**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИМЕНИ КОСТА ЛЕВАНОВИЧА ХЕТАГУРОВА»**

###### **Факультет управления**

###### **Кафедра менеджмента**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

*ТЕМА:*

**Совершенствование кадрового обеспечения органов**

**муниципальной власти**

**Исполнитель**: Кокоев Эльбрус Эдуардович

Студент 5 курса ЗФО направления «Государственное и муниципальное управление»

**Научный руководитель**: к.э.н., доцент

Пашаева Земфира Сабировна

**«Допущена к защите»**

Заведующий кафедрой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ к.э.н., доцент С.Ф. Дзагоев

Владикавказ 2018

**Содержание**

Введение………………………………………………………………….….3

Глава 1. Понятие и особенности кадрового обеспечения

органов муниципальной власти…………………………………………….6

1.1. Сущность, основные принципы и задачи муниципальной

службы………………………………………………………………….……6

1.2. Понятие должности и классификация должностей

муниципальной службы……………………………………………………12

1.3. Кадровая работа и методы кадрового обеспечения

органов муниципальной власти……………………………………………23

Глава 2. Исследование особенностей кадрового обеспечения

АМС г. Владикавказ………………………………………………………..35

2.1. Краткая характеристика АМС г. Владикавказ……………………….35

2.2. Характеристика кадрового потенциала организации………………..41

2.3. Анализ кадрового обеспечения АМС г. Владикавказ………………48

Глава 3. Направления совершенствования кадрового обеспечения

АМС г. Владикавказ………………………………………………………..60

Заключение…………………………………………………………...……..74

Список используемой литературы………………………………………...79

**Введение**

В условиях кардинального реформирования системы государственного и муниципального управления Российской Федерации требование профессионального развития и образования государственных служащих становится особенно актуальным. Для того чтобы эффективно управлять изменениями в различных областях общественной жизни, служащие должны иметь соответствующий уровень профессиональной, деловой и моральной подготовки.

Сегодня недостаточность профессионализма и компетентности служащих современного государственного аппарата признана официально. Об этом свидетельствует и сложившаяся практика государственного и муниципального управления. Значительной части наших чиновников еще не достает ни опыта службы, ни соответствующих знаний и умений. Зачастую они не обладают правовой, социально-экономической, управленческой: подготовкой, необходимой для служебной деятельности. Все это обуславливает не только теоретическую, но и практическую значимость исследуемой проблемы.

Для того, чтобы дальнейшая модернизация обернулась успехом, необходимо усовершенствовать систему кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления. Таким образом, подготовка специалистов для государственной и муниципальной службы становится важнейшей частью государственной кадровой политики, направленной на формирование высокопрофессионального корпуса российских чиновников.

Целью настоящей дипломной работы является изучение системы кадрового обеспечения конкретной организации муниципальной службы – АМС г. Владикавказ с целью выработки предложений по совершенствованию данной области деятельности.

В соответствии с данной целью нами поставлены следующие задачи:

* рассмотреть сущность, основные принципы и задачи муниципальной службы на современном этапе;
* дать понятие должности муниципальной службы;
* рассмотреть принятую классификацию должностей муниципальной службы;
* определить основные направления кадровой работы и методы кадрового обеспечения органов муниципальной власти; выявить и изучить основы правового регулирования и организации профессиональной подготовки муниципальных служащих в Российской Федерации;
* изучить особенности профессиональной подготовки муниципальных служащих и проанализировать основные направления совершенствования системы профессиональной подготовки муниципальных служащих РФ;
* рассмотреть зарубежный опыт профессиональной подготовки муниципальных служащих;
* охарактеризовать АМС г. Владикавказ как организацию муниципальной службы;
* рассмотреть кадровый состав организации и его структуру;
* провести анализ направлений кадрового обеспечения АМС г. Владикавказ.

Объект исследования – кадровый потенциал АМС г. Владикавказ.

Предмет исследования – вопросы и направления кадрового обеспечения исследуемой организации.

Методологической базой исследования выступает совокупность научных принципов, методов и приемов познания социальных процессов и отношений. Ряд направлений данной области организационной деятельности, в частности, проблемы переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих Российской Федерации, до настоящего времени практически не получил в отечественной научной литературе всесторонней проработки, хотя большая часть ученых-юристов признаёт, что данная проблема требует всестороннего исследования и правового анализа.

# В процессе написания работы использованы следующие нормативно-правовые документы: Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» № 25-ФЗ от 2 марта 2007 года (ред. от 26.07.2017), Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» № 131-ФЗ от 6 октября 2003 года, Указ Президента Российской Федерации «Об оценке эффективности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» № 607 от 28 апреля 2008 года и др.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

**Глава 1. Понятие и особенности кадрового обеспечения органов муниципальной власти.**

***1.1. Сущность, основные принципы и задачи муниципальной службы.***

Понятие «муниципальная служба» является относительно новым для современного российского законодательства. В России во второй половине XIX века работа местных органов власти, как земских, так и городских не признавалась государственной и считалась общественной [13, с. 224]. В СССР муниципальной службы по определенным политическим причинам и не было совсем. На местном уровне функции государственного управления в 20 веке выполняли работники органов Советской власти, их деятельность регулировалась нормами законодательства [13, с. 224]. После вступления в силу Конституции Российской Федерации в 1993 году органы местного самоуправления отделились от государственных органов, а, следовательно, муниципальная служба обособилась от государственной. В соответствии с действующим российским законодательством организационно-правовая форма муниципальной службы включает в себя органы местного самоуправления или муниципальные органы, сюда же относятся лица со статусом муниципальных служащих [5].

