

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование

(направленность (профиль))

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему: Пути совершенствования кадровой работы в органах местного
самоуправления

Обучающийся

С.Г. Валова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.э.н., доцент Д.Л. Вавилов

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования кадровой работы в органах местного самоуправления	9
1.1 Понятие и сущность кадровой работы	9
1.2 Правовое регулирование кадровой работы в органах местного самоуправления	12
1.3 Основные направления и особенности кадровой работы в органах местного самоуправления	16
2 Оценка состояния кадровой работы в органах местного самоуправления..	23
2.1 Социально-экономическая характеристика Асбестовского городского округа	23
2.2 Структура кадровой работы и анализ кадрового состава органов местного самоуправления Асбестовского городского округа	29
2.3 Основные проблемы реализации кадровой работы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа	45
3 Определение направлений совершенствования кадровой работы в органах местного самоуправления.....	50
3.1 Пути развития кадровой системы органов местного самоуправления	50
3.2 Направления совершенствования кадровой системы в органах местного самоуправления	53
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мер по совершенствованию кадровой работы в органах местного самоуправления.....	60
Заключение	64
Список используемой литературы и используемых источников.....	67
Приложение А Методические рекомендации по внедрению практических занятий по вопросам кадровой работы и муниципальной службы с работниками структурных подразделений органов местного самоуправления.....	72

Приложение Б Проект Паспорта предлагаемой Муниципальной программы «Развитие кадровой политики в системе муниципального управления Асбестовского городского округа до 2027 года и на перспективу до 2030 года».....	88
---	----

Введение

Развитие и улучшение системы кадровой работы в муниципальном управлении являются ключевым звеном успешного решения проблем, стоящих перед обществом и государством.

Актуальность темы заключается в том, что в современных условиях эффективная кадровая работа в органах власти обеспечивает эффективную работу самого органа власти. Чем эффективней кадровая работа – тем большая отдача обеспечивается для решения задач, поставленных перед органом власти.

Кадровая работа в муниципальном управлении является важным инструментом для определения эффективности и результативности деятельности местных органов власти.

Основной целью кадровых процессов в органах власти является формирование, поддержка и совершенствование системы обеспечения аппарата управления компетентными, квалифицированными кадрами, способными эффективно действовать в условиях меняющейся экономики, цифровизации органов управления. Поэтому представляется актуальным изучение теоретических основ формирования кадровых процессов в органах местного самоуправления и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.

В настоящее время подбор квалифицированных специалистов, их обучение и развитие, а также оценка и мотивация сотрудников относится к важным вопросам в кадровой работе любой государственной или муниципальной системы.

Таким образом, совершенствование кадровой работы и разработка системы управления кадрами органов местной власти приобретает особую актуальность.

Объекты исследования – органы местного самоуправления.

Предмет исследования: кадровая работа в органах местного самоуправления (управленческие и связанные с ними социально-экономические отношения, возникающие в процессе формирования кадровых процессов).

Цель исследования: изучить организацию работы с кадрами в органах местного самоуправления и предложить рекомендации, направленные на совершенствование кадровой работы.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что систематизация методов кадровой работы в органах местного самоуправления посредством программно-целевого подхода, путем разработки программы развития муниципальной кадровой системы и внедрения в муниципальное управление проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы» приведет к эффективности и устойчивости кадрового состава муниципальных органов.

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы кадровой работы в органах местного самоуправления;
- осуществить анализ кадровой работы в органах местного самоуправления;
- выявить основные проблемы в реализации кадровой работы в органах местного самоуправления;
- предложить рекомендации по совершенствованию кадровой работы в органах местного самоуправления.

Теоретико-методологическую основу исследования составили монографии отечественных исследователей в области экономики и менеджмента, управления персоналом, законы, программы, концепции, касающиеся вопросов местного самоуправления, муниципальной службы и кадровой политики.

Базовыми для настоящего исследования явились аналитические материалы и статистические данные Асбестовского городского округа, нормативные правовые акты.

Методы исследования. Применялись: системный подход, сравнительный анализ и синтез, индукция и дедукция, приемы логического мышления, статистико-экономический метод, сравнительно-правовой, а также методы графического анализа для систематизации и визуализации информации.

Опытно-экспериментальной базой исследования являлась организация кадровой работы в Администрации Асбестовского городского округа, Управлении образованием Асбестовского городского округа, Финансовом управлении администрации Асбестовского городского округа.

Научная новизна исследования заключается в классификации научно-методических и организационных подходов к профессиональному развитию кадрового состава органов местного самоуправления посредством их систематизации с помощью программно-целевого подхода.

Теоретическая значимость состоит в возможности изучения и анализа проблем, связанных с кадровой работой в органах местного самоуправления, а также в разработке и обосновании практических рекомендаций по совершенствованию этой работы. Результаты исследования могут быть использованы для дальнейшего развития теории управления персоналом в муниципальных органах и для совершенствования кадровой политики в целом.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой работы в органах местного самоуправления, которые могут помочь повысить эффективность кадровой работы.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались применением нормативной правовой базы, анализом

аналитической информации, статистической и экономической отчетности органов местного самоуправления Асбестовского городского округа.

Личное участие автора состоит в определении цели работы, постановке и решении задач, выборе объекта и предмета исследования, а также в поиске, сборе, обработке необходимой информации, которая сформировала базу исследования.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. Предложенные рекомендации, можно использовать в деятельности органов местного самоуправления, в сфере работы с кадрами.

Структура работы обусловлена поставленной целью и задачами выпускной квалификационной работы и продиктована спецификой объекта и предмета исследования. Работа включает три раздела, содержащие девять подразделов, введение, заключение и список используемой литературы и используемых источников.

Введение содержит обоснование актуальности, цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы формирования кадровой работы в органах местного самоуправления, которая включает в себя понятие и сущность кадровой работы, ее правовое регулирование, а также основные направления и особенности кадровой работы в органах местного самоуправления

Во втором разделе проведена оценка состояния кадровой работы в органах местного самоуправления, определены основные проблемы, связанные данным вопросом.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой работы в органах местного самоуправления, а также произведена оценка эффективности предлагаемых мер.

Заключение включает выводы по первому, второму и третьему разделу исследования.

Результаты исследования апробированы путем написания и публикации научной статьи на тему: Пути совершенствования кадровой работы в органах местного самоуправления.

К научным результатам, выносимым на защиту, относятся:

- предложено систематизировать подходы к профессиональному развитию муниципальных служащих посредством программно-целевого подхода;
- предложено совершенствование кадровой работы в органах местного самоуправления, путем разработки программы развития муниципальной кадровой системы; разработки и внедрения в муниципальное управление проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы» с учетом предлагаемых Методических рекомендаций по внедрению практических занятий по вопросам кадровой работы и муниципальной службы с работниками структурных подразделений органов местного самоуправления.

1 Теоретические основы формирования кадровой работы в органах местного самоуправления

1.1 Понятие и сущность кадровой работы

Кадровая работа – это деятельность, связанная с управлением персоналом в организации. Она включает в себя процессы найма, отбора, оценки, обучения, развития, мотивации и удержания сотрудников.

Достижение хороших результатов кадровой работы во многом зависит от проводимой кадровой политики.

Авторы предлагают различные определения понятия «кадровая политика». К.С. Суханова и А.Д. Шулимова определяют кадровую политику как сформулированные руководством муниципального органа власти принципы и правила поведения в отношении кадров, которые обязательны для всех участников процесса управления персоналом [21]. В работе С.Е. Прокофьева кадровая политика трактуется как интегрированный комплекс принципов, методик и форм управленческой деятельности, целями которого являются формирование стратегических направлений для обеспечения, укрепления и прогрессивного развития кадровых ресурсов [16]. Е.В. Охотский представляет муниципальную кадровую политику как совокупность действий, ориентированных на генерацию процессов обновления кадрового состава, соответствующих стратегическим целям и потребностям муниципальной единицы [14]. В то время как А.Ю. Бучковская в своем определении кадровой политики в сфере муниципального управления акцентирует внимание на государственных инициативах и действиях органов власти, направленных на выработку критериев отбора муниципальных служащих, их обучение, а также эффективное применение их профессиональных навыков и знаний [4]. Определение, данное

С.Ю. Адониной, указывает на то, что кадровая политика также включает в себя методы работы с персоналом, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив [1].

Соответственно, можно сделать вывод, что авторы по-разному толкуют понятие «кадровая политика», но все они сходятся в том, что это «комплекс мероприятий, направленных на управление кадрами в организации с целью достижения стратегических целей, сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, создания высокопроизводительного коллектива, обеспечения эффективной работы персонала и обеспечение благоприятных условий для его деятельности» [9].

Таким образом, кадровая политика является комплексным подходом к управлению персоналом, который включает в себя цели, принципы, методы и мероприятия, направленные на обеспечение эффективной работы персонала и достижение поставленных перед организацией целей.

Практическая реализация целей, задач и принципов кадровой политики является содержанием кадровой работы, которая заключается в том, чтобы обеспечить организацию квалифицированными и мотивированными сотрудниками, которые способны эффективно выполнять свои задачи и достигать поставленных целей. Кадровая работа также направлена на создание благоприятной рабочей среды, развитие корпоративной культуры и повышение уровня удовлетворенности сотрудников. В итоге, кадровая работа помогает организации достигать высоких результатов и быть конкурентоспособной на рынке труда.

Кадровая работа включает в себя ряд элементов, которые помогают управлять персоналом в организации [3]. Основные элементы кадровой работы включают в себя:

- набор персонала – этот элемент включает в себя процессы привлечения, отбора и найма новых сотрудников в организацию путем проведения таких процедур, как размещение вакансий, сбор резюме, проведение собеседований и тестирований кандидатов;

- оценка и развитие персонала – этот элемент включает в себя оценку производительности сотрудников, проведение аттестации, обучение и развитие персонала, а также планирование карьерного роста;
- разработка и реализация программ для мотивации и удержания сотрудников представляет собой ключевую составляющую управления персоналом. Она включает внедрение разнообразных механизмов, таких как системы заработной платы, бонусы, премиальные выплаты, социальные гарантии и другие стимулирующие мероприятия. Эти меры направлены на то, чтобы повысить лояльность сотрудников и способствовать их долгосрочному пребыванию в структуре организации;
- управление персоналом – этот элемент включает в себя управление кадровыми процессами, такими как учет кадров, оформление документов, учет отпусков и периодов временной нетрудоспособности, контроль над выполнением трудовых обязанностей сотрудников и другие процессы, связанные с управлением персоналом;
- «развитие корпоративной культуры – этот элемент включает в себя создание и поддержание корпоративной культуры, которая помогает привлекать и удерживать талантливых сотрудников, повышать уровень удовлетворенности сотрудников и улучшать результаты работы организации» [22].

Каждый из этих элементов является важным для эффективной кадровой работы и помогает организации управлять персоналом, повышать его производительность и достигать поставленных целей.

Кадровая работа имеет огромное значение для любой организации, так как именно от нее зависит эффективность работы персонала, достижение поставленных целей и задач, а также уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников.

1.2 Правовое регулирование кадровой работы в органах местного самоуправления

Как отмечают О.В. Харитоновна и Т.Н. Бугаева «Сфера государственного и муниципального управления строго регламентирована, является своеобразным монополистом в процессе принятия решений на национальном и региональном уровнях» [25, с. 2]. Строгое нормативное регулирование в области государственного и муниципального управления, включая аспекты кадровой деятельности в структурах местного самоуправления, осуществляется путем разработки и последующего применения комплекса нормативно-правовых документов.

Система правового регулирования организации муниципальной службы в Российской Федерации включает в себя несколько уровней: федеральный уровень, региональный уровень, муниципальный уровень.

На федеральном уровне закрепляется понятие муниципальной службы, ее принципы, порядок осуществления, иные значимые общие вопросы регулирования муниципальной службы.

Состав нормативных документов, регулирующих организацию муниципальной службы, на федеральном уровне включает следующие нормативные акты:

- Конституцию РФ;
- Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- иные федеральные законы и нормативные акты, которые регулируют отдельные вопросы организации муниципальной службы.

«Нормы российского законодательства, касающиеся муниципальной службы, опираются на положения Конституции Российской Федерации.

Несмотря на отсутствие в Конституции РФ прямых статей, непосредственно регулирующих муниципальную службу, и даже упоминания самого термина «муниципальная служба», данный основополагающий документ содержит важные положения, касающиеся статуса и функционирования местного самоуправления. В частности, Конституция определяет, что структуры местного самоуправления не являются частью системы государственных органов, что лежит в основе разграничения между государственной и муниципальной службами» [6].

Более того, Конституция РФ в статье 72, пункт «н», указывает на совместную компетенцию Российской Федерации и субъектов РФ в вопросах установления общих принципов местного самоуправления. Это конституционное установление предусматривает, что законодательное регулирование муниципальной службы одновременно осуществляется как на уровне субъектов Российской Федерации, так и на федеральном. [1].

Регламентация кадровой деятельности в структурах местного самоуправления основывается на положениях, изложенных в Федеральном законе от 06 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Этот закон устанавливает законодательные рамки, в которых формируется и функционирует муниципальная служба.

В частности, статья 42 упомянутого закона уточняет, что законодательное обеспечение муниципальной службы производится в соответствии с уставами муниципальных образований и другими муниципальными нормативно-правовыми актами. «Эти документы должны быть согласованы с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и другими нормативно-правовыми актами, как федерального уровня, так и субъектов Российской Федерации, обеспечивая тем самым правовую согласованность и единообразие в регулировании муниципальной службы» [24].

Фундаментальным документом, установившим основополагающие

принципы для управления кадрами в сфере местного самоуправления, является Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [23]. «Этот закон определяет правовые основы для отношений, возникающих в процессе приема на муниципальную службу, ее прохождения, а также условий прекращения служебных отношений. Важной частью данного закона является установление статуса муниципальных служащих» [23]. «Согласно статье 2 этого федерального закона, муниципальное образование выступает в качестве работодателя (нанимателя), в то время как представители муниципального образования действуют от его имени в отношениях с муниципальными служащими» [23].

Глава 8 вышеупомянутого ФЗ описывает аспекты кадровой работы в муниципальном образовании, охватывая регулирование различных видов деятельности. «К ним относятся подготовка кадров, управление персональными данными, ведение личных дел, определение приоритетных направлений для формирования кадрового состава и управление кадровым резервом» [23].

В федеральном законодательстве можно выделить Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», «который закладывает фундаментальные принципы и механизмы борьбы с коррупцией, а также меры по ее предотвращению в сферах государственной и муниципальной службы. Закон включает в себя положения об обязанности государственных и муниципальных служащих сообщать о попытках вовлечения их в коррупционные действия, а также устанавливает процедуры предотвращения конфликта интересов и его разрешения в рамках государственной и муниципальной службы» [23].

На региональном уровне в России нормативно-правовое регулирование муниципальной службы дополняется актами, которые нацелены на решение организационных вопросов в рамках федерального законодательства. Уставы субъектов Российской Федерации играют ключевую роль в этом процессе,

включая специфические положения, касающиеся особенностей муниципальной службы на местном уровне. Эти уставы часто выполняют отсылочную функцию, связывая местные нормы с федеральными законами, такими как Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации».

