания «Об утверждении положения о муниципальной службе в муниципальном образовании г. Южно-Сахалинск» от 3 декабря 1998 года № 294/18

40. Закон Сахалинской области «О муниципальной службе в Сахалинской области» от 6 июля 1998 года № 78/ «Губернские ведомости», 05.05.02 № 88