Муниципальная служба – профессиональная деятельность, осуществляемая на должностях муниципальной службы, которые замещаются путем заключения трудового договора (контракта) на постоянной основе [5].

Муниципальная служба – работа в органах местного самоуправления (МСУ). Она осуществляется в представительных, исполнительных и других органах местного самоуправления).

Муниципальную службу зачастую понимают, как службу в местной администрации. Администрации делятся на подразделения (организационные отделы) или должностные лица, исполняющие обязанности по обеспечению деятельности органов МСУ [23, с.23].

Закон РФ «О муниципальной службе в Российской Федерации» расширил категории граждан, имеющих доступ на муниципальную службу [5]:

* на муниципальную службу вправе поступить граждане Российской Федерации, имеющие двойное гражданство, только в том случае, если гражданство приобретается у иностранного государства, являющегося участником международного договора РФ, в соответствии с которым гражданин РФ, имеющий гражданство иностранного государства, имеет право находиться на муниципальной службе;
* на муниципальную службу вправе поступать гражданин иностранного государства – участника международного договора РФ, в соответствии с которым иностранный гражданин имеет право находиться на муниципальной службе.

В соответствии с Законом РФ «О муниципальной службе в Российской Федерации» правовое регулирование муниципальной службы производится на следующих уровнях: федеральном, уровне субъектов РФ, муниципальном. Под муниципальной службой понимают профессиональную деятельность на постоянной основе в органах местного самоуправления по исполнению их полномочий [5]:

Наиболее значимыми, сущностными характеристиками муниципальной службы считают следующие [16]:

* это вид профессиональной деятельности;
* это работа в органах местного самоуправления по обеспечению соответствующих полномочий;
* это деятельность, выполняемая на постоянной основе;
* это работа за соответствующее денежное вознаграждение за счет местного бюджета.

Федеральный закон от 2 марта 2007 года «О муниципальной службе в Российской Федерации» определяет муниципальную службу как «профессиональную деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем трудового договора (контракта)» [5]. Нанимателем для муниципального служащего является муниципальное образование в лице уполномоченного представителя (работодателя).

В соответствии с отечественным законодательством к муниципальным должностям муниципальной службы относятся должности в органе местного самоуправления, должности в аппарате избирательной комиссии муниципального образовании, а также должности, созданные для обеспечения исполнения полномочий лица, замещающего муниципальную должность.

Основываясь на законодательстве РФ о муниципальной службе, можно выделить следующие ее особенности [21]:

* данный вид службы функционирует в сфере публичной власти и является разновидностью властно-публичной деятельности;
* цели муниципальной службы предполагают обеспечение самостоятельного решения населением проблем местного уровня. В этой связи она является одной из гарантий самостоятельности местного самоуправления;
* одна из важнейших задач муниципальной службы – обеспечение прав и свобод человека на территории муниципального образования;
* муниципальная служба тесно связана с подготовкой, принятием, исполнением и контролем решений органов местного самоуправления и отдельных решений государственных органов;
* основная задача муниципальной службы - защита прав и законных интересов муниципального образования и его населения;
* могут возникать некоторые различия в статусе муниципальных служащих отдельных муниципальных образований в связи с существованием трех уровней правового регулирования муниципальной службы;
* муниципальные образования самостоятельно решают основные вопросы своей деятельности, а именно: осуществляют подбор кадров, регулируют прохождение службы и т.д.;
* существует взаимосвязь муниципальной и государственной гражданской службы РФ, которая обеспечивается федеральным законодательством при помощи установления единства основных квалификационных требований, ограничений, запретов и обязательств, требований к подготовке, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих.

Согласно российскому законодательству, к основным задачам муниципальной службы относятся следующие [5]:

* защита прав и свобод человека и гражданина в рамках отдельного муниципального образования;
* обеспечение выполнения положений Конституции РФ, федерального законодательства, законов субъекта РФ, устава муниципального образования, правовых актов органов местного самоуправления на территории муниципального образования;
* наиболее действенное регулирование социально-экономических и прочих условий жизни населения муниципального образования;
* обеспечение самостоятельного решения населением всех вопросов местного значения;
* подготовка, принятие, исполнение и контроль решений в пределах полномочий органов местного самоуправления;
* защита прав и законных интересов муниципального образования.

Муниципальная служба является сложнейшим социальным и правовым институтом, который включает комплекс правовых норм, обусловливающих права, обязанности, запреты, ограничения, ответственность служащих и их стимулирование в процессе трудовой деятельности, а также порядок возникновения и прекращения служебных отношений. Функции муниципальной службы – это основные направления практического воплощения правовых норм института муниципальной службы, содействующие достижению основных целей правового регулирования служебных отношений и выполнению муниципальной службой своей социальной роли и государственно-правового предназначения [5].

В числе основных функций муниципальной службы выделяют следующие [7]:

* исполнительная и распорядительная активность, направленная на все области деятельности муниципального образования, и особенно, на финансовую сферу;
* разработка и воплощение социально-экономических программ развития территории, контроль их реализации;
* разработка нормативно-правовых актов по вопросам местного значения;
* управление и контроль использования муниципальной собственности;
* управление муниципальным здравоохранением, прочими муниципальными предприятиями, учреждениями, организациями;
* эксплуатация муниципального жилищного фонда, объектов дорожного и коммунального хозяйства;
* реализация полномочий, делегированных органами государственной власти с одновременной передачей необходимых материальных и финансовых средств (в соответствии с федеральными законами или законами субъекта РФ).