«Примером такого подхода служит Устав Свердловской области, который устанавливает связь между государственной гражданской службой области и муниципальной службой. В Свердловской области действует Областной закон от 29 октября 2007 года № 136-ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области», регламентирующий специфические аспекты муниципальной службы, включая создание реестра должностей, назначение пенсий муниципальным служащим, и т.д.» [5].

Также в субъектах Российской Федерации применяется подзаконное регулирование муниципальной службы через акты, изданные органами государственной власти регионов. Эти издаваемые на основе и во исполнение федеральных и региональных законов акты детализируют и конкретизируют законодательные предписания по отдельным вопросам муниципальной службы.

На муниципальном уровне вопросы муниципальной службы регулируются уставами и нормативными актами муниципальных образований в рамках вопросов, отнесенных к ведению муниципального уровня власти.

Уставом Асбестовского городского округа установлено, что муниципальная служба осуществляется в соответствии с федеральным законом, устанавливающим основы муниципальной службы в Российской Федерации, и принимаемым в соответствии с ним законом Свердловской области.

Однако стоит отметить, что для разрешения отдельных проблем регулирования прохождения муниципальной службы, в частности

устранения противоречий в нормах законодательства о государственной и муниципальной службе, а также в целях комплексного регулирования служебной деятельности муниципальных служащих необходимо:

- установить детальную систему квалификационных требований к претендентам на муниципальные вакансии;
- установить общие принципы создания кадровых резервов и сотрудничать с ними;
- формирования кадрового резерва и работы с ним;
- разработать и утвердить методологические рекомендации оценки труда и продвижения муниципального служащего по карьерной лестнице;
- создать комплексную систему мотивации муниципальных служащих с применением мер материального стимулирования.

Таким образом, подводя итог данной части первого раздела, отметим, что законодательство в анализируемой сфере носит уровневый характер (федеральный, региональный и местный уровни). Широко применяются подзаконные акты, имеющие в основном методический и организационный характер.

1.3 Основные направления и особенности кадровой работы в органах местного самоуправления

Кадровая работа в органах местного самоуправления имеет свои направления и особенности. Она связана с наймом и управлением муниципальными служащими, которые занимаются реализацией полномочий органов местного самоуправления.

Статьей 28 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [23] установлены основные направления кадровой работы в муниципальном образовании, представленные на рисунке 1.

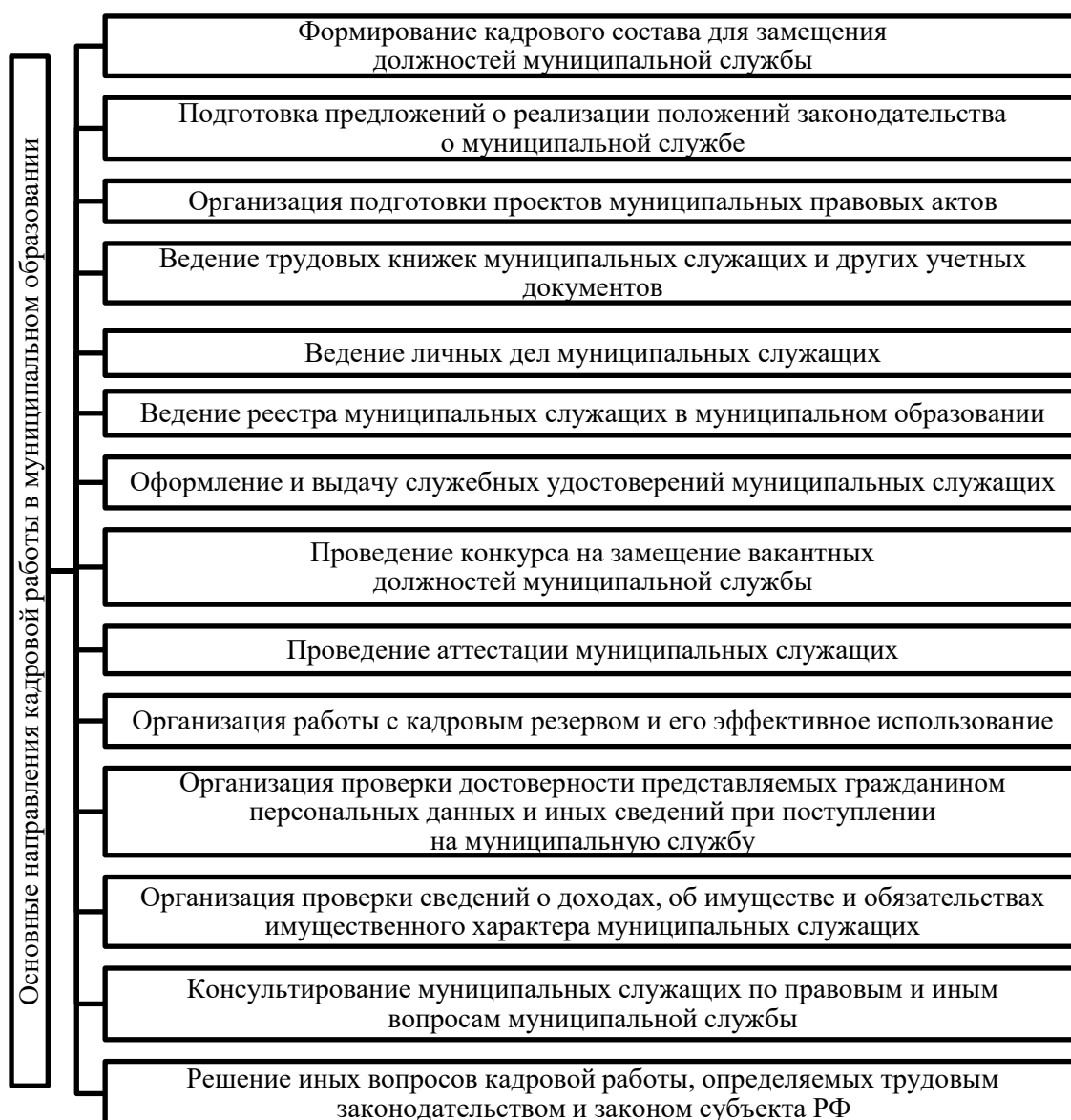


Рисунок 1 – Основные направления кадровой работы в муниципальном образовании

«К особенностям кадровой работы в органах местного самоуправления относится:

Наличие специфических требований к кандидатам на замещение должности муниципальной службы – соответствие квалификационным требованиям к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или работы по специальности, направлению подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей» [9].

Регламентированный объем расходов на содержание муниципальных служащих ограничивает возможности по привлечению и удержанию квалифицированных специалистов.

Необходимость проведения дополнительных процедур при найме муниципальных служащих, таких как проведение конкурсов на замещение вакансий, утверждение кандидатур на заседаниях представительного органа муниципалитета.

«Специфические требования к оценке и развитию муниципальных служащих, связанные с выполнением ими конкретных задач и функций в рамках своей должности.

Необходимость учета местных особенностей и потребностей при разработке кадровых политик и программ в органах местного самоуправления» [9].

Принципы формирования кадровой политики в организациях местного самоуправления могут включать в себя следующие аспекты:

- принцип компетентности и профессионализма – кадровая политика должна быть ориентирована на привлечение и удержание квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для эффективного решения задач, связанных с управлением территорией;
- принцип социальной ответственности – кадровая политика должна учитывать социальные потребности и интересы сотрудников, обеспечивать безопасные условия труда, соответствующее вознаграждение и другие социальные блага;
- принцип прозрачности и открытости – кадровая политика должна быть понятной и доступной для всех сотрудников, а процессы отбора и найма должны быть честными и объективными;
- принцип развития и обучения персонала – кадровая политика должна включать в себя меры по развитию и обучению персонала, такие как проведение тренингов, семинаров, повышение

квалификации и другие мероприятия, которые помогают повысить уровень компетентности и квалификации сотрудников;

- принцип эффективности и экономичности – кадровая политика должна быть ориентирована на достижение поставленных целей и задач с наименьшими затратами ресурсов;
- принцип сохранения и развития кадрового потенциала – кадровая политика должна быть направлена на сохранение и развитие кадрового потенциала, создание условий для профессионального роста и развития сотрудников;
- принцип гибкости и адаптивности – кадровая политика должна быть гибкой и адаптивной к изменениям внешней среды и потребностям организации, а также учитывать возможность перераспределения кадровых ресурсов в случае необходимости [9].

Эти принципы помогают определить основные направления и содержание работы с персоналом в органах власти на местном уровне и обеспечивают эффективное управление человеческими ресурсами.

Организация работы кадровой службы в муниципальном образовании является одним из ключевых организационных институтов, который играет важную роль в управлении человеческими ресурсами и обеспечении кадровой поддержки для деятельности органов местного самоуправления и муниципальных учреждений. Организационный институт кадровой службы охватывает структуру, функции, процессы и процедуры, связанные с управлением персоналом в муниципальном образовании.

«Организация работы кадровой службы в муниципальном образовании может включать следующие основные составляющие:

- структура и организационная форма – кадровая служба может быть организована в виде отдельного подразделения или департамента в администрации муниципалитета, либо функции управления персоналом могут быть распределены между различными службами и отделами;

- функции и обязанности – определение основных функций и задач кадровой службы, таких как подбор и наем персонала, обучение и развитие, учет и администрирование, оценка производительности, разработка персональной политики и так далее;
- процессы и процедуры – разработка и стандартизация процессов и процедур работы кадровой службы, включая процессы подбора персонала, аттестации, обучения, оценки производительности и другие;
- управление персоналом – организация системы управления персоналом в муниципалитете, включая управление трудовыми отношениями, мотивацией, профессиональным развитием, конфликтами и тому подобное;
- соблюдение законодательства – обеспечение соблюдения требований законодательства в области труда, муниципальной службы и кадрового обеспечения» [9].

Организация работы кадровой службы в муниципальном образовании является важной частью системы управления персоналом в рамках местного самоуправления. «Ее эффективная деятельность способствует повышению качества управления органами местного самоуправления, укреплению кадрового потенциала и развитию муниципального образования» [2].

Кадровый потенциал муниципальной службы представляет собой совокупность компетенций, знаний, навыков и опыта персонала, необходимых для качественного и эффективного выполнения обязанностей и задач в сфере муниципального управления. Уровень кадрового потенциала напрямую влияет на профессиональную работу муниципальной администрации, эффективность решения проблем и задач местного самоуправления [30].

Подводя итоги рассмотрения теоретических основ формирования кадровой работы в органах местного самоуправления, обуславливающих

научную новизну проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Анализ теоретических аспектов, связанных с кадровой работой в сфере муниципального управления, выявляет отсутствие унифицированного подхода к трактовке данного понятия, а также к структуре и содержанию кадровой работы в целом. Несмотря на значительное количество научных исследований, посвященных различным аспектам данной тематики, существует значительное многообразие в толкованиях и подходах к таким ключевым категориям, как кадровая политика, кадровый потенциал и кадровая система. Это разнообразие подходов и интерпретаций указывает на сложность и многогранность изучаемой области.

Дополнительно, комплексный обзор законодательной базы, регулирующей процессы кадровой работы в муниципальном управлении, показывает, что действующее нормативное регулирование охватывает обширный спектр документов. В него входят как общие нормативные правовые акты, так и специализированные методические рекомендации. Это подчеркивает масштабность и глубину внимания, уделяемого вопросам кадровой работы на уровне муниципального управления, обеспечивая необходимую правовую основу для ее эффективного осуществления [28].

Законодательная структура, регулирующая кадровую работу в сфере муниципального управления, организована на нескольких уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Это многоуровневое устройство позволяет адаптировать управление персоналом, как к общенациональным, так и к местным особенностям и потребностям.

На федеральном уровне законодательство устанавливает общие рамки и стандарты для работы с кадрами, гарантируя соблюдение прав и свобод работников по всей стране. Региональное законодательство дополняет федеральные нормы, учитывая специфику социально-экономического развития конкретного региона. Муниципальные нормативные акты, в свою очередь, фокусируются на особенностях управления персоналом в

конкретном муниципальном образовании, что позволяет более точно и эффективно реагировать на местные задачи и потребности.

Суть кадровой политики на уровне местного самоуправления заключается в том, чтобы вести работу с персоналом, ориентируясь на цели и задачи социально-экономического развития муниципального образования. Этот подход подчеркивает, что кадровая политика не является изолированной сферой, а тесно связана с общим развитием муниципального образования, его потребностями и доступными ресурсами. Такая интеграция обеспечивает не только достижение краткосрочных административных целей, но и способствует долгосрочному устойчивому развитию [32].

Главная цель кадровой деятельности в рамках муниципального управления заключается в создании квалифицированного, устойчивого и гармоничного состава муниципальных служащих. Эти работники должны обладать способностью к эффективной и целенаправленной работе на благо управления социально-экономическими процессами в муниципальном образовании, гарантируя тем самым его прогрессивное развитие.

2 Оценка состояния кадровой работы в органах местного самоуправления

2.1 Социально-экономическая характеристика Асбестовского городского округа

Совершенствование кадровой работы в органах местного самоуправления напрямую зависит от социально-экономического развития муниципалитета [15].

В свою очередь успешное и комплексное социально-экономическое развитие территории базируется на эффективном функционировании органов местного самоуправления.

Асбестовский городской округ – муниципальное образование в составе Южного управленческого округа Свердловской области. На территории городского округа три населенных пункта – город Асбест, поселок Белокаменный, поселок Красноармейский.

Численность населения округа по состоянию на 01.01.2024 по данным статистики составляет 58 335 человека, в том числе сельское население – 2 159 человек.

Ведущими отраслями промышленности является «добыча полезных ископаемых» и «обрабатывающие производства». Градообразующее предприятие округа – ПАО «Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат».

На территории Асбестовского городского округа действует Стратегия социально-экономического развития Асбестовского городского округа на период до 2030 года, утвержденная решением Думы Асбестовского городского округа 26.09.2019 № 26/8 [18].

По итогам 2023 года сформировались следующие показатели социально-экономического положения Асбестовского городского округа.

Инвестиции на развитие экономики и социальной сферы Асбестовского городского округа с учетом расчетного объема привлеченных инвестиций в сфере малого и среднего предпринимательства за 2023 год составили 1 518,0 млн. р. или 134,0 процента к соответствующему периоду 2022 года. Основными инвесторами на территории Асбестовского городского округа являются ПАО «Ураласбест», ПАО «УралАТИ», ООО «Форэс» [17].

Инвестиции на развитие экономики и социальной сферы Асбестовского городского округа представлены на рисунке 2.

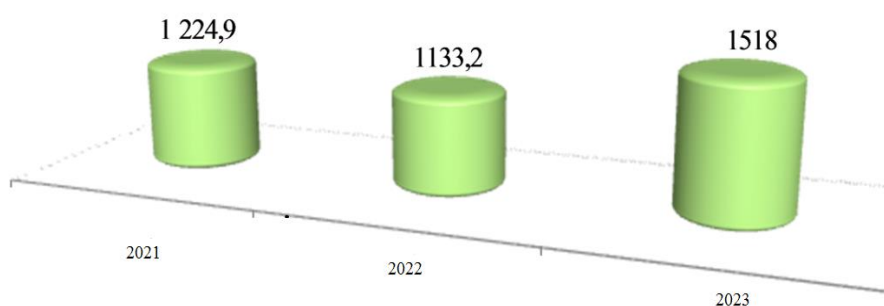


Рисунок 2 – Инвестиции на развитие экономики и социальной сферы, млн. рублей

Основным показателем уровня жизни являются доходы населения. Среднемесячная заработная плата работников, занятых в экономике округа, увеличилась по состоянию на 01.01.2024 по данным статистики по сравнению с аналогичным периодом 2023 года на 11,7 процента и составила 44 703,8 рублей. Среднемесячная зарплата в Асбестовском городском округе превышает прожиточный минимум, установленный на душу населения, в 3,3 раза [17].

Среднемесячная заработная плата представлена на рисунке 3.

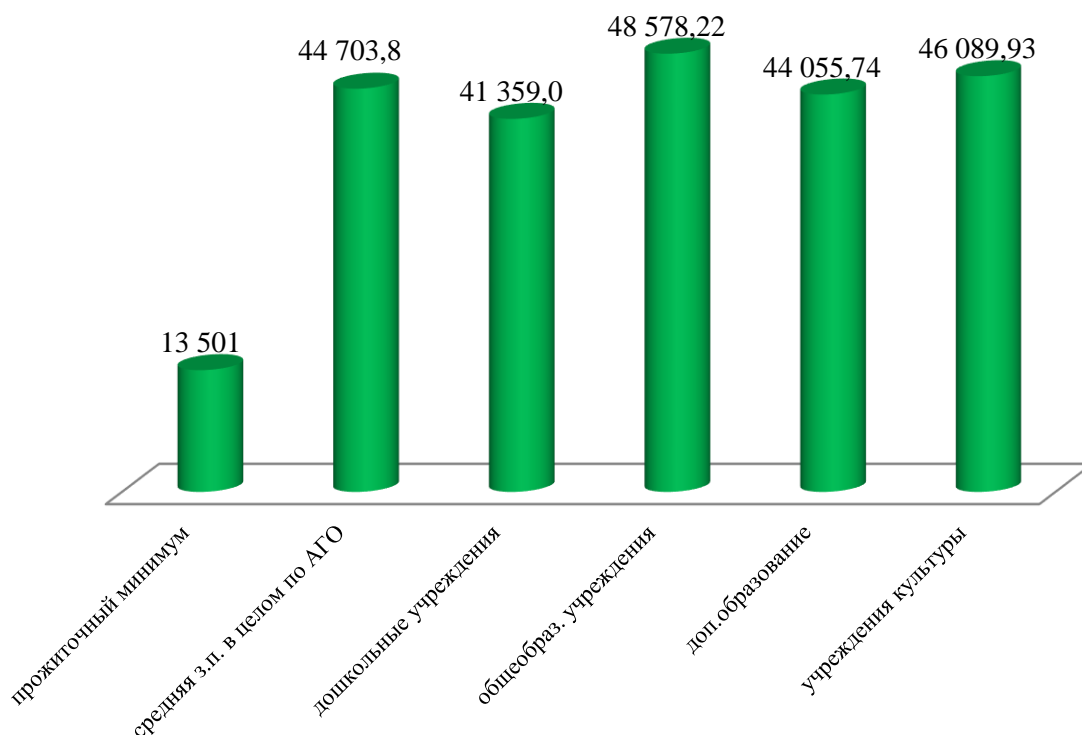


Рисунок 3 – Среднемесячная заработная плата работников, занятых в экономике округа, на 01.01.2024, рублей

Общая численность занятых в экономике городского округа по состоянию на 01.01.2024 составляет 27 145 человек. Признано безработными и назначено пособие 773 гражданам. Численность безработных граждан, официально признанных безработными, на конец 2023 года составила 195 человек, что на 86 человек меньше, чем на соответствующую дату предыдущего года [17].

В последние годы наблюдается снижение численности занятых в экономике. Данный показатель включает в себя ряд факторов, таких как рост числа пенсионеров, отток квалифицированных кадров, мерцающую миграцию (работник проживает в Асбестовском городском округе, работает в городе Екатеринбурге).

Перечисленные факторы негативно сказываются на муниципальном бюджете, в котором преобладает динамика роста расходов при снижении

доходной части, что накладывает существенные ограничения в развитии Асбестовского городского округа.

Оценка социально-экономического положения моногорода Асбестовский городской округ оценивается как положение, в котором имеются риски ухудшения социально-экономического состояния [4].

В соответствии со статьей 20 Устава Асбестовского городского округа, структура местного самоуправления включает в себя несколько ключевых органов. К ним относятся Дума городского округа, которая выполняет законодательные функции, глава городского округа, являющийся высшим должностным лицом, администрация городского округа, отвечающая за исполнительные функции управления, контрольно-счетный орган, который обеспечивает финансовый контроль и надзор, а также Управление образования, которое занимается вопросами в сфере образования в городском округе [7].

Местные органы власти в пределах городского округа обладают статусом юридических лиц и функционируют в форме муниципальных казенных учреждений, создаваемых с целью выполнения управленческих задач. Их создание и деятельность регламентируются федеральным законодательством, которое предусматривает обязательную государственную регистрацию таких органов как юридических лиц. Финансирование действий органов местного самоуправления производится за счет средств, формируемых исключительно из доходной части местного бюджета. Общую расчетную численность должностных лиц органов местного самоуправления Асбестовского городского округа рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1 – Общая расчетная численность должностных лиц местного самоуправления Асбестовского городского округа

Наименование органа местного самоуправления	Расчетная численность, единиц	Утвержденная численность, единиц
Дума Асбестовского городского округа	5	4
Счетная палата Асбестовского городского округа	4	4
Глава Асбестовского городского округа	1	1
Администрация Асбестовского городского округа, Управление образованием Асбестовского городского округа	86	87
Итого	96	96

Из приведенной таблицы видно, что общее количество сотрудников в организациях местного самоуправления Асбестовского городского округа находится в пределах расчетной численности.

Утвержденная штатная численность муниципальных служащих соответствует объективной потребности выполнения функций органов местного самоуправления.

Функции по организации кадровой работы в Асбестовском городском округе возложены на управляющего делами администрации Асбестовского городского округа, который координирует кадровую работу органов местного самоуправления Асбестовского городского округа.

Основными задачами управляющего делами являются:

- обеспечение реализации полномочий по эффективному функционированию системы управления муниципальной службы и решению кадровых вопросов, отнесенных к компетенции главы Асбестовского городского округа федеральными законами, законами Свердловской области, Уставом Асбестовского городского округа;
- разработка предложений по оптимизации и совершенствованию структуры органов местного самоуправления Асбестовского городского округа;

- обеспечение формирования высокопрофессионального кадрового состава для органов местного самоуправления Асбестовского городского округа;
- организация работы по обеспечению контроля за соответствием федеральному и областному законодательству муниципальных правовых актов Асбестовского городского округа о муниципальной службе;
- обеспечение контроля за соблюдением федерального и областного законодательства о муниципальной службе в Асбестовском городском округе;
- организация деятельности по формированию резерва муниципальных служащих и управленческих кадров Асбестовского городского округа;
- планирование профессиональной переподготовки, повышения квалификации муниципальных служащих Асбестовского городского округа;
- организация деятельности по присвоению классных чинов муниципальным служащим Асбестовского городского округа;
- обеспечение деятельности по соблюдению муниципальными служащими запретов, ограничений и правил служебного поведения [8].

Кадровая политика в муниципальных органах реализуется путем формирования и эффективного использования кадрового состава в решении поставленных задач, повышения профессионального роста муниципальных служащих и престижа муниципальной службы.

Менеджмент в органах местного самоуправления представляет собой управление организацией, следовательно, управление коллективом, который координируется для достижения поставленных целей [31].

Менеджмент в муниципальной службе является одним из видов специального менеджмента, со своей спецификой, и проявлением своих функций через эту специфику, также имеет особые тенденции и закономерности, которые отличают его от менеджмента других сфер.

Особенности менеджмента в органах местного самоуправления имеет свои проявления в целях, методах оценки эффективности, этапах мониторинга и контроля, личной ответственности и системе стимулирования.

2.2 Структура кадровой работы и анализ кадрового состава органов местного самоуправления Асбестовского городского округа

Органы местного самоуправления представляют собой структуры, учрежденные муниципальным образованием для реализации задач публичного администрирования на его территории. Главными целями их работы выступают защита интересов общественности, содействие росту экономики, развитие социально-культурной области и решение иных проблем, связанных с повседневной жизнью населения. Система управления ресурсами в органах местного самоуправления выстроена целым комплексом взаимосвязанных управленческих действий, направленных на достижение максимальной эффективности деятельности организации.

В системе управления персоналом органов местного самоуправления выделяются «следующие ключевые задачи:

- прогнозирование и планирование потребностей в человеческих ресурсах – определение будущих потребностей в персонале на основе анализа текущей ситуации и перспектив развития муниципалитета;
- формирование структуры персонала – эффективный отбор сотрудников в соответствии с их квалификацией и компетенцией и расстановка их на нужные должности;

- оптимальное использование муниципального персонала – обеспечение наиболее эффективного использования персонала в трудовой деятельности;
- повышение квалификации и профессиональное развитие – реализация программ переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, организация их стажировок для приобретения новых знаний и навыков;
- развитие потенциала трудовых ресурсов – стимулирование и поддержка профессионального и личностного роста сотрудников муниципальных органов власти;
- технологизация процессов кадровой работы – внедрение современных информационных и управленческих технологий для оптимизации процессов подбора, оценки и развития персонала» [7].

Управление кадрами в органах местного самоуправления представляет собой комплекс организационно-правовых и практических мероприятий, направленных на эффективную работу с муниципальными служащими. Эти мероприятия включают в себя информационную поддержку, обучение, стимулирование, воспитательные и другие действия, выполняемые на системной основе.

В Асбестовском городском округе для повышения эффективности работы муниципальных служб применяются инновационные кадровые методики. Ключевыми задачами выступают:

- процедуры отбора, перевода и продвижения по службе работников должны быть слажены так, чтобы обеспечить наиболее эффективное использование персонала с учетом профессиональной компетентности и квалификации;
- эффективность работы муниципальных служащих и структур местного самоуправления оценивается через специализированные методы, что обеспечивает выявление ключевых направлений для последующего улучшения и стратегического развития;

- внедрение систем морального и материального стимулирования способствует усилению мотивации служащих и повышает ответственность за качество выполняемой работы и достигнутые результаты;
- важной частью кадровой политики является разработка и внедрение нравственно-этических норм в деятельность муниципальной службы, что способствует поддержанию высоких стандартов профессиональной этики среди работников;
- стабильность кадрового состава в органах местного самоуправления признана основным условием для обеспечения устойчивости и долгосрочной результативности муниципального управления.

В соответствии со статьей 32 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О муниципальной службе в Российской Федерации» приоритетными направлениями реализации кадровой работы на муниципальной службе являются следующие [23].

Назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов.

На основании статьи 17 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О муниципальной службе в Российской Федерации» порядок организации конкурса на замещение должности муниципальной службы регламентируется муниципальным правовым актом, принимаемым представительным органом муниципального образования. В соответствии с Решением Думы Асбестовского городского округа от 18.09.2008 № 7/4 (ред. от 25.07.2013) «Об утверждении Положения «О порядке проведения конкурса на замещение должностей муниципальной службы Асбестовского городского округа» установлен порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы в Асбестовском городском округе [19].

Конкурсная процедура призвана обеспечить открытость и доступность поступления на муниципальную службу.

На рисунке 4 можно схематично отследить те области, которые оцениваются в ходе проведения конкурсных процедур.



Рисунок 4 – Схема конкурсной процедуры

Для оценки профессиональных навыков и знаний кандидатов, методы тестирования, анкетирования и проведения индивидуальных собеседований являются эффективными инструментами. Однако сложность возникает при попытке оценить личностные качества, а также специфические умения и навыки, которые напрямую связаны с выполнением должностных обязанностей. В контексте конкурсного отбора на занятие вакантных должностных позиций в муниципальных службах, часто обнаруживается, что процесс имеет формальный характер, что затрудняет объективную оценку кандидатур. Проблематика эффективности базовых кадровых процедур, таких как оценка, отбор кандидатов и управление карьерой, выступает как значительный недостаток в системе муниципальной службы. В процессе отбора и найма кадров руководящие лица организации принимают окончательное решение о приеме на работу, в то время как кадровая служба предоставляет лишь рекомендации по претендентам [29].

Особое внимание заслуживает поддержка и содействие в продвижении по службе для муниципальных работников. В контексте Асбестовского городского округа профессиональное развитие муниципальных служащих разделяется на две ключевые области: профессионально-квалификационное и профессионально-должностное развитие. «Первое направление включает в себя приобретение профессиональных знаний и опыта для эффективного исполнения должностных обязанностей в рамках занимаемой позиции в структуре местного самоуправления. Второе направление связано с продвижением по службе и включает в себя процессы трудовой самореализации, социального признания и достижения материального благополучия, что является неотъемлемой частью служебной карьеры муниципального служащего» [11].

Подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих и оценка аттестации.

В Асбестовском городском округе процедура аттестации муниципальных служащих проводится один раз в три года. Этот процесс тщательно выверен и зависит от занимаемой должности служащего, а также от его специфических должностных обязанностей.

Система повышения квалификации для сотрудников муниципальных органов данного округа организована таким образом, что годовая программа обучения разрабатывается с учетом прогнозов на следующие два года, причем ежегодно эта программа подвергается корректировке, учитывая финансовые возможности местного бюджета. Среди ключевых направлений программ повышения квалификации особое внимание уделяется вопросам противодействия коррупции, применению информационных технологий в сфере управления, общим аспектам работы муниципальной службы, а также нововведениям, затрагивающим муниципалитеты.

В рамках стратегии повышения квалификации муниципальных служащих, особое внимание уделяется разработке персонализированных

образовательных планов. Эти планы адаптированы к индивидуальным потребностям каждого сотрудника, учитывая их текущий уровень знаний и опыт в сфере государственного и муниципального управления. Эти индивидуальные планы обучения базируются на направлении подготовки в области «государственное и муниципальное управление», подчеркивая важность наличия профессионально обученных кадров в структурах органов местной власти для эффективной работы в данной сфере.

«Для качественной профессиональной подготовки муниципальных служащих важны следующие элементы:

- уверенность и свободное владение информационными технологиями;
- всестороннее развитие, знание аспектов психологии, экономики, права, социологии, этики;
- высокий уровень компетентности в профессиональной деятельности;
- стремление и желание развиваться, совершенствоваться;
- активная жизненная позиция» [27, с.149].