Принципы муниципальной службы – это основополагающие идеи, установления, выражающие объективные закономерности и определяющие научно обоснованные направления реализации компетенции, задач и функций органов местного самоуправления, а также важнейших полномочий муниципальных служащих [17]. Вышеозначенные идеи и установления действуют в рамках публичной власти, и, в частности, в системе муниципальной службы. Главное значение принципов муниципальной службы состоит в том, что именно они формируют ее жизнеспособность, практическую организацию и реальное действие.

В систему основных принципов муниципальной службы включают [13, с. 215]:

* принципы приоритетности Конституции Российской Федерации и федеральных законов над прочими нормативно-правовыми актами;
* принцип главенства прав и свобод человека и гражданина;
* принцип внепартийности муниципальной службы;
* принцип равного доступа гражданина к муниципальной службе в зависимости от его способностей и уровня профессиональной подготовки;
* принцип профессионализма и высокой компетентности муниципальных служащих;
* принцип открытости в проведении основных мероприятий муниципальной службы;
* принцип стабильности муниципальной службы.

В настоящее время исследователи отмечают следующие наиболее значимые проблемы развития местного самоуправления в Российской Федерации:1) проблема жесткой ограниченности финансового обеспечения органов местного самоуправления; 2) проблема слабости современного гражданского общества, низкой правовой культуры населения; 3) сопротивление бюрократии прогрессивным изменениям в обществе; 4) дефицит квалифицированных кадров в системе муниципального управления. Как следствие, проявляется множество проблем в данной области управления.

***1.2. Понятие должности и классификация должностей муниципальной службы***

Важнейшей составляющей всякой управленческой структуры, в том числе и структуры муниципального управления, является должность. Служебная деятельность в данном случае осуществляется на основе замещения должности. Федеральный закон «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации» устанавливает общие принципы организации муниципальной службы и основы правового положения муниципальных служащих в Российской Федерации [3].

В соответствии с данным законом, муниципальная должность представляет собой структурную единицу, предусмотренную уставом муниципального образования в соответствии с законом субъекта Российской Федерации, с конкретными определенными полномочиями для решения вопросов местного значения и ответственностью за осуществление данных полномочий, с установленным кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного органа [3].

Законодательство выделяет следующие виды муниципальных должностей:

1. Выборные должностные лица, которые избираются непосредственно населением (депутаты, выборные органы, выборные должностные лица), а также представительным или прочим выборным органом муниципального управления из собственного состава.

2. Должности, замещаемые посредством подписания служебного контракта, представляющие собой собственно муниципальные должности муниципальной службы [5].

Муниципальные должности в зависимости от требований, которые предъявляются к уровню профессиональной подготовки, делятся на [5]:

1. высшие (глава администрации и его заместители и другие назначаемые должностные лица);
2. главные (руководители структурных органов администрации);
3. ведущие (заместители руководителей структурных органов администраций, консультанты и др.);
4. старшие (главные и ведущие специалисты);
5. младшие (специалисты, специалисты первой и второй категории).

В соответствии с объемом и характером полномочий муниципальные должности делятся на должности:

* руководителей (должностные лица, выполняющие организационно-распорядительные функции в органах муниципального управления): руководители органов и структурных подразделений местного самоуправления, а также их заместители;
* специалистов (лица, обеспечивающие полномочия органов и выборных должностных лиц органов муниципального управления: консультант главы муниципального образования, управления, отдела, службы, главный и ведущий специалисты и др.) [11, с.235].

Муниципальные должности муниципальной службы следует отделять от технических должностей, замещаемых в органах муниципального управления.

В статье № 7 закона об основах муниципальной службы понятие «муниципальный служащий» формулируется следующим образом: «Муниципальным служащим является гражданин Российской Федерации, достигший возраста 18 лет, исполняющий в порядке, определенном уставом муниципального образования в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по муниципальной должности муниципальной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств местного бюджета» [3]. Основным признаком муниципального служащего является причисление его должности к муниципальной и, соответственно, исполнение обязанностей по этой должности. Этот признак отделяет муниципальных служащих от других. Главным при этом является исполнение обязанностей на основании служебного контракта, который заключается между гражданином и органом муниципального управления.

В связи с этим лица, не замещающие муниципальные должности муниципальной службы и исполняющие обязанности по техническому и иному обеспечению деятельности органов местного самоуправления, не могут быть отнесены к муниципальным служащим.

Последующим неотъемлемым признаком муниципального служащего считается исполнение и обеспечение им полномочий на профессиональной и постоянной основе.

Следующий признак муниципального служащего – выплата заработной платы из средств местного бюджета за исполнение им полномочий по муниципальной должности. Таким образом, перечисленные выше организационные, финансовые и функциональные признаки подчеркивают «принадлежность» муниципальной должности и муниципального служащего к органам муниципального управления и соответствующему муниципальному образованию.

Сущность правового статуса муниципального служащего составляют его права и обязанности. Права и обязанности муниципального служащего определяются уставом муниципального образования или нормативными правовыми актами органов местного самоуправления в соответствии с Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации» (статьи 11 и 12), иными федеральными законами, законами субъекта Российской Федерации.