Создание и эффективное использование фонда персонала.

Создание кадрового резерва является одним из приоритетных направлений кадровой структуры муниципальных служащих в организациях местного самоуправления Асбестовского городского округа. Формирование кадрового резерва осуществляется в соответствии с Решением Думы Асбестовского городского округа от 27.02.2014 № 35/3 «Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в Асбестовском городском округе» [5].

На территории Асбестовского городского округа ежегодно разрабатывается и утверждается план по формированию кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы.

Следует отметить отсутствие системности в работе с кадровым резервом, поскольку пополнение кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного

самоуправления Асбестовского городского округа не осуществляется на протяжении последних трех лет.

Применение технологий отбора персонала при поступлении на муниципальные должности и организация труда персонала в период поступления.

Данные направления реализуются в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа посредством трех основных административных процедур:

- конкурсный отбор на замещение вакантной должности муниципальной службы;
- аттестация муниципальных служащих;
- создание и эффективное использование кадрового резерва муниципальной службы» [11].

Применение кадровых технологий в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа не обеспечивают в полном объеме требуемые для организации текущие и перспективные количественные и качественные характеристики состава персонала.

Эффективная деятельность любой организации невозможна без анализа своих трудовых показателей.

Для мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления проведем аналитическое исследование кадрового состава следующих организаций:

- администрации Асбестовского городского округа;
- Управления образованием Асбестовского городского округа.
- Финансового управления администрации Асбестовского городского округа.

В качестве исходных показателей воспользуемся данными статистической и финансовой отчетности в динамике за трехлетний период.

Проведем анализ динамики движения кадров, представленный в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика движения кадров, человек

Показатель		Администрация Асбестовского городского округа	Управление образование Асбестовского городского округа	Финансовое управление администрации Асбестовского городского округа
2021	Поступило, чел.	2	–	3
	Уволилось, чел.	4	1	3
	Всего должностей, чел.	45	11	19
2022	Поступило, чел.	3	–	–
	Уволилось, чел.	2	2	1
	Всего должностей, чел.	48	11	19
2023	Поступило, чел.	4	1	–
	Уволилось, чел.	5	–	2
	Всего должностей, чел.	48	11	19

На основе приведенных данных наблюдается тенденция оттока кадров: число выбывших сотрудников превышает число поступивших сотрудников, что негативным образом характеризует кадровую политику учреждения.

Первопричинами оттока персонала из органов местного самоуправления выступают поиск новых возможностей трудоустройства служащими, неудовлетворенность уровнем заработной платы, а также специфическими ограничениями, характерными для муниципальной службы.

Такая ситуация становится серьезным препятствием для процессов подготовки и развития кадровых ресурсов в структурах местного самоуправления. Высокая степень сменяемости и текучести кадров влечет за собой утрату накопленного профессионального опыта сотрудниками, что, в свою очередь, затрудняет процесс их адаптации и в целом снижает эффективность функционирования данных органов.

Проведем анализ численности персонала, представленный в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика структуры и численности персонала за период 2021-2023 гг., человек

Показатель			Администрация Асбестовского городского округа	Управление образование Асбестовско го городского округа	Финансовое управление администрации Асбестовского городского округа
Всего должностей	2021 г.	Штат	54	11	20
		Факт	51	10	19
	2022 г.	Штат	57	11	20
		Факт	51	11	18
	2023 г.	Штат	57	11	20
		Факт	51	9	17
Должности муниципаль ной службы	2021 г.	Штат	45	11	19
		Факт	42	10	19
	2022 г.	Штат	48	11	19
		Факт	42	11	18
	2023 г.	Штат	48	11	19
		Факт	42	9	17
Другой персонал	2021 г.	Штат	9	–	1
		Факт	9	–	–
	2022 г.	Штат	9	–	1
		Факт	9	–	–
	2023 г.	Штат	9	–	1
		Факт	9	–	–

Этот кадровый дисбаланс негативно сказывается на устойчивости и продуктивности работы муниципальных служб, подрывая основы для успешного развития и реализации управленческих задач на местном уровне.

Кроме того, самая одаренная и перспективная молодежь в основной своей массе предпочитает естественную трудовую миграцию в связи с постоянно ухудшающимися экономико-политическими условиями жизни, следовательно, на современном этапе более целесообразным и экономически обоснованным было бы улучшение обеспечения уже работающих сотрудников учреждений. При определении количественной потребности в кадрах учитываются нормативы штатной численности муниципальных служащих.

Из таблицы 3 можно сделать вывод, что большая доля сотрудников в общей численности персонала анализируемых организаций относится к категории муниципальных служащих.

Данное соотношение можно назвать оптимальным и эффективным, так как муниципальные служащие – это специалисты, являющиеся ключевыми в данных организациях (начальник управления, заместитель начальника управления, начальники отделов, главные специалисты, ведущие специалисты, специалисты 1 категории), а потребность в техническом персонале невысокая.

Важно отметить, что на протяжении всего анализируемого периода количество штатных единиц в органах местного самоуправления систематически превышает фактическую численность служащих. Этот факт указывает на проблему неукomплектованности штата и существование кадрового дефицита.

Данный дисбаланс между плановыми и реальными показателями численности персонала может оказывать значительное влияние на эффективность работы муниципальных органов, поскольку недостаточная укомплектованность штата приводит к перегрузке существующих сотрудников, снижению качества предоставляемых услуг и ухудшению исполнения функций местного самоуправления.

Важным направлением организации работы с кадрами выступает процесс профессионального развития муниципальных служащих. Этот процесс направлен на актуализацию знаний, умений и навыков работников. Также они получают возможность обмена опытом в служебной деятельности и практическими навыками по профилю своей деятельности.

Профессиональное развитие муниципальных служащих рассмотрим в таблице 4.

Таблица 4 – Численность работников, получивших дополнительное профессиональное образование, человек

Показатель			Администрация Асбестовского городского округа	Управление образование Асбестовского городского округа	Финансовое управление администрации Асбестовского городского округа
Численность работников списочного состава, чел.	2021	Всего должностей	51	10	19
		высшие	4	–	–
		главные	9	1	1
		ведущие	1	2	5
		старшие	26	6	11
	2022	Всего	51	11	18
		высшие	4	–	–
		главные	9	1	1
		ведущие	–	2	4
		старшие	27	7	11
		Младшие	2	1	2
	2023	Всего	51	9	17
высшие		4	–	–	
		главные	9	1	1
		ведущие	–	2	5
		старшие	27	5	10
		младшие	2	1	1
Всего работников, получивших дополнитель ное профессиона льное образование в отчетном году, чел.	2021	Всего	7	2	2
		высшие	1	–	–
		главные	3	–	–
		ведущие	2	1	1
		старшие	1	1	1
	2022	Всего	9	3	1
		высшие	2	–	–
		главные	3	–	–
		ведущие	2	–	–
		старшие	1	2	–
		младшие	–	1	1
	2023	Всего	9	4	5
		высшие	2	–	–
		главные	3	1	–
		ведущие	2	1	2
старшие		1	2	3	
		младшие	1	–	–

Таким образом, показатели, характеризующие профессиональное развитие муниципальных служащих Асбестовского городского округа остаются на невысоком уровне.

Данная информация не может не вызывать беспокойство. Ведь профессиональное развитие является одним из обязательных условий продвижения по службе.

Организация обучения муниципальных служащих является одним из приоритетных направлений системы управления кадрами, так как постоянные изменения законодательства требуют новых знаний и компетенций муниципальных служащих.

Эффективная система профессионального развития является важным фактором в решении вопросов, связанных с недостаточной квалификацией работников. Интеграция современных образовательных методик и форм обучения для муниципальных служащих играет значительную роль в расширении их профессиональных возможностей через освоение актуальных теоретических знаний и приобретение практических умений.

Такой подход не только способствует личностному и профессиональному росту каждого сотрудника, но и в целом увеличивает эффективность работы всей организации. Улучшение квалификации сотрудников напрямую влияет на увеличение их продуктивности, что является ключевым аспектом успеха в любой организации.

Кроме того, предоставление возможностей для продолжения образования выступает в качестве значимого мотивационного фактора, который стимулирует сотрудников к развитию и усердию в достижении профессиональных целей.

Рассмотрим структуру персонала по полу, представленную в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала по полу, человек

Показатель		Администрация Асбестовского городского округа	Управление образование Асбестовского городского округа	Финансовое управление администрации Асбестовского городского округа
Пол, чел.	мужской	9	1	1
	женский	33	8	16
Всего, чел.		42	9	17

Что касается пола, то в составе муниципальных служащих в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа женщины составляют большинство – 72 человека. Такое гендерное распределение муниципальных служащих, что доля женщин высока, характерно для многих органов местного самоуправления. Объяснение этого явления кроется в том, что для мужчин жалование муниципальных служащих выглядит не таким привлекательным.

В таблице 6 рассмотрим динамику изменения численности муниципальных служащих в зависимости от возрастной группы.

Таблица 6 – Распределение работников, замещающих должности муниципальной службы, по возрасту, человек

Показатель		Администрация Асбестовского городского округа	Управление образование Асбестовского городского округа	Финансовое управление администрации Асбестовского городского округа
Лица в возрасте, лет	30-35	6	1	1
	36-39	10	6	1
	40-49	13	2	15
	50 и более	13	–	–
Всего, чел.		42	9	17

Основная доля работников анализируемых организаций представлена возрастной группой 40-49 лет. Менее многочисленны группы 30-35 лет и 36-39 лет.

Такой состав численности муниципальных служащих является оптимальным и имеет преимущество в соотношении опытных работников,

способных передать свои знания преемникам, и молодого поколения, характеризующегося инициативностью, энергичностью, внесением новшеств, но не имеющих достаточных навыков.

Умелое сочетание в формировании кадров опытных и молодых работников, способствует наращиванию его успехов, так как формирует наиболее благоприятные предпосылки для принятия и реализации управленческих решений, обеспечивает своевременную передачу полномочий от одного поколения к другому, исключает опасность того, что одновременный выход на пенсию нескольких руководителей старшего возраста осложнит процесс работы организации.

Процесс присвоения классовых чинов муниципальным служащим регламентируется посредством строгого следования определенным критериям. Основными из них являются занимаемая должность в структуре муниципальной службы и категория этой должности. Ключевое значение имеет также уровень профессиональной квалификации работника.

Помимо этого, в процессе присвоения учитывается определенная последовательность предоставления чинов, что обеспечивает прозрачность и объективность процедуры. Важный аспект заключается в учете времени, проведенного сотрудником на предыдущем классном чине, что способствует справедливой оценке его карьерного роста и профессионального развития.

Рассмотрим в таблице 7 распределение муниципальных служащих по стажу работы.

Таблица 7 – Распределение работников, замещавших должности муниципальной службы, по стажу муниципальной службы, на 01.01.2024, человек

Показатель		Администрация Асбестовского городского округа	Управление образование Асбестовского городского округа	Финансовое управление администрации Асбестовского городского округа
Имеют классный чин		42	9	17
Имеют стаж муниципаль ной службы	от 1 года до 5 лет	4	3	4
	от 5 до 10 лет	11	4	1
	от 10 до 15 лет	14	–	4
	от 15 до 25 лет	10	2	7
	25 лет и более	3	–	1

Большая доля сотрудников анализируемых организаций обладают большим трудовым опытом и навыками, их стаж работы в организации составляет более 10 лет.

Кроме того, длительный срок службы свидетельствует о лояльности работников и их удовлетворенности сложившимися условиями труда. Стаж работы до 10 лет имеют меньшее количество человек. Такое соотношение является оптимальным и эффективным: опытные сотрудники являются эффективными руководителями, а новички – движущей силой развития организации.

В муниципальной службе образование играет ключевую роль в управлении персоналом, служат не только инструментом для обновления и актуализации профессиональных знаний, но и средством для приобретения новых умений и компетенций сотрудниками. Это основополагающий элемент, который способствует повышению общей эффективности и производительности работы, а также поддерживает адаптацию кадров к быстро меняющимся условиям и требованиям современного

административного управления. Образовательные программы содействуют поддержанию высокого уровня квалификации и адаптации кадров к динамично меняющимся условиям в сфере управления и сервиса, и, таким образом, становятся ключевым инструментом в стратегии развития кадрового потенциала, способствуя повышению общей эффективности и производительности работы муниципальных служащих.

Уровень образование работников рассмотрим в таблице 8.

Таблица 8 – Распределение работников, замещавших должности муниципальной службы, по уровню образования, человек

Показатель		Администрация Асбестовского городского округа	Управление образование Асбестовског о городского округа	Финансовое управление администрации Асбестовского городского округа
По уровню образования, чел.	Среднее профессиональное	–	–	–
	Высшее профессиональное	42	9	17
По специальности, чел.	юридическое	11	2	1
	экономическое	12	1	14
	Государственное и муниципальное управление	2	1	1
	техническое	4	1	–
	иное	13	4	1

Все муниципальные служащие анализируемых организаций имеют высшее образование, которое соответствует профилю занимаемой должности.

В современных условиях эффективность муниципальной службы непосредственно зависит от профессионализма и высокой квалификации ее служащих. Именно муниципальные служащие, осуществляя управленческие функции, выступают в роли представителей государственной власти, действуя в интересах государства, муниципального образования и общества.

Стратегической задачей системы кадровой работы в структурах местного самоуправления является не только привлечение высококвалифицированных специалистов, но и непрерывное повышение их профессионального уровня. Это способствует созданию профессионального, стабильного и авторитетного состава муниципальных работников. Основным путем решения этой задачи является постоянное совершенствование кадровой политики и практики в органах местного самоуправления.

2.3 Основные проблемы реализации кадровой работы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа

Кадровая деятельность в органах местного самоуправления основывается на широком спектре правовых норм организационного и методического характера. Кадровая деятельность основывается на двух основных федеральных законах: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О муниципальной службе в Российской Федерации» и Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [24].

Для эффективного функционирования органов местного самоуправления требуются специалисты, обладающие качествами, отвечающими современным требованиям. Однако в процессе реализации ключевых направлений кадровой политики возникают определенные сложности. В частности, подбор кадров зачастую осуществляется без должного анализа потребностей в специалистах с конкретной профессиональной подготовкой.

Деятельность сотрудников местных органов власти ориентирована на решение актуальных задач на местном уровне, что способствует социально-экономическому прогрессу, например, в Асбестовском городском округе. Поэтому повышение уровня профессиональной подготовки и образования

работников должно целенаправленно способствовать приобретению необходимых знаний, навыков и опыта для успешного выполнения поставленных задач.

В Асбестовском городском округе планы по повышению квалификации, переподготовке и дополнительному образованию муниципальных служащих формируются с определенными особенностями. Программы обучения обычно разрабатываются без учета специфики профессиональной деятельности служащих и приоритетов социально-экономического развития города, хотя именно муниципальные служащие играют ключевую роль в управленческих процессах. Также, направления для дальнейшего образования часто выбираются на основе предыдущего опыта, реплицируя темы и курсы, которые уже были реализованы в прошлом. Такой подход может ограничивать потенциал инноваций и адаптации к новым вызовам, предъявляемым к муниципальной службе. Наиболее часто выбранное направление обучения — это «Государственное и муниципальное управление» [10].

Кроме того, учреждения не всегда совершенствуют методику проведения управленческого обучения и наполняют программу теоретическими курсами.

«В муниципалитетах существуют недостатки в подготовке управленческих кадров, которые негативно сказываются на желании сотрудников развивать свои профессиональные навыки. Учреждения часто сосредотачиваются на теоретических занятиях, вместо того чтобы обогатить учебные программы практическими аспектами и практическими примерами. Кроме того, к обучению редко привлекаются муниципальные служащие, имеющие практический опыт успешной реализации проектов, что значительно повышает качество обучения и обеспечивает развитие необходимых управленческих навыков, что особенно важно для менеджеров. Такая организация учебного процесса сокращает возможности муниципальных служащих применить полученные знания и навыки на

практике, что, в свою очередь, снижает их заинтересованность в прохождении дополнительного обучения и способствует формированию негативного отношения к самому обучению»[10].

В Асбестовском городском округе органы местного самоуправления сталкиваются с проблемой недостаточного финансирования программ по переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих. Это создает определенные трудности в обновлении знаний и умений сотрудников, необходимых для адаптации к изменяющимся условиям работы.

Дополнительно, в данных органах преобладают служащие в возрастной категории 40-45 лет. Эта тенденция указывает на проблему старения кадрового состава и недостаточное вовлечение молодых специалистов. Освежение кадровой политики с помощью разработки и реализации разнообразных программ адаптации может стать эффективным способом привлечения молодых талантов. Внедрение наставничества, в частности, может оказаться важным инструментом в мотивации молодых сотрудников к долгосрочной работе в муниципальных структурах. Однако для достижения этой цели необходимо создание благоприятных социальных условий, включая внимательное отношение со стороны руководства и наставников, предоставление разнообразной поддержки и помощи.

Одной из ключевых проблем, с которой сталкиваются органы местного самоуправления Асбестовского городского округа в кадровой сфере, является отсутствие разработанной кадровой стратегии. Эта стратегия должна быть направлена на достижение важнейших целей по подбору и эффективному использованию персонала, включая формирование кадрового резерва и продвижение муниципальных служащих. Отсутствие такой стратегии ведет к тому, что не формируется система кадрового резерва, а также не реализуется эффективное продвижение персонала.

Анализ эффективности работы сотрудников муниципальных органов занимает ключевое место в системе управления кадрами. Он не только

способствует оценке текущего использования кадровых ресурсов, но и определяет, насколько компетенции сотрудников соответствуют задачам, которые ставит перед ними муниципальная администрация. Полученные данные через такой анализ могут быть эффективно использованы для оптимизации работы персонала: от ротации и создания кадрового резерва до разработки целевых обучающих программ и проведения аттестационных мероприятий.

Таким образом, ключевым фактором успешного стратегического развития кадровой работы в органах муниципальной власти является наличие квалифицированного, профессионально подготовленного и инновационного кадрового потенциала. Этот потенциал представляет собой совокупность способностей и возможностей сотрудников, которые могут быть реализованы для достижения как текущих, так и стратегических целей муниципального управления и кадровой политики.

Проведя анализ второго раздела можно выделить ряд следующих проблем, обуславливающих научную новизну исследования:

- отсутствие профильного профессионального образования у муниципальных служащих: несмотря на высокий уровень образования, большинство муниципальных служащих не имеют образования по соответствующей специальности;
- применение устаревших кадровых технологий оценки и подбора кадров на муниципальной службе в органах местного самоуправления муниципального образования;
- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава органов местного самоуправления муниципального образования;
- слабая система мотивации муниципальных служащих, что не позволяет поощрять высокоэффективных муниципальных служащих;

- негативный имидж муниципального служащего и неконкурентоспособный уровень заработной платы, что не позволяет привлекать на муниципальную службу высокопрофессиональных специалистов;
- низкий уровень материального обеспечения и технического снабжения органов местного самоуправления муниципальных образований.

«Кадровая политика очень сложная система, которая должна соответствовать общественным потребностям и уровню современных знаний, поэтому выявление, осмысление и устранение препятствий для совершенствования современной кадровой политики и всех ее элементов является непростой задачей, как в теоретическом, так и в практическом аспекте» [26].

3 Определение направлений совершенствования кадровой работы в органах местного самоуправления

3.1 Пути развития кадровой системы органов местного самоуправления

Ключевой целью деятельности кадровых служб в рамках местного самоуправления является формирование состава муниципальных служащих, обладающих необходимыми личными и профессиональными характеристиками, а также соответствующим социальным статусом для эффективного решения вопросов на местном уровне.

Достижение высокого уровня профессионализма среди муниципальных служащих возможно благодаря систематическому процессу их обучения, переобучения и повышения квалификации. Этот процесс предполагает не только выполнение последовательных этапов подготовки и профессионального развития в соответствии с образовательными стандартами, но и с учетом требований законодательства, регулирующего муниципальную службу.

Создание и развитие эффективных систем непрерывного обучения, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих становится приоритетной задачей. Такие системы должны обеспечивать служащих актуальными знаниями и навыками, необходимыми для успешного выполнения их профессиональных обязанностей.

Предлагаем формализовать научно-методические и организационные подходы к профессиональному развитию муниципальных служащих в целом и кадрового состава органов местного самоуправления посредством их систематизации с помощью программно-целевого подхода.

В данном разделе предлагаются направления совершенствования организации работы с кадрами в органах местного самоуправления путем:

- разработки программы развития муниципальной кадровой системы;

- разработки и внедрения в муниципальное управление проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы» с учетом предлагаемых Методических рекомендаций по внедрению практических занятий по вопросам кадровой работы и муниципальной службы с работниками структурных подразделений органов местного самоуправления.

Отметим, что на уровне регионов также принимаются стратегические документы в сфере развития кадровой политики. В частности, в Свердловской области принята и действует государственная программа Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области», период реализации государственной программы 2024 – 2027 годы [13].

Для обоснования предложения выделим показатели государственной программы Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области» прямо или косвенно направленные на развитие кадровой системы органов местного самоуправления Асбестовского городского округа, которые представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели Государственной программы Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области»

Показатели Государственной программы Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области»	Эффективность показателей, влияние на развитие кадровой системы
Доля государственных органов Свердловской области и администраций муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области, подключенных к единой автоматизированной системе управления деятельностью исполнительных органов государственной власти Свердловской области для передачи данных по формированию кадрового состава, от общего количества государственных органов Свердловской области и администраций муниципальных образований	Систематизация информации о лицах, состоящих в кадровом резерве

Продолжение таблицы 9

Показатели Государственной программы Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области»	Эффективность показателей, влияние на развитие кадровой системы
Доля государственных органов Свердловской области и органов местного самоуправления муниципальных образований, представители которых приняли участие в семинарах, тренингах, мастер-классах и иных мероприятиях с руководителями и специалистами подразделений по вопросам государственной гражданской службы и кадров (кадровых служб), от общего количества государственных органов Свердловской области и органов местного самоуправления муниципальных образований	Повышение квалификации кадровых служб
Количество глав муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области, членов Правительства Свердловской области и государственных гражданских служащих Свердловской области, принявших участие в образовательных мероприятиях	Повышение квалификации глав муниципалитетов в сфере кадровой политики (без уточнения программ обучения, критериев их отбора, необходимых для развития компетенций – формальный подход)
Доля муниципальных служащих в Свердловской области, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования за счет средств областного бюджета, от общего количества муниципальных служащих в Свердловской области	
Количество лиц, замещающих муниципальные должности муниципальных образований, прошедших обучение за счет средств областного бюджета	
Доля администраций муниципальных образований, где внедрена система комплексной оценки деятельности муниципальных служащих, от общего количества администраций муниципальных образований	Развитие оценки деятельности муниципальных служащих

Итак, анализируя государственную программу, можно констатировать, что в ходе ее реализации предпринимаются значительные усилия по систематизации показателей, которые отражают эффективность управления кадрами и кадровым резервом. Это важный шаг к улучшению процессов в области управления персоналом, поскольку разработка и внедрение четких, измеримых критериев позволяет более объективно оценивать работу муниципальных служащих и эффективность кадровой политики.

Однако в программе не предусмотрен системный подход к развитию кадров:

- не отражены показатели профессионального развития;
- не указана общая идеология развития кадровой системы;

- комплексный подход к развитию муниципальных служащих не предусмотрен;
- отсутствует конкретизация мер, направленных на развитие кадровой системы и муниципальных служащих;
- отсутствует конкретизация мер, направленных на развитие и повышение эффективности использования кадрового резерва.

Также следует указать на отсутствие методологических подходов, критериев и инструментария оценки эффективности деятельности муниципальных служащих, которые бы позволили выстраивать комплексную программу их развития.

В настоящее время принят лишь перечень критериев эффективности кадровой работы в органах местной власти, но не собственно муниципальных служащих [12].

3.2 Направления совершенствования кадровой системы в органах местного самоуправления

По результатам проведенного анализа кадровой работы в органах местного самоуправления представлены рекомендации, которые в полной мере можно распространить на кадровую систему органов местного самоуправления в целом.

Далее приведем обоснование необходимости разработки программы развития муниципальной кадровой системы и внедрения проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы», с учетом представленных в приложении А Методических рекомендаций по внедрению практических занятий по вопросам кадровой работы и муниципальной службы с работниками структурных подразделений органов местного самоуправления, посредством систематизации проблем, решение которых возможно, используя программный подход.

Ключевые проблемы, которые возможно решить, реализуя указанные подходы, приведены на рисунке 5.

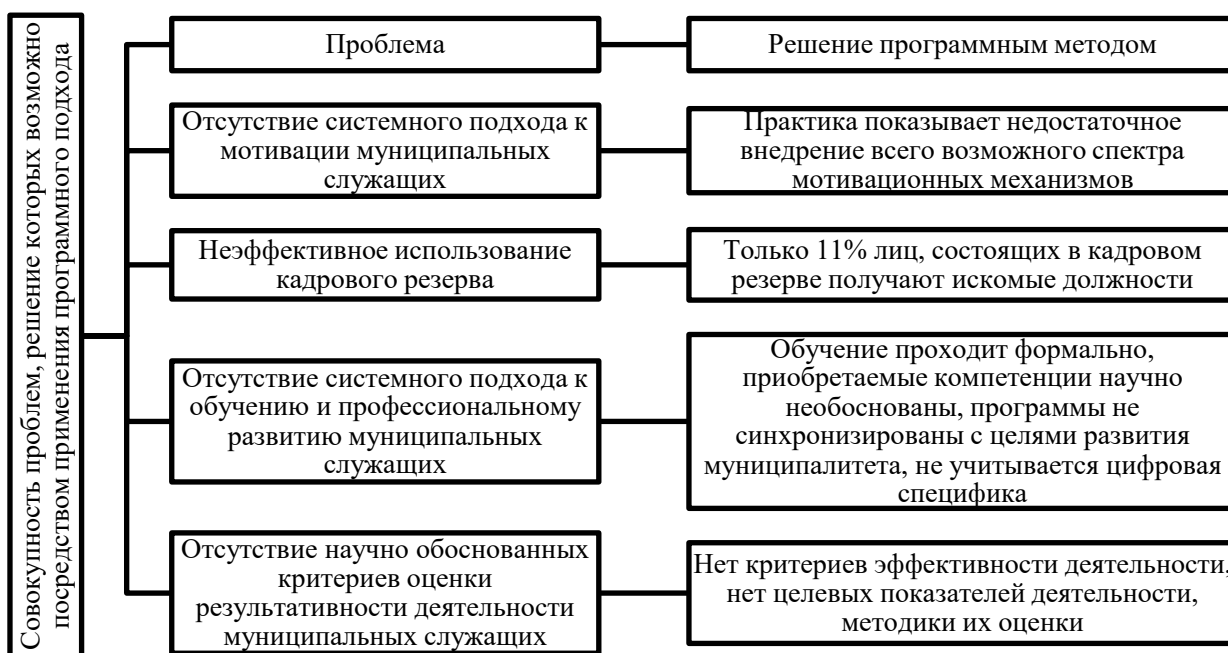


Рисунок 5 – Совокупность проблем, решение которых возможно посредством применения программного подхода

Далее рассмотрим, представленный в таблице Б.1, проект Паспорта предлагаемой Муниципальной программы «Развитие кадровой политики в системе муниципального управления Асбестовского городского округа до 2027 года и на перспективу до 2030 года.

Цели и задачи, целевые показатели муниципальной программы «Развитие кадровой политики в системе муниципального управления Асбестовского городского округа до 2027 года и на перспективу до 2030 года» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Цели и задачи, целевые показатели муниципальной программы «Развитие кадровой политики в системе муниципального управления Асбестовского городского округа до 2027 года и на перспективу до 2030 года»

Наименование целей и задач, целевых показателей	Единица измерения	2025	2026	2027
Внедрена система комплексной оценки деятельности муниципальных служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности	%	50	100	100
Доля должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа, на которые сформирован кадровый резерв, от общего количества должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа	%	30	60	98
Доля лиц, включенных в состав кадрового резерва, прошедших обучение в форме профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки по соответствующим должностям, от общего количества лиц, включенных в состав кадрового резерва на замещение	%	89	100	100
Доля лиц, назначенных из кадрового резерва Асбестовского городского округа, от общего количества вакантных должностей	%	20	70	90
Количество образовательных программ, прошедших конкурс на право реализации образовательных программ, обеспечивающих развитие целевого профессионального профиля муниципального служащего	%	1	4	4

Обоснование эффективности реализации муниципальной программы представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Обоснование эффективности разработки и принятия муниципальной программы «Развитие кадровой политики в системе муниципального управления Асбестовского городского округа до 2027 года и на перспективу до 2030 года»

Вид эффективности	Характеристика эффективности
Социальная эффективность	Повышение уровня доверия власти, улучшение имиджа муниципального служащего: – повышение престижа муниципальной службы
Организационная эффективность	Повышение управляемости кадровой системы
Программный эффект	Решение следующих проблем, зафиксированных в программе Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области»: – «негативный имидж муниципального служащего...»; – отсутствие профильного профессионального образования у муниципальных служащих; – отсутствие системности в работе с кадровым резервом
Реализация установленных законодательством предписаний	Согласно статье 18 Закона № 136-ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области»: «Развитие муниципальной службы обеспечивается муниципальными программами развития муниципальной службы и государственными программами Свердловской области развития муниципальной службы в Свердловской области, финансируемыми соответственно за счет средств местных бюджетов и областного бюджета», при этом в настоящее время такая программа на территории Асбестовского городского округа не разработана.

Разработка муниципальной программы «Обучение и развитие персонала муниципальной службы» представляет собой стратегическую инициативу, направленную на улучшение качества управления человеческими ресурсами в структурах местного самоуправления. Программа рассчитана на охват всех органов местного самоуправления и нацелена на решение актуальных задач в области кадровой работы.