Муниципальный служащий имеет право на [5]:

1. ознакомление с документами, устанавливающими его права и обязанности по замещаемой должности муниципальной службы, критериями оценки качества исполнения должностных обязанностей и условиями продвижения по службе;
2. обеспечение организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
3. оплату труда и другие выплаты в соответствии с трудовым [законодательством](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/7e17d2b3dc67d46a36958c59bb2fc78843fb837f/#dst100874), [законодательством](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/21ae8d340c02d12c4c4727962ad92216afb51a63/#dst100189) о муниципальной службе и трудовым договором (контрактом);
4. отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего (служебного) времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодного оплачиваемого отпуска;
5. получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение предложений о совершенствовании деятельности органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования;
6. участие по своей инициативе в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы;
7. получение дополнительного профессионального образования в соответствии с муниципальным правовым актом за счет средств местного бюджета;
8. защиту своих персональных данных;
9. ознакомление со всеми материалами своего личного дела, с отзывами о профессиональной деятельности и другими документами до внесения их в его личное дело, а также на приобщение к личному делу его письменных объяснений;
10. объединение, включая право создавать профессиональные союзы, для защиты своих прав, социально-экономических и профессиональных интересов;
11. рассмотрение индивидуальных трудовых споров в соответствии с трудовым [законодательством](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/d3b0ff5aab35e2416daf065559f2878be3989981/#dst1322), защиту своих прав и законных интересов на муниципальной службе, включая обжалование в суд их нарушений;
12. пенсионное обеспечение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Муниципальный служащий обязан [5]:

1. соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, конституции, законы и прочие нормативно-правовые акты субъектов Российской Федерации;
2. выполнять должностные обязанности в полном соответствии с должностной инструкцией;
3. защищать в процессе исполнении должностных обязанностей права, свободы и законные интересы человека и гражданина вне зависимости от его расы, национальности, языка, отношения к религии, права и законные интересы организаций;
4. соблюдать установленные правила внутреннего трудового распорядка, требования должностной инструкции, правила работы со служебной информацией;
5. поддерживать необходимый уровень квалификации с целью надлежащего исполнения своих должностных обязанностей;
6. не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну, а также сведения, ставшие известными ему в связи с исполнением должностных обязанностей;
7. беречь государственное и муниципальное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей;
8. представлять в установленном порядке предусмотренные законодательством Российской Федерации сведения о себе и членах своей семьи;
9. сообщать представителю нанимателя (работодателю) о выходе из гражданства Российской Федерации в день выхода из гражданства Российской Федерации или о приобретении гражданства иностранного государства в день приобретения гражданства иностранного государства;
10. соблюдать ограничения, не нарушать запреты, выполнять обязательства, установленные федеральным законодательством;
11. уведомлять в письменной форме представителя нанимателя (работодателя) о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, и принимать меры по предотвращению подобного конфликта.

Рассматриваемый Федеральный Закон содержит ограничения (статья 13) и запреты (статья 14), связанные с муниципальной службой, основы урегулирования конфликтов интересов сторон (статья 14.1) и требования, предъявляемые к муниципальному служащему (статья 14.2).

В числе основных ограничений фигурируют следующие [5]:

1. признание гражданина недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;
2. осуждения его к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности муниципальной службы, по приговору суда, вступившему в законную силу;
3. отказа от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности муниципальной службы, на замещение которой претендует гражданин, или по замещаемой муниципальным служащим должности муниципальной службы связано с использованием таких сведений;
4. наличия заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу или ее прохождению и подтвержденного заключением медицинской организации;
5. близкого родства или свойства (родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители, дети супругов и супруги детей) с главой муниципального образования, если замещение должности муниципальной службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью этому должностному лицу;
6. прекращения гражданства Российской Федерации, прекращения гражданства иностранного государства - участника международного договора Российской Федерации, в соответствии с которым иностранный гражданин имеет право находиться на муниципальной службе, приобретения им гражданства иностранного государства либо получения им вида на жительство или иного документа, подтверждающего право на постоянное проживание гражданина Российской Федерации на территории иностранного государства;
7. наличия гражданства иностранного государства (иностранных государств), за исключением случаев, когда муниципальный служащий является гражданином иностранного государства - участника международного договора Российской Федерации, в соответствии с которым иностранный гражданин имеет право находиться на муниципальной службе;
8. представления подложных документов или заведомо ложных сведений при поступлении на муниципальную службу;
9. непредставления сведений или представления заведомо недостоверных или неполных сведений при поступлении на муниципальную службу;
10. гражданин не может быть принят на муниципальную службу после достижения им возраста 65 лет - предельного возраста, установленного для замещения должности муниципальной службы.

Отечественное законодательство устанавливает запрет на замещение должности муниципальной службы в случае [5]:

1. избрания или назначения на государственную должность Российской Федерации либо на государственную должность субъекта Российской Федерации, а также в случае назначения на должность государственной службы;
2. избрания или назначения на муниципальную должность;
3. избрания на оплачиваемую выборную должность в органе профессионального союза, в том числе в выборном органе первичной профсоюзной организации, созданной в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования.