В рамках данной инициативы разрабатываются Методические рекомендации, которые включают в себя организацию и проведение практических занятий для сотрудников структурных подразделений. Эти рекомендации направлены на повышение эффективности работы кадровых служб за счет внедрения инновационных образовательных и тренировочных

методик. Основная цель Методических рекомендаций — не только обеспечение дополнительного профессионального образования для служащих, но и внедрение эффективных подходов к обучению, что должно способствовать оптимизации всех процессов кадровой работы. Таким образом, данный проект призван, не только укрепить профессиональные навыки муниципальных служащих, но и сформировать устойчивую систему непрерывного обучения и развития персонала, что, в свою очередь, будет способствовать повышению общей эффективности муниципального управления.

Основная цель проекта в сфере муниципальной службы направлена на оценку эффективности процессов планирования, организации и результативности программ обучения и развития персонала. Это включает в себя анализ того, насколько хорошо текущие подходы и методы обучения соответствуют потребностям и целям муниципальных структур, а также их возможность способствовать реальному улучшению квалификации и профессиональных навыков служащих.

В рамках проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы» запланированы следующие ключевые мероприятия:

- оценка потребностей в обучении: этот этап включает анализ текущего состояния квалификации сотрудников и выявление потребностей в их дополнительном обучении, чтобы обеспечить соответствие требованиям муниципальной службы;
- долгосрочное планирование обучения: разработка общей стратегии обучения персонала, направленной на достижение долгосрочных целей организации и повышение качества работы муниципальной службы;
- оперативное планирование обучения: составление конкретного плана работ и мероприятий по обучению на ближайший период, определение приоритетов и ресурсов для их реализации;

- организация обучения: реализация программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, включая выбор форм и методов обучения, а также организацию учебного процесса;
- анализ результатов обучения: оценка эффективности обучающих мероприятий и анализ влияния обучения на профессиональную деятельность сотрудников и общую эффективность организации.

Все эти мероприятия реализуются на основе Ежегодного сводного плана мероприятий по обучению муниципальных служащих, который включает прогнозные показатели на следующие два года.

Ожидаемые результаты проекта включают:

- повышение уровня подготовленности персонала на 35-45%, что способствует улучшению качества выполнения профессиональных задач;
- увеличение эффективности деятельности сотрудников, прошедших обучение, что ведет к более высоким показателям работы муниципальной службы;
- сокращение текучести кадров за счет повышения уровня удовлетворенности работы и профессионального развития сотрудников.

Таким образом, проект направлен на создание устойчивой системы обучения и развития персонала, что обеспечивает долгосрочное повышение квалификации и профессионализма муниципальных служащих.

Требования к результатам проекта по обучению и развитию муниципальных служащих предусматривают следующие аспекты:

- обоснованность и целесообразность обучения: обучение должно быть ориентировано на решение специфических задач и удовлетворение конкретных потребностей муниципального образования в сфере повышения квалификации служащих; Планирование мероприятий должно основываться на оценке

компетентности сотрудников и учитывать стратегические цели организации;

- направленность на поддержание и повышение квалификации: программы обучения и развития должны быть сфокусированы на поддержании и улучшении профессионального уровня сотрудников в рамках их нынешних должностей, а также предусматривать возможности для получения дополнительного образования и развития компетенций, выходящих за рамки текущих обязанностей;
- использование современных образовательных технологий: в процессе выбора образовательных программ и обучения необходимо уделять внимание использованию современных технологий и методов обучения, способствующих максимальной эффективности образовательного процесса;
- оценка результатов обучения: эффективность каждой программы обучения должна подвергаться анализу, включая входные-выходные тесты для оценки полученных знаний и навыков;
- ответственность руководителей за обучение персонала: руководители структурных подразделений обязаны персонально отвечать за организацию и реализацию программ обучения и развития для своих подчиненных, обеспечивая их профессиональный рост и развитие.

Основным результатом деятельности по обучению и развитию муниципальных служащих является составление Ежегодного сводного отчета о проведенных мероприятиях по обучению, который подводит итоги и анализирует эффективность реализованных образовательных программ.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мер по совершенствованию кадровой работы в органах местного самоуправления

Эффективность внедрения программы развития муниципальной кадровой системы и реализации проекта «Обучение и развитие персонала муниципальной службы», основанного на Методических рекомендациях по применению практических занятий по аспектам кадровой деятельности и муниципального управления, манифестируется через несколько ключевых результатов:

- повышение качества труда муниципальных служащих: реализация обучающих программ приведет к освоению новых профессиональных навыков, что напрямую повлияет на качество выполняемой работы;
- освоение новых должностных обязанностей: обучение предоставит муниципальным служащим возможности для освоения новых должностей в рамках муниципальной службы, способствуя их карьерному росту;
- улучшение управления собой и стрессоустойчивости: программы, направленные на развитие личностных качеств, помогут муниципальным служащим лучше управлять собственными эмоциями и повысят их стрессоустойчивость, что, в свою очередь, улучшит качество предоставляемых муниципальных услуг.

К положительным изменениям в рамках муниципальной службы можно отнести:

- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- стремление муниципальных служащих к достижению поставленных целей;
- усилением чувства ответственности за важность и результаты выполняемой работы;

- повышение уровня лояльности и приверженности муниципальных служащих;
- повышение общего уровня профессионализма и квалификации персонала.

В то же время, такая систематизированная работа по обучению и развитию персонала будет способствовать предотвращению ряда отрицательных тенденций:

- снижение текучести кадров за счет повышения уровня удовлетворенности персонала своей работой и карьерными перспективами;
- минимизация ошибок в работе, вызванных недостатком знаний и навыков.

Целенаправленная работа по обучению и развитию муниципальных служащих играет ключевую роль в повышении качества и эффективности муниципальной службы. Этот процесс не только улучшает текущие операционные результаты, но и лежит в основе устойчивого развития муниципального управления. Систематическое образование и профессиональное совершенствование муниципальных служащих обеспечивает органам власти квалифицированные кадры, способные адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно реагировать на новые вызовы. Такой подход к кадровой политике способствует формированию надежной и производительной структуры муниципального управления, обеспечивая его способность к долгосрочному развитию и улучшению услуг для населения.

Итак, анализируя представленные данные, можно сформулировать следующие выводы, отражающие основные положения научной новизны проведенного исследования:

- а) Необходимость высокого уровня профессионализма: дальнейшее усовершенствование системы работы с кадрами требует повышения

профессионализма и качества подготовки муниципальных служащих. Это необходимо для следующего:

- 1) повышения престижа муниципальной службы в обществе;
 - 2) развития профессиональных компетенций работников;
 - 3) эффективной дифференциации специалистов в структурах органов местной власти с учетом их квалификации и профессионального развития;
- б) Внедрение программ развития кадровой системы: применение инновационных программ развития муниципальной кадровой системы и проектов по обучению и развитию персонала муниципальной службы способствует усовершенствованию кадровой работы;
- в) Разработка и внедрение политики обучения: предложенные мероприятия по разработке и реализации комплексных программ обучения и развития муниципальных служащих, а также по оценке их эффективности, позволят повысить профессиональный уровень сотрудников. Это, в свою очередь, окажет положительное влияние на качество муниципальных услуг, предоставляемых населению;
- г) Социальная эффективность мероприятий: внедрение предложенных подходов к обучению и развитию персонала также приведет к улучшению социального климата в местном сообществе. Оно будет способствовать снижению социальной напряженности и укреплению доверия к органам местного самоуправления.

В третьем разделе исследования выделены ключевые проблемы управления кадрами в структурах местного самоуправления, среди которых особо выделяются неэффективное использование кадрового потенциала и резерва, стабильный дефицит кадров, а также отсутствие систематического подхода к развитию муниципальных служащих. Основываясь на выявленных проблемах, предложено создание программы развития муниципальной кадровой системы и запуск проекта «Обучение и развитие персонала

муниципальной службы» в качестве ключевых инструментов решения данных вопросов.

Предложенные мероприятия ожидаются быть эффективными благодаря их способности оказывать многоаспектное положительное воздействие на муниципальную службу. Среди ожидаемых эффектов:

- социально-экономические преимущества: повышение качества муниципальных услуг и удовлетворенности граждан, улучшение социального климата и снижение социальной напряженности в обществе;
- организационно-методические улучшения: оптимизация процессов управления персоналом, внедрение современных технологий обучения и развития персонала, улучшение кадровой политики;
- программно-стратегические изменения: обеспечение соответствия кадровых ресурсов стратегическим целям муниципального развития, формирование устойчивого кадрового резерва, способного эффективно реагировать на вызовы и задачи местного самоуправления.

Заключение

Результаты проведенного исследования на тему «Пути совершенствования кадровой работы в органах местного самоуправления» позволили сделать ряд выводов и рекомендаций, обосновывающих научную новизну данной работы.

Правовое регулирование кадровой работы в органах местного самоуправления осуществляется на основе законодательства Российской Федерации, которое определяет общие принципы и правила управления персоналом в муниципальных органах власти.

Кадровая работа в органах местного самоуправления имеет свои особенности. Она связана с отбором, наймом, обучением, развитием, мотивацией муниципальных служащих, которые занимаются реализацией полномочий органов местного самоуправления.

Развитие кадровой работы тесно связано с прогрессом в теории управления персоналом и внедрением современных методов и технологий в эту сферу. В настоящее время кадровые службы активно интегрируют передовые информационные системы, что значительно повышает эффективность управления персональными данными и кадровыми процессами. Эти системы обеспечивают оперативный доступ к информации, автоматизацию многих операций и улучшение качества взаимодействия внутри организации.

Кроме технологического аспекта, важное значение имеет и повышение уровня профессионализма кадровых специалистов. Современный кадровый работник должен обладать не только глубокими знаниями в области управления персоналом, но и навыками работы с новейшими информационными инструментами. Профессиональная подготовка и постоянное обучение кадровых специалистов способствует их способности адаптироваться к изменениям в законодательстве, экономике и технологиях, что напрямую влияет на эффективность управления

персоналом в организации. Это, в свою очередь, является залогом успешного функционирования и развития любой современной организации.

Анализ теоретических основ кадрового обеспечения муниципальных органов власти в России показывает, что на всех уровнях — федеральном, региональном и местном — существует проблема подбора высококвалифицированных кадров. Это является одной из ключевых сложностей для эффективности государственной системы управления.

Текущие трудности связаны с несколькими аспектами. Во-первых, это дефицит квалифицированных специалистов, обусловленный ограниченным притоком молодых профессионалов, заинтересованных в карьере в государственном секторе. Во-вторых, уровень заработной платы и условия труда в муниципальных органах зачастую не могут конкурировать с частным сектором, что снижает привлекательность работы в этой сфере. В-третьих, существует проблема обновления и развития профессиональных навыков служащих в соответствии с меняющимися требованиями и технологиями.

По результатам анализа ряда аспектов кадровой работы в органах местной власти, проведенного во втором разделе исследования, установлено, что в органах местного самоуправления имеются проблемы в управлении персоналом, которые не только сдерживают развитие организации, но и затрудняют эффективность ее деятельности:

- отсутствие профильного профессионального образования у муниципальных служащих;
- применение устаревших кадровых технологий оценки и подбора кадров на муниципальной службе;
- отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава органов местного самоуправления;

- некорректная система подготовки, переквалификации, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров.

В третьем разделе исследования предложены меры, направленные на совершенствование кадровой работы в органах местного самоуправления и приведено обоснование эффективности предложенных рекомендаций.

Представленные рекомендации и проекты по совершенствованию кадровой работы предоставляют обширные перспективы для улучшения ситуации. Внедрение программно-целевого подхода к профессиональному развитию специалистов органов местного самоуправления направлено на повышение квалификации, эффективности и устойчивости кадрового состава муниципальных органов.

Выводы из проведенного анализа подчеркивают важность системного подхода в кадровой работе органов местного самоуправления, поскольку, это направлено не только для решения текущих проблем, но и для подготовки к вызовам будущего. Органы местного самоуправления, осуществляющие реформы в кадровой сфере, смогут обеспечить более эффективное предоставление услуг и внести значительный вклад в развитие муниципального образования.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Адонина С.Ю., Михеева Т.Н. Роль кадрового резерва в управлении муниципальным образованием // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3. С. 64-67.
2. Аниськина Н.Н. Качество ДПО – центральная проблема реформы профессионального образования // Инновации. №4 (174). СПб, 2013. С. 49- 55.
3. Борисевич А.А. Кадровая политика на муниципальном уровне: сущность, цели, задачи, механизмы реализации // Материалы Афанасьевских чтений. 2023. № 3 (46). С. 13-17.
4. Бучковская А.Ю. Нормативно - правовая основа кадровой работы в органах местного самоуправления Российской Федерации // В сборнике: кооперация науки и общества - путь к модернизации и инновационному развитию. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа. 2023. С. 112-114.
5. Закон Свердловской области от 29.10.2007 № 136-ОЗ (ред. от 01.11.2023) «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» URL: <https://base.garant.ru/21074049> (дата обращения: 16.02.2024).
6. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). URL: <http://www.kremlin.ru/acts/constitution> (дата обращения: 28.02.2024).
7. Костенко А.А. Пути совершенствования кадровой работы в органах государственной власти и местного самоуправления // Молодой ученый. 2023. № 45 (492). С. 160-163.
8. Крахмалов А. Н. Проблемы механизма прохождения государственной гражданской и муниципальной службы в Российской Федерации // Актуальные проблемы современности: наука и общество. 2015.

№2 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-mehanizma-prohozhdeniya-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-i-munitsipalnoy-sluzhby-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 23.02.2024).

9. Максимов В.П., Иванов В.Н. Влияние конкурсной модели выборов на кадровый состав глав муниципальных образований Челябинской области // Общество, экономика, управление. 2023. Т. 8. № 3. С. 10-18

10. Миронов, А. Н. Некоторые проблемы муниципальной службы в Российской Федерации / А. Н. Миронов // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2009. № 1. С. 2-4. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12579158>(дата обращения: 22.02.2024).

11. Муниципальная служба в РФ. Кадровое обеспечение органов местного самоуправления: проблемы и пути совершенствования [Электронный ресурс]. URL: <https://studfiles.net/preview/2684727/> (дата обращения: 22.02.2024).

12. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов: Указ Президента РФ от 28 апреля 2008 г. № 607. Текст: электронный. URL: <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 07.03.2024).

13. Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области до 2024 года»: Постановление Правительства Свердловской области от 21 октября 2013 г. № 1276-ПП. Текст: электронный. URL: <https://demo.garant.ru> (дата обращения: 07.03.2024).

14. Охотский, Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Е. В. Охотский. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт. 2021. 299 с.

15. Постановление Администрации Асбестовского городского округа от 21.10.2022 № 545-ПА (ред. от 30.05.2022) «О прогнозе социально-

экономического развития Асбестовского городского округа на среднесрочную перспективу 2023-2025 годов» URL: https://asbestadm.ru/inova_block_documentset/document/390081/?ysclid=lpс8djs1h2732846929 (дата обращения: 21.02.2024).

16. Прокофьев, С. Е. Основы современного государственного и муниципального управления: учебник и практикум для среднего профессионального образования / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. – Москва: Издательство Юрайт. – 2021. – 695 с.

17. Решение Думы Асбестовского городского округа от 25.05.2023 № 12/1 «Об отчете главы Асбестовского городского округа о результатах его деятельности, деятельности администрации Асбестовского городского округа и иных подведомственных главе Асбестовского городского округа органов местного самоуправления, в том числе о решении вопросов, поставленных Думой Асбестовского городского округа, за 2022 год». URL: <http://duma4.esgms.ru/solutions/item/118> (дата обращения: 21.02.2024).

18. Решение Думы Асбестовского городского округа от 26.09.2019 № 26/8 «Об утверждении Стратегии социально - экономического развития Асбестовского городского округа» [Текст].

19. Решение Думы Асбестовского городского округа от 18.09.2008 № 7/4 (ред. от 25.07.2013) «Об утверждении Положения «О порядке проведения конкурса на замещение должностей муниципальной службы Асбестовского городского округа» – Доступ из справочно – правовой системы «КонсультантПлюс» URL: <http://www.consultant.ru/>, свободный доступ (дата обращения: 23.02.2024).

20. Решение Думы Асбестовского городского округа от 07.12.2006 № 39/3 (ред. от 29.02.2012) «Об утверждении Положения «О видах поощрений, применяемых к муниципальным служащим, замещающим муниципальные должности и должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа, и порядке их

применения» – Доступ из справочно – правовой системы «КонсультантПлюс» URL: <http://www.consultant.ru/>, свободный доступ (дата обращения: 23.02.2024).

21. Суханова К.С., Шулимова А.Д. Совершенствование кадровой политики при работе с военнослужащими в органах местного самоуправления // В сборнике: молодежные исследования сегодня. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. Петрозаводск. – 2023. – С. 95-99.

22. Тишкина Н.П., Молочаев Я.С., Зуев К.А. Управление кадровым потенциалом органов местного самоуправления как необходимое условие устойчивого социально-экономического развития // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2023. Т. 12. № 2. С. 78-82

23. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О муниципальной службе в Российской Федерации».URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530 (дата обращения: 22.02.2024).

24. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 02.11.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571 (дата обращения: 13.02.2024).

25. Харитоновна О.В., Бугаева Т.Н. Краудсорсинг в государственном и муниципальном управлении: сущность и перспективы использования // Вестник Евразийской науки, 2020 № 2, <https://esj.today/PDF/91ECVN220.pdf>(доступсвободный).Загл.с экрана. Яз. рус.,англ.

26. Шлепко П.А. Проблемы совершенствования кадровой политики органов местного самоуправления/П.А.Шлепко.//Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России Москва,2018. С.385-391.

27. Щукин И.А., Разыграева М.Г. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы .Журнал: Управленческие науки в современной России., Издательский дом «Реальная экономика»., С-П., 2014.

28. Beery, Thomas, Sanna K. Ingemar&Wamsler, Christine &Bramryd, Torleif& Brink, Ebba &Ekelund, Nils & Johansson, Michael & Palo, Thomas & Schubert Perceptions of the ecosystem services concept: Opportunities and challenges in the Swedish municipal context / Beery, Thomas, Sanna, K. Ingemar&Wamsler, Christine &Bramryd, Torleif& Brink, Ebba &Ekelund, Nils & Johansson, Michael & Palo, Thomas & Schubert // Ecosystem Services, Elsevier. vol. 17(C). 2016. Pp.123-130.

29. Christine Unterrainer& Hans JeppeJeppesen& Thomas FaurholtJønsson Distributed Leadership Agency and Its Relationship to Individual Autonomy and Occupational Self-Efficacy: a Two Wave-Mediation Study in Denmark / Christine Unterrainer& Hans JeppeJeppesen& Thomas FaurholtJønsson // Humanistic Management Journal. – Springer, vol. 2(1). October 2017. Pp. 57-81.

30. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach. 3rd ed. San Francisco: Jossey Bass, 2009. 457 p.

31. Thompson, Kate &Sherren, Kate &Duinker, Peter N. The use of ecosystem services concepts in Canadian municipal plans / Thompson, Kate &Sherren, Kate &Duinker, Peter N // Ecosystem Services, Elsevier,. vol. 38(C) 2019. Pp. 1-1.

32. Travis Katz & Tim Campbell The City Manager Experience in the U.S.: Perspectives on Improving Local Government in LAC / Travis Katz & Tim Campbell // Reports _003, World Bank Latin America and the Caribbean Region Department. – URL: https://ideas.repec.org/p/wop/bawlad/_003.html (дата обращения 05.02.2024г.). – Режим доступа: для авторизованных пользователей

Приложение А

**Методические рекомендации по внедрению практических занятий
по вопросам кадровой работы и муниципальной службы
с работниками структурных подразделений органов местного
самоуправления**

1. Общие положения

1.1. Настоящие методические рекомендации разработаны в целях совершенствования деятельности кадровых служб органов местного самоуправления по организации дополнительного профессионального образования, внедрению иных эффективных форм обучения муниципальных служащих совместно со структурными подразделениями органов местного самоуправления, а также общей оптимизации порядка кадровой работы (далее – методические рекомендации).

1.2. Методические рекомендации подготовлены с учетом практического опыта проведения аналогичной работы в федеральных органах власти, в областных органах исполнительной власти Свердловской области, а также практики применения современных кадровых технологий.

1.3. Под обучением муниципальных служащих в рамках настоящих методических рекомендаций понимается система целенаправленных действий кадровых служб органов местного самоуправления (специалистов по кадровой работе) по организации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, а также реализации иных форм обучения.

1. Методика организации и проведения профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации и иных форм обучения муниципальных служащих органов местного самоуправления муниципального образования

Продолжение Приложения А

1. Общие положения

1.1. Настоящая Методика определяет виды, периодичность, порядок организации и проведения профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации и иных форм обучения муниципальных служащих органов местного самоуправления муниципального образования.

1.2. Обучение муниципальных служащих осуществляется с целью развития имеющихся и приобретения новых профессиональных знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное выполнение работниками структурных подразделений органов местного самоуправления должностных обязанностей и полномочий по замещаемой должности либо по планируемой к замещению должности (в том числе лицами из кадрового резерва).

1.3. Основаниями для направления муниципального служащего на обучение являются:

- поступление на муниципальную службу (впервые поступившие и проработавшие в должности не менее одного года);
- наступление очередного срока повышения квалификации;
- рекомендации аттестационной комиссии;
- назначения муниципального служащего на иную должность муниципальной службы в порядке должностного роста;
- включение в кадровый резерв для замещения вакантной должности муниципальной службы;
- перевод на муниципальную должность иной группы или специальности;
- инициатива муниципального служащего;

Продолжение Приложения А

- ходатайство руководителя структурного подразделения органа местного самоуправления.

1.4. Профессиональная подготовка муниципального служащего осуществляется в установленном действующим законодательством порядке в образовательных учреждениях высшего профессионального образования, переподготовка и повышение квалификации – в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования либо в специализированных учреждениях повышения квалификации, имеющих право на ведение указанной образовательной деятельности и выдачу соответствующих документов о переподготовке и повышении квалификации государственного образца.

1.5. Обучение может проводиться с полным или частичным отрывом от муниципальной службы либо без отрыва от выполнения должностных обязанностей.

2. Основные формы обучения муниципальных служащих

2.1. В рамках настоящей Методики рассматриваются следующие формы обучения муниципальных служащих:

2.1.1. Профессиональная подготовка.

2.1.2. Профессиональная переподготовка.

2.1.3. Повышение квалификации.

2.1.4. Иные формы обучения муниципальных служащих:

- стажировка;
- внутриаппаратная учеба;
- самообразование.

3. Профессиональная подготовка

3.1. Профессиональная подготовка предполагает получение высшего профессионального или второго высшего профессионального образования на

Продолжение Приложения А

базе среднего, среднего профессионального или высшего профессионального образования.

3.2 Профессиональное обучение сотрудников органов местного самоуправления направлено на достижение нескольких важных целей. Во-первых, это оптимизация и совершенствование кадрового состава организаций местного самоуправления, что повышает их эффективность и адаптивность к текущим задачам и вызовам. Во-вторых, большое значение придается повышению уровня образования и профессиональных навыков сотрудников.

3.3 В целях формирования компетентных кадров органы местного самоуправления могут применять такую меру, как заключение контрактов с гражданами, которые после прохождения обучения обязуются в течение определенного времени работать в муниципальной сфере. Такая практика не только обеспечивает создание необходимых профессиональных кадров, но и дает гарантированный возврат инвестиций в обучение с последующим оказанием услуг.

3.4 Заключение контрактов на обучение между местными властями и гражданами основывается на принципе конкуренции, чтобы обеспечить отбор наиболее мотивированных и подходящих кандидатов. Важной частью таких контрактов является сотрудничество с учебными заведениями, обеспечивающими профессиональную подготовку. Такое сотрудничество обеспечивает интеграцию теоретических знаний и практического опыта. В рамках контракта слушатели проходят практическое обучение и стажировку непосредственно в организациях местного самоуправления.

4. Профессиональная переподготовка

4.1. Профессиональная переподготовка – это обучение муниципальных служащих, имеющих высшее профессиональное образование, с целью получения ими дополнительных знаний, умений и навыков, необходимых

Продолжение Приложения А

для выполнения нового вида профессиональной деятельности, а также присвоения дополнительной квалификации на базе имеющейся специальности. Уровень образования специалистов, проходящих профессиональную переподготовку, должен быть не ниже уровня образования, требуемого для нового вида профессиональной деятельности.

4.2. Для профессиональной переподготовки устанавливаются следующие сроки освоения образовательных программ:

нормативный срок прохождения профессиональной переподготовки для выполнения муниципальными служащими нового вида профессиональной деятельности должен составлять более 500 аудиторных часов;

нормативный срок прохождения профессиональной переподготовки для получения муниципальными служащими дополнительной квалификации должен составлять более 1000 часов, в том числе более 75 процентов аудиторных часов.

4.3. По результатам проведения обязательной государственной итоговой аттестации выдаются документы государственного образца.

4.4. Диплом о дополнительном (к высшему) образовании дает муниципальному служащему право претендовать на замещение должностей муниципальной службы, квалификационными требованиями по которым предусмотрено наличие высшего профессионального образования соответствующего профиля.

4.5. Профессиональная переподготовка может осуществляться с отрывом, с частичным отрывом (до 3 рабочих дней в неделю) или без отрыва (вечерние группы) от муниципальной службы и с использованием возможностей дистанционных образовательных технологий в зависимости от групп должностей муниципальной службы.

5. Повышение квалификации

Продолжение Приложения А

5.1. Повышение квалификации – это обучение муниципальных служащих с целью обновления теоретических и практических знаний, совершенствования навыков муниципальных служащих, имеющих профессиональное образование, в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач.

5.2. Повышение квалификации осуществляется в целях:

- освоения актуальных изменений в конкретных вопросах профессиональной деятельности муниципальных служащих (тематические и проблемные конференции и семинары) – объемом от 18 до 72 аудиторных часов (краткосрочное повышение квалификации);
- комплексного обновления знаний муниципальных служащих по ряду вопросов в установленной сфере профессиональной служебной деятельности для решения соответствующих профессиональных задач – объемом от 73 до 144 аудиторных часов.

5.3. Периодичность прохождения повышения квалификации осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года для лиц, замещающих должности муниципальной службы всех групп должностей муниципальной службы.

5.4. Повышение квалификации является обязательным для всех муниципальных служащих.

5.5. Освоение программ повышения квалификации в образовательном учреждении завершается итоговой аттестацией, по результатам которой выдается документ установленного образца о повышении квалификации.

5.6. Повышение квалификации муниципальных служащих осуществляется с отрывом, с частичным отрывом (до 3 рабочих дней в

Продолжение Приложения А

неделю) или без отрыва (вечерние группы) от муниципальной службы и с использованием возможностей дистанционных образовательных технологий в зависимости от групп должностей муниципальной службы.

6. Иные формы обучения муниципальных служащих

6.1. В соответствии с подпунктом 2.1.4. настоящей Методики в качестве иных форм обучения муниципальных служащих применяются следующие:

6.1.1. Стажировка – изучение муниципальным служащим передового опыта, а также закрепление теоретических знаний, полученных муниципальным служащим при освоении программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, и приобретение практических навыков и умений для их эффективного использования при исполнении им своих должностных обязанностей.

Стажировка муниципального служащего может являться как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования муниципального служащего, так и частью его профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

Совместная работа образовательных учреждений и органов местного самоуправления, а также государственных органов или других организаций, принимающих стажеры, является эффективным инструментом для развития профессиональных навыков муниципальных служащих в рамках своей компетенции.

Студенческая стажировка длится от двух до четырех месяцев, и это дает возможность для глубокого изучения специфики работы, приобретения новых навыков и умений, которые необходимы для успешной карьерной карьеры в муниципальных органах. В этом периоде участвующие органы и организации могут оценить потенциал своих стажеров.

Продолжение Приложения А

Определить, кто из них может быть привлечен к постоянной работе в дальнейшем.

Продолжительность стажировки, являющейся составной частью программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, определяется учебным планом соответствующих программ.

Стажировка муниципальных служащих осуществляется с отрывом от муниципальной службы.

6.1.2. Внутриаппаратная учеба – специально организуемая, постоянно действующая система пополнения и обновления теоретических знаний муниципальными служащими по наиболее актуальным вопросам развития местного самоуправления и муниципальной службы.

Данная учеба организовывается в виде целевого обучения, проводимого для муниципальных служащих соответствующего органа местного самоуправления в соответствии с учебно-тематическими планами.

Учебно-тематический план проведения внутриаппаратного обучения для муниципальных служащих разрабатывается кадровой службой (специалистом по кадровой работе) органа местного самоуправления и является частью плана-графика обучения муниципальных служащих, утверждаемых на год.

Внутриаппаратная учеба может быть организована в следующих формах:

- лекция;
- семинар;
- тренинг;
- выступления руководителей органов местного самоуправления, органов государственной власти, иных организаций и учреждений.

Продолжение Приложения А

Лекция – традиционная форма обучения, состоящая в систематическом, последовательном, монологическом изложении учебного материала, как правило, теоретического характера.

Семинар – один из основных видов учебно-практических занятий, состоящих в обсуждении лекционных материалов, подготовленных слушателями заранее сообщений, докладов, рефератов. Семинар может использоваться как самостоятельная форма тематических учебных занятий, не связанных с лекционными курсами.

Тренинг – форма активного обучения, состоящая из комплекса теоретических знаний и практических упражнений и заданий, направленных на решение актуальных задач, развитие конкретных умений и навыков.

Выступления руководителей органов местного самоуправления, органов государственной власти, иных организаций и учреждений – форма активного обучения, состоящая в систематическом, последовательном изложении и обсуждении проблемных вопросов деятельности органа местного самоуправления и прохождения муниципальной службы.