Лицу, находящемуся на муниципальной должности, также не разрешается [5]:

1. заниматься предпринимательской деятельностью лично или через доверенных лиц, участвовать в управлении коммерческой организацией или в управлении некоммерческой организацией (за исключением участия в управлении политической партией; участия в съезде (конференции) или общем собрании иной общественной организации, жилищного, жилищно-строительного, гаражного кооперативов, садоводческого, огороднического, дачного потребительских кооперативов, товарищества собственников недвижимости; участия на безвозмездной основе в управлении указанными некоммерческими организациями (кроме политической партии) в качестве единоличного исполнительного органа или вхождения в состав их коллегиальных органов управления с разрешения представителя нанимателя (работодателя) в порядке, установленном муниципальным правовым актом), кроме случаев, предусмотренных федеральными законами, и случаев, если участие в управлении организацией осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации от имени органа местного самоуправления;
2. быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в органе местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, в которых он замещает должность муниципальной службы либо которые непосредственно подчинены или подконтрольны ему, если иное не предусмотрено федеральными законами;
3. получать в связи с должностным положением или в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения). Подарки, полученные муниципальным служащим в связи с протокольными мероприятиями, со служебными командировками и с другими официальными мероприятиями, признаются муниципальной собственностью и передаются муниципальным служащим по акту в орган местного самоуправления, избирательную комиссию муниципального образования, в которых он замещает должность муниципальной службы, за исключением случаев, установленных Гражданским кодексом Российской Федерации. Муниципальный служащий, сдавший подарок, полученный им в связи с протокольным мероприятием, со служебной командировкой или с другим официальным мероприятием, может его выкупить в порядке, устанавливаемом нормативными правовыми актами Российской Федерации;
4. выезжать в командировки за счет средств физических и юридических лиц, за исключением командировок, осуществляемых на взаимной основе по договоренности органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования с органами местного самоуправления, избирательными комиссиями других муниципальных образований, а также с органами государственной власти и органами местного самоуправления иностранных государств, международными и иностранными некоммерческими организациями;
5. использовать в целях, не связанных с исполнением должностных обязанностей, средства материально-технического, финансового и иного обеспечения, другое муниципальное имущество;
6. разглашать или использовать в целях, не связанных с муниципальной службой, сведения, отнесенные в соответствии с федеральными законами к сведениям конфиденциального характера, или служебную информацию, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей;
7. допускать публичные высказывания, суждения и оценки, в том числе в средствах массовой информации, в отношении деятельности органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования и их руководителей, если это не входит в его должностные обязанности;
8. принимать без письменного разрешения главы муниципального образования награды, почетные и специальные звания (за исключением научных) иностранных государств, международных организаций, а также политических партий, других общественных объединений и религиозных объединений, если в его должностные обязанности входит взаимодействие с указанными организациями и объединениями;
9. использовать преимущества должностного положения для предвыборной агитации, а также для агитации по вопросам референдума;
10. использовать свое должностное положение в интересах политических партий, религиозных и других общественных объединений, а также публично выражать отношение к указанным объединениям в качестве муниципального служащего;
11. создавать в органах местного самоуправления, иных муниципальных органах структуры политических партий, религиозных и других общественных объединений (за исключением профессиональных союзов, а также ветеранских и иных органов общественной самодеятельности) или способствовать созданию указанных структур;
12. прекращать исполнение должностных обязанностей в целях урегулирования трудового спора;
13. входить в состав органов управления, попечительских или наблюдательных советов, иных органов иностранных некоммерческих неправительственных организаций и действующих на территории Российской Федерации их структурных подразделений, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации;
14. заниматься без письменного разрешения представителя нанимателя (работодателя) оплачиваемой деятельностью, финансируемой исключительно за счет средств иностранных государств, международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации или законодательством Российской Федерации.

В соответствии с отечественными законами муниципальный служащий обязан [5]:

1. исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне;
2. обеспечивать равное, беспристрастное отношение ко всем физическим и юридическим лицам и организациям, не оказывать предпочтение каким-либо общественным или религиозным объединениям, профессиональным или социальным группам, гражданам и организациям и не допускать предвзятости в отношении таких объединений, групп, организаций и граждан;
3. не совершать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;
4. соблюдать нейтральность, исключающую возможность влияния на свою профессиональную служебную деятельность решений политических партий, других общественных и религиозных объединений и иных организаций;
5. проявлять корректность в обращении с гражданами;
6. проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов Российской Федерации;
7. учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий;
8. способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;
9. не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету муниципального органа.

***1.3. Кадровая работа и методы кадрового обеспечения органов муниципальной власти.***

Кадровое обеспечение государственного и муниципального управления представляет собой деятельность, направленную на подбор квалифицированных работников во все органы власти, способных в рамках законодательства и собственных должностных полномочий эффективно осуществлять задачи и функции государственных и муниципальных органов.

Эффективность кадрового обеспечения органа муниципальной власти предполагает формирование высококвалифицированного кадрового потенциала организации, что является немаловажным моментом в данной области деятельности в силу высокой значимости решаемых задач.

В числе основных требований, предъявляемых к муниципальному служащему, выделяют нравственные, требования исполнительской дисциплины, наличие коммуникативных навыков.

Муниципальный служащий обязан в первую очередь представлять интересы государства, оставляя в стороне индивидуальные и частные интересы, цели и задачи политических партий и прочих общественных объединений.

Что касается уровня полученного образования и квалификации, то в данном направлении устанавливаются следующие требования:

1. для замещения должностей муниципальной службы высших, главных, ведущих и старших групп обязательно наличие высшего профессионального образования;
2. для замещения младших должностей муниципальной службы может быть достаточным наличие среднего профессионального образования.

Особые требования предъявляются к квалификации и стажу муниципальной службы (или стажу работы по специальности):

1. для замещения должностей высших групп стаж должен составлять не менее шести лет стажа муниципальной службы или не менее семи лет стажа работы по специальности;
2. для замещения главных должностей стаж должен составлять не менее четырех лет стажа муниципальной службы или не менее пяти лет стажа работы по специальности;
3. для замещения ведущих должностей стаж должен составлять не менее двух лет стажа муниципальной службы или не менее четырех лет стажа работы по специальности;
4. для замещения старших и младших должностей муниципальной службы - без предъявления требований к стажу.

К минимальным профессиональным требованиям, предъявляемым к муниципальным служащим, относится наличие нижеследующих профессиональных умений и навыков.

Профессиональные знания:

* Конституции РФ, знание федеральных конституционных законов, федеральных законов, Указов Президента РФ и Постановлений Правительства РФ;
* Знание Устава области, местных нормативно- правовых актов;
* муниципальных правовых актов и служебных документов, регулирующих соответствующую сферу деятельности применительно к исполнению конкретных должностных обязанностей;
* основ управления и организации труда;
* делопроизводства;
* порядка прохождения муниципальной службы;
* норм делового общения;
* форм и методов работы с применением автоматизированных средств управления;
* правовых аспектов в области информационно-коммуникационных технологий;
* программных документов и приоритетов государственной политики в области информационно-коммуникационных технологий;
* правовых аспектов в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг населению и организациям посредством применения информационно-коммуникационных технологий;
* возможностей и особенностей применения современных информационно-коммуникационных технологий в муниципальных органах, включая использование возможностей межведомственного документооборота;
* общих вопросов в области обеспечения информационной безопасности;
* порядка работы со служебной и секретной информацией;
* правил охраны труда и противопожарной безопасности.

Профессиональные навыки:

* работы в сфере, соответствующей направлению деятельности структурного подразделения;
* обеспечения выполнения поставленных руководством задач;
* эффективного планирования служебного времени, анализа и прогнозирования деятельности в порученной сфере;
* использования опыта и мнения коллег;
* обеспечения выполнения задач и функций по организационному, информационному, документационному, финансово-экономическому, хозяйственному и иному обеспечению деятельности;
* исполнительской дисциплины;
* работы с внутренними и периферийными устройствами компьютера;
* работы с информационно-телекоммуникационными сетями, в том числе сетью Интернет;
* работы в операционной системе, управления электронной почтой;
* работы в текстовом редакторе, с электронными таблицами; подготовки презентаций, использования графических объектов в электронных документах;
* работы с базами данных, подготовки деловой корреспонденции [20, c.109].

В Законе от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» содержатся следующие возможные направления кадровой работы в муниципальном образовании [5]:

1) формирование кадрового состава для замещения должностей муниципальной службы;

2) формулирование предложений о реализации основных положений законодательства относительно муниципальной службы;

3) подготовка проектов законов муниципального значения, связанных с поступлением на муниципальную службу, ее прохождением, заключением служебного контракта, назначением на должность муниципальной службы, увольнением муниципального служащего с муниципальной службы и выходом его на пенсию;

4) ведение трудовых книжек и личных дел муниципальных служащих;

5) ведение реестра муниципальных служащих;

6) оформление и выдача служебных удостоверений муниципальным служащим;

7) организация конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы, а также проведение процедуры зачисления муниципальных служащих в кадровый резерв;

8) проведение процедуры аттестации муниципальных кадров;

9) организация работы персонала и продуктивное использование кадрового резерва;

10) организация проверки достоверности персональных данных, представляемых при поступлении на муниципальную службу, оформление допуска к сведениям, являющимся государственной тайной;

11) организация проверки индивидуальной информации о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальных служащих, следование ограничениям на муниципальной службе;

12) регулирование прочих вопросов, связанных с кадровой работой, в соответствии с трудовым законодательством и законом субъекта РФ [5].

Как известно, принцип конституциональности муниципальной службы предопределяет самостоятельность субъектов РФ. В этой связи в федеральном законодательстве не содержится конкретных механизмов проведения кадровой работы в муниципальном образовании. Как правило, каждое муниципальное образование самостоятельно определяет основные направления собственной работы с персоналом.

Вместе с тем, принцип единства всех основных требований к муниципальной службе, необходимость учета в каждом муниципальном образовании единого реестра муниципальных должностей, обусловливают необходимость создания кадровой службы в каждом органе управления муниципальным хозяйством. Важнейшая задача кадровой службы в этой связи состоит в том, чтобы воспроизвести такой кадровый состав муниципальных служащих, который по своим профессиональным и личностным качествам мог бы качественно разрешать актуальные вопросы местного значения.

На выполнение этой основополагающей задачи и направлен процесс организации кадровой работы в органах муниципального управления.

Понятие «организация» произошло от франц. organization (сообщаю стройный вид, устраиваю). Оно чаще всего употребляется в нескольких значениях:

1. система действий и процессов, направленных на достижение поставленных целей;
2. некая внутренняя упорядоченность, требующая согласованности взаимодействия собственных составляющих;
3. объединение людей, реализующих совместными усилиями общие цели и действующих воедино.

Организацию работы кадровой службы в муниципальном образовании можно изобразить в виде структурно-логической схемы, отражающей все вышеупомянутые характеристики понятия «организация» (рис. 1).

Процесс принятия управленческого решения

Конкретизация поставленной задачи

Определение и расстановка исполнителей

Организация исполнения решения

Текущий контроль исполнения решения

Оценка результатов исполнения решения

*Рисунок 1. Составляющие работы кадровой службы муниципального образования.*

На рис. 1 отмечены отдельные этапы кадровой работы муниципального образования. Стрелками показаны направления действий по достижению поставленных целей.

Организация деятельности по кадровому обеспечению в муниципальном образовании представляет собой, во-первых, отдельную профессиональную группу сотрудников, имеющих необходимую специальную подготовку и выполняющих определенные функции для достижения поставленной цели (решение вопросов местного значения). Во-вторых, комплекс норм, правил и процедур, определяющих принципы и правовое положение муниципального служащего, а также способов упорядочения, регулирования и координации совместной деятельности муниципальных служащих. В-третьих, это орган, объединяющий муниципальных служащих и регламентирующий их деятельность [9, с.32].

Решение основных задач муниципальной службы связано с ее кадровым потенциалом, уровнем профессионализма работников, личными качествами специалистов, упорством в достижении целей. Грамотный подбор кадров – первоочередная задача организационной работы кадровой службы муниципального образования. Он включает в себя контроль соблюдения правил отбора, приема на работу, процесс назначения на должность, процедуру проведения конкурса на замещение вакантной должности, обучение персонала и повышение квалификации.

Для эффективного регулирования процесса кадрового обеспечения в органах муниципальной власти, необходимо основываться на объективной информации о состоянии кадрового потенциала в конкретном муниципальном образовании. Такие сведения можно получить лишь посредством проведения социальной диагностики, которая должна носить системный характер.

Социальная диагностика представляет собой процесс научного определения причинно-следственных взаимосвязей и взаимоотношений в обществе и трудовом коллективе, характеризующих его социально-экономическое, медико-биологическое, нравственно-психологическое, культурно-правовое и санитарно-экологическое состояние [12, с.11].

Основными целями социальной диагностики являются определение подлинности сведений о человеке и окружающей его среде, предложение рекомендаций, необходимых для принятия управленческих решений, прогнозирование возможных изменений и их влияния социальные процессы.

Этапами социальной диагностики в организации выступают следующие:

1. первоначальное представление об объекте исследования, выявление его сильных и слабых сторон, возможных направлений изменения и улучшения;
2. общая диагностика объекта, постановка задач, определение эталонного состояния ситуации, выбор наиболее подходящих методов исследования;
3. специальная диагностика по исследуемым проблемам, оценка и анализ всех релевантных показателей;
4. формулирование существующих проблем на основе проведенной диагностики.

В социальной диагностике существуют важные принципы, которых надо придерживаться при исследовании кадрового обеспечения органов муниципального управления. В числе таких принципов исследователи обычно выделяют:

1. принцип объективности. Он заключается в непредвзятом изучении социального объекта. В данном случае необходимо правильно выбрать объект диагностики, подходящие научные методики, а также методы социологического исследования;
2. принцип причинности (казуальности). Данный принцип требует установки причинно-следственных связей между данными, полученными в ходе социальной диагностики. Принцип дает возможность не ограничиваться описанием отдельных фактов (явлений) при формулировании закономерностей их образования и развития;
3. принцип многофакторной обусловленности предлагает учитывать в комплексе все действующие в данном направлении факторы и их структуру. Данный подход не всегда соответствует условиям современной социальной диагностики;
4. принцип комплексности состоит в изучении социальных процессов в комплексе целого многообразия человеческих отношений, действий и форм проявления;
5. принцип научной обоснованности предполагает использование системы научных методов с целью изучения кадрового обеспечения [12, с.11].

Сами по себе эти принципы не могут в полной мере гарантировать полноты и объективности результатов социальной диагностики кадрового обеспечения. В зависимости от особенностей изучаемого вопроса используют различные методы исследования.

При диагностике обеспечения кадрами в органах муниципального управления необходимо использовать комплекс различных методов: анализ статистических данных, социологический опрос специалистов, анализ документации, опрос экспертов и т.п. При этом предельно формализованные сведения о кадровом составе наделяются содержательным наполнением о мотивации сотрудников, профессиональных ориентациях и ожиданиях и т.д. И наоборот, субъективное мнение муниципальных кадров корректируется и дополняется относительно объективными результатами опроса экспертов, по проблемам общих закономерностей кадровых процессов.

Для анализа кадрового обеспечения в органах муниципального управления, как правило, используют три группы методов: сбор информации, ее обработку и анализ, определение приоритетов проблемы.

К первой группе методов можно отнести наблюдение, анализ документов, интервью, анкетирование, обследование, экспертные оценки.

Наблюдение представляет собой специально организованное восприятие диагностируемого объекта, процесса (явления) в естественных условиях. С его помощью исследуются внешние проявления поведения человека, а затем по этим данным складывается представление о нем.

Беседа – вербальная коммуникация, которая позволяет в диалогах, дискуссиях выявить отношения, чувства и намерения людей, их оценки и жизненные позиции [12, c.73]. В беседе можно узнать информацию, которую другими методами получить проблематично. Беседа - это весьма сложный и не всегда достоверный метод исследования, поэтому он применяется зачастую как дополнительный способ получения необходимых уточнений и разъяснений по выявленной информации после использования других методов.

Интервьюирование – разновидность беседы, в данном случае исследователь следует заранее подготовленным вопросам, расставляя их в определенной логической последовательности. Ответы на эти вопросы можно также подготовить заранее.

Анкетирование – метод сбора данных путем опроса большого количества людей. Что касается требований, предъявляемым к составлению анкет, то вопросы анкеты должны быть простыми и лаконичными, расставленными в логически выстроенной последовательности, по возможности с вариантами ответов «да» и «нет».

Экспертный опрос – разновидность опроса, респондентами которого являются эксперты – компетентные лица, имеющие глубокие знания об изучаемом вопросе и являющиеся специалистами в одной из исследуемых областей [12, c. 94]. Процессом опроса руководят подготовленные специалисты, обязательно работающие в этой сфере. Оценка исследуемого объекта, ситуации включает в себя не только полевое исследование, но и экспертизу, то есть получение профессионального мнения экспертов.

Обследование – это проверка статуса диагностируемого объекта в его естественных условиях жизнедеятельности. В социальной диагностике путем обследования выявляют информацию о социально-экономическом и социально-демографическом статусе индивидов или социальных групп.

В данном направлении могут применяться и пилотные обследования для апробации методик сбора информации, достоверности анкетных данных и оценки качества протоколов наблюдений. А для обоснования социальных программ, а также оценки их эффективности используются полевые обследования, которые представляют собой массовый сбор сведений на конкретной территории.

Метод анализа документов. Традиционный метод анализа документов – качественный анализ с применением логической и интуитивной оценки, а также методом психоанализа. Содержание документа интерпретируется при помощи суммарной качественной оценки, которая и определяет содержащуюся суть информации в документе.

Формализованный метод анализа документов проводится при помощи перевода качественных данных в количественные показатели или же целенаправленного отбора данных по определенному списку вопросов за конкретный период времени - это метод контент-анализа. Этот метод используется при необходимости сравнения однопорядковых данных большого количества документов, систематизирования обширного материала; при изучении языка документов и анализе открытого массового опроса (анкетирования).

Вторая группа методов содержит анализ проблем, факторов, вызывающих проблему; взаимовлияния этих факторов, сравнение различной информации и т.д. Для сопоставления используют нормативные эталоны и стандарты, которые будут выбраны в качестве желаемых показателей [12, c.105]. В процессе проведения исследования важно выявить такие сравнения, которые помогут определить потенциальные результаты (стандарты будущего), на которых затем и будет основываться принятие стратегических способов решения социальных проблем.

К третьей группе методов относятся методы, с помощью которых определяются степень важности проблем и срочность их решения. Одним из таких методов является метод ранжирования альтернатив. Эксперт упорядочивает всевозможные пути решения изучаемых социальных проблем по конкретному рангу от наименее к наиболее предпочтительным, что помогает сделать самый рациональный выбор [12, c.116]. Метод дерева целей заключается в том, что каждая большая цель делится на подцели, стоящие на пути достижения главной цели (при этом деление будет продолжаться до тех пор, пока не будет достигнут уровень определенных целей).

Правильное использование методов диагностики позволяет основательно повысить объективность и достоверность данных, а, следовательно, и эффективность данной процедуры.

При диагностике кадрового обеспечения в органах муниципального управления необходимо использовать комплекс методов, что даст возможность сопоставить формализованные сведения о кадровом составе с субъективным анализом мотивации, профессиональных ориентаций и интересующих проблем сотрудников органов муниципального управления

**Глава 2. Исследование особенностей кадрового обеспечения**

**АМС г. Владикавказ**

***2.1. Краткая характеристика АМС г. Владикавказ***

Администрация местного самоуправления г. Владикавказ (далее - АМС г. Владикавказ) – исполнительно-распорядительный орган, расположенный в муниципальном образовании г. Владикавказ по адресу: 362040, Республика Северная Осетия-Алания, г. Владикавказ, пл. Штыба, 2.

Основная контактная информация Администрации местного самоуправления г. Владикавказ:

1. телефоны: 8-867-2-30-30-30;

8-867-2-25-45-43;

8-867-2-55-22-33.

1. e-mail:vladikavkaz@rso-a.ru;
2. официальный сайт: <http://www.vladikavkaz-osetia.ru/city/> [28].

Администрация местного самоуправления г. Владикавказ является органом местного самоуправления муниципального образования город Владикавказ, осуществляющим исполнительно-распорядительные функции в рамках своей компетенции в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Конституцией Республики Северная Осетия - Алания, нормативными правовыми актами Российской Федерации и Республики Северная Осетия - Алания, Уставом муниципального образования г. Владикавказ, решениями Собрания представителей г. Владикавказ, постановлениями и распоряжениями АМС г. Владикавказ, соответствующим регламентом.

Администрация местного самоуправления г. Владикавказ осуществляет полномочия по решению вопросов местного значения в соответствии с государственными нормативными актами и Уставом АМС.

В соответствии с российским законодательством и законами Республики Северная Осетия-Алания Администрация местного самоуправления г. Владикавказ осуществляет отдельные государственные полномочия.

Администрация местного самоуправления г. Владикавказ имеет право дополнительно использовать муниципальные материальные ресурсы и финансовые средства для осуществления переданных органам местного самоуправления г. Владикавказ отдельных государственных полномочий.

Администрация местного самоуправления г. Владикавказ является уполномоченным органом местного самоуправления на осуществление муниципального контроля в порядке, установленном законами Республики Северная Осетия-Алания;

Основные функции Администрации местного самоуправления г