Для внутриаппаратной учебы в зависимости от специфики рассматриваемых вопросов могут привлекаться представители образовательных учреждений, а также специализированных организаций.

Внутриаппаратная учеба не может заменять переподготовку и повышение квалификации муниципальных служащих.

Продолжительность и периодичность внутриаппаратной учебы определяется органом местного самоуправления самостоятельно с учетом учебно-тематического плана обучения.

Внутриаппаратная учеба муниципальных служащих осуществляется без отрыва от муниципальной службы.

6.1.3 Самообразование является важным элементом непрерывного профессионального развития муниципальных служащих,

Продолжение Приложения А

Самостоятельное получение дополнительной информации, необходимой для эффективного выполнения своих обязанностей. Этот процесс важен для адаптации к меняющимся условиям работы и повышения качества предоставляемых муниципальных услуг.

Каждый служащий разрабатывает план профессионального развития, в соответствии с его должностной инструкцией. План разрабатывается в сотрудничестве с руководителем сотрудника, который проверяет его актуальность. Затем план утверждается в соответствии с процедурами, установленными муниципалитетом.

7. Порядок организации и проведения профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации и иных форм обучения муниципальных служащих.

7.1 Работу по организации обучения на местной гражданской службе координирует отдел кадров местного органа власти.

7.2. Организация обучения муниципальных служащих включает в себя следующий алгоритм действий:

- определение потребности в обучении;
- ежегодное формирование списка муниципальных служащих на обучение в соответствии с предложениями руководителей структурных подразделений органа местного самоуправления;
- согласование конкретных форм обучения (профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации или иные формы обучения), в том числе осуществляемых за счет средств местного бюджета с руководителями структурных подразделений органа местного самоуправления;
- подготовка предложений по осуществлению расходов из бюджета муниципального образования на обучение муниципальных служащих;

Продолжение Приложения А

- формирование плана-графика обучения муниципальных служащих;
- размещение муниципального заказа на оказание услуг по обучению;
- формирование заявки в образовательное учреждение;
- осуществление контроля обучения, анализа информации об эффективности обучения;
- внесение сведений об окончании профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации в личное дело;
- подготовка аналитических записок по итогам обучения муниципальных служащих за год.

7.3. Органы местного самоуправления ежегодно определяют свою потребность в обучении муниципальных служащих исходя из анализа их количественного и качественного состава, перспективных потребностей в специалистах определенного уровня профессиональной подготовки и специализации, опыта работы, деловых и личных качеств отдельных работников.

7.4. В первоочередном порядке в состав лиц, направляемых на обучение, включаются муниципальные служащие, являющиеся кандидатами на повышение в порядке должностного роста или профессиональная деятельность которых в дальнейшем связана с замещением должности муниципальной службы иной специализации.

7.5. При расчете потребности в профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации в расчет не включаются муниципальные служащие:

- обучающиеся в высших учебных заведениях, аспирантуре без отрыва от муниципальной службы;

Продолжение Приложения А

- достигающие предельного возраста пребывания на муниципальной службе в расчетном году;
- находящиеся в длительных отпусках (отпусках по беременности и родам, по уходу за ребенком и так далее);
- проходившие профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации или окончившие высшие учебные заведения в течение предыдущих двух календарных лет.

7.6. Ежегодно до 1 июня руководители структурных подразделений формируют и направляют в кадровую службу обоснованные предложения по обучению муниципальных служащих, находящихся у них в подчинении, на очередной год с указанием формы (с полным или частичным отрывом или без отрыва от муниципальной службы), видов и сроков обучения.

7.7. При утверждении среднесрочной программы профессионального развития муниципальных служащих, план обучения должен быть систематическим и стратегическим. Важной составляющей разработки плана является учет предложений руководителей структурных подразделений. Их вклад позволяет адаптировать обучение к специфике работы каждого подразделения, обеспечивая, таким образом, максимальную релевантность и практическую ценность проводимых образовательных мероприятий.

7.8. Поступившие предложения кадровой службой органа местного самоуправления включаются в проект плана-графика обучения муниципальных служащих на очередной год.

7.9. После составления проект плана-графика обучения муниципальных служащих проходит окончательное согласование с руководителями структурных подразделений органа местного самоуправления, направившими предложения, в отношении форм, сроков и видов обучения работников.

Продолжение Приложения А

7.10. На следующем этапе важную роль в планировании бюджетных расходов играет отдел кадров. Он готовит и представляет предложение по финансированию обучения муниципальных служащих на следующий год.

7.11. Кадровая служба органа местного самоуправления не позднее 1 августа предшествующего года вносит план-график обучения муниципальных служащих в установленном порядке на утверждение.

7.12. Отбор образовательных, научных и иных организаций для проведения профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих осуществляется в соответствии с действующим законодательством о контрактной системе.

7.13. Ежегодно, до 01 декабря года, предшествующего планируемому году обучения, кадровая служба выполняет процедуру уточнения персонифицированного списка муниципальных служащих, которые будут направлены на обучение в следующем году.

В случае отсутствия работника (длительный отпуск, болезнь, увольнение и другие обстоятельства), включенного в план-график на обучение, в него могут включаться работники, состоящие в кадровом резерве либо осуществляться иные замены, о чем делается соответствующая отметка.

7.15. Направление на обучение оформляется кадровой службой (специалистом по кадровой работе) органа местного самоуправления.

7.16. В случае невозможности по объективным обстоятельствам направить на обучение работника, включенного в план-график обучения на год, руководитель структурного подразделения органа местного самоуправления не позднее, чем за две недели обязан проинформировать об этом кадровую службу органа местного самоуправления (специалиста по кадровой работе) и обеспечить соответствующую замену.

7.17. В течение всего периода обучения кадровая служба органа местного самоуправления (специалист по кадровой работе) осуществляют

Продолжение Приложения А

постоянный мониторинг обучения муниципальных служащих, проводят анализ соблюдения программ обучения, полноты и сроков их реализации. Информация о результатах проведенного анализа по мере необходимости доводится до сведения руководителя органа местного самоуправления.

7.18. По окончании профессиональной подготовки, переподготовки или повышения квалификации работник обязан предъявить в кадровую службу органа местного самоуправления (специалисту по кадровой работе) соответствующий документ. Заверенная копия документа помещается в личное дело работника.

7.19. Прохождение муниципальным служащим профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации или стажировки является преимущественным основанием для включения муниципального служащего в кадровый резерв или продолжения замещения муниципальным служащим должности муниципальной службы.

7.20. По состоянию на 31 декабря отдел кадров готовит аналитическую записку, в которой должна быть отражена информация о реализации инициатив по обучению за отчетный период.

8. Программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации

8.1. Программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации должны соответствовать государственным образовательным стандартам профессионального образования и обеспечивать получение муниципальными служащими необходимых знаний, навыков и умений с учетом направлений профессиональной деятельности.

8.2. Программы должны включать современные технологии обучения, деловые игры, тренинги, разбор практических ситуаций, занятия с использованием компьютеров и иных аппаратных средств обучения, обмен опытом и др.

Продолжение Приложения А

8.3. Каждая программа, представленная на конкурсный отбор, должна содержать перечень учебно-методических материалов, используемых при ее реализации.

8.4. Формы и сроки профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих устанавливаются образовательным учреждением.

9. Финансирование обучения муниципальных служащих

9.1. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих осуществляются за счет средств местного бюджета.

9.2 Профессиональное обучение муниципальных служащих проводится на основе специального договора на обучение, заключенного между организацией и местным органом власти, оно может финансироваться из местного бюджета.

9.3. При направлении работника на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации с отрывом от муниципальной службы за ним сохраняется место работы (должность) и денежное содержание.

9.4. Муниципальным служащим, направляемым на профессиональную переподготовку и повышение квалификации с отрывом от службы в другую местность, производится оплата проезда к месту учебы и обратно, а также оплата расходов на проживание и командировочных расходов за счет средств местного бюджета, в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

9.5. Муниципальные служащие, проходящие профессиональную переподготовку или повышение квалификации за счет бюджетных средств и увольняющиеся из органов местного самоуправления в период обучения, теряют право на дальнейшее обучение за счет средств местного бюджета.

Продолжение Приложения А

10. Ответственность

10.1. Руководители структурных подразделений органов местного самоуправления несут дисциплинарную ответственность в соответствии с действующим законодательством:

- за нарушение утвержденного плана-графика обучения муниципальных служащих;
- за несвоевременное представление предложений по профессиональной подготовке, переподготовке или повышению квалификации муниципальных служащих.

10.2. Муниципальные служащие несут ответственность в случае:

- уклонения от переподготовки или повышения квалификации;
- не прохождения итоговой аттестации при переподготовке или повышении квалификации;
- несвоевременного представления в кадровую службу документов, подтверждающих прохождение обучения.

Приложение Б
**Проект Паспорта предлагаемой Муниципальной программы
 «Развитие кадровой политики в системе муниципального
 управления Асбестовского городского округа до 2027 года и
 на перспективу до 2030 года»**

Таблица Б.1 – Проект Паспорта предлагаемой Муниципальной программы «Развитие кадровой политики в системе муниципального управления Асбестовского городского округа до 2027 года и на перспективу до 2030 года»

Название муниципальной программы	Развитие кадровой политики в системе муниципального управления Асбестовского городского округа до 2027 года и на перспективу до 2030 года
Ответственный исполнитель муниципальной программы	Администрация Асбестовского городского округа Управление образованием Асбестовского городского округа Дума Асбестовского городского округа Счетная палата Асбестовского городского округа
Сроки и этапы реализации муниципальной целевой программы	2024-2027 и на перспективу до 2030 года
Цели и задачи	Цель: формирование и эффективное использование кадрового потенциала в системе муниципального управления, направленное на обеспечение социально-экономического развития Асбестовского городского округа Задачи: – создание эффективной целостной системы функционирования кадрового состава в сфере муниципальной службы в Асбестовском городском округе; – формирование организационно-методического и аналитического сопровождения системы муниципальной службы; – формирование комплексной системы профессионального развития муниципальных служащих Асбестовского городского округа

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

<p>Перечень основных целевых показателей</p>	<p>1) Внедрена система комплексной оценки деятельности муниципальных служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности;</p> <p>2) Доля должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа, на которые сформирован кадровый резерв, от общего количества должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа;</p> <p>3) Доля лиц, включенных в состав кадрового резерва на замещение должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа, прошедших обучение в форме профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки по соответствующим должностям, от общего количества лиц, включенных в состав кадрового резерва на замещение должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления Асбестовского городского округа;</p> <p>4) Доля лиц, назначенных из кадрового резерва Асбестовского городского округа, от общего количества вакантных должностей;</p> <p>5) Количество образовательных организаций высшего образования, прошедших конкурс на право реализации образовательных программ, обеспечивающих развитие целевого профессионального профиля муниципального служащего</p>	
<p>Перечень основных мероприятий</p>		
<p>Задача 1 Создание эффективной целостной системы функционирования кадрового состава в сфере муниципальной службы в Асбестовском городском округе</p>		
<p>Разработка научно обоснованных подходов к оценке эффективности деятельности муниципальных служащих с учетом цифровизации и других современных процессов</p>	<p>Разработанная методика оценки эффективности деятельности муниципальных служащих, содержащая научно-обоснованные критерии оценки</p>	<p>март 2025</p>
<p>Создание системы мониторинга компетенций и эффективности муниципальных служащих</p>	<p>Созданная методика мониторинга эффективности муниципальных служащих; Перечень показателей мониторинга эффективности муниципальных служащих</p>	<p>апрель 2025</p>
<p>Сбор и анализ информации о кадровом составе муниципальных служащих органов местного самоуправления с целью оценки уровня соответствия компетенций современным требованиям</p>	<p>Характеристика потенциала и качества кадровой системы муниципалитета</p>	<p>апрель 2025</p>

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Проведение оценки эффективности деятельности муниципальных служащих по разработанной методике	Своевременная идентификация несоответствия муниципального служащего профессиональному профилю	Систематически
Формирование целевого профессионального профиля муниципального служащего с учетом разработанных критериев эффективности	Организация научно и методически обоснованного процесса управления компетенциями на основе субъектно-ориентированного подхода	ноябрь 2025
Актуализация целевого профессионального профиля муниципального служащего	Управление компетенциями, своевременная актуализация профессионального профиля муниципального служащего	ежегодно
Создание на базе образовательных организаций высшего образования научно-методических центров по координации научно-исследовательской деятельности и методическому сопровождению работы муниципальных кадров, их профессиональному развитию	Методическое и научное обеспечение системы управления компетенциями	постоянно
Организация общественного обсуждения целевого профессионального профиля муниципального служащего	Система мониторинга и учета общественных запросов на профессиональные компетенции муниципального служащего	систематически
Систематическое проведение социологических исследований в виде мониторинга мнения населения по эффективности муниципального управления с диагностикой выявления проблем и выработкой тактических механизмов по их устранению	Систематическая актуализация и адаптация системы мер поддержки соответствия профессионального профиля муниципального служащего требованиям общества	систематически
Задача 2 Формирование системы механизмов эффективного формирования и использования кадрового резерва муниципальной службы в Асбестовском городском округе		
Формирование методических подходов к созданию для лиц, включенных в кадровый резерв индивидуальных траекторий развития	Для каждого лица, включенного в кадровый резерв принят индивидуальный план развития	ноябрь 2025

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Разработка информационной системы мониторинга и анализа эффективности управления человеческим капиталом в системе муниципальной службы	Создание единой информационной платформы кадрового резерва Асбестовского городского округа	декабрь 2025
формирование системы непрерывного профессионального образования лиц, включенных в состав кадрового резерва на замещение должностей муниципальной службы	Разработанная программа профессионального развития лиц, состоящих в кадровом резерве	ежегодная актуализация
Формирование гранатовой системы поддержки эффективных муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв муниципального образования	Сознанные методические рекомендации о выделении за счет бюджетных ассигнований из бюджета Свердловской области грантов муниципальным образованиям в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей деятельности муниципальных служащих	ежегодная актуализация
Задача 3 Формирование комплексной системы профессионального развития муниципальных служащих Асбестовского городского округа		
Разработка комплекса программ повышения квалификации и обучения муниципальных служащих с учетом целевого профессионального профиля муниципального служащего, практических потребностей муниципалитета, его стратегических направлений, общественных запросов	Наличие программ, направленных на развитие необходимых компетенций муниципальных служащих, сформулированных в целевом профессиональном профиле	ежегодная актуализация
Проведение конкурса образовательных организаций высшего образования на право реализации образовательных программ, обеспечивающих развитие целевого профессионального профиля муниципального служащего	Обеспечение качества реализуемых образовательных программ, отобранных на основе конкурса	один раз в три года
Систематическое обучение муниципальных служащих по программам, разработанным в образовательных организациях, прошедших конкурс	Развитие муниципальных служащих в целях достижения целевого профессионального профиля	на постоянной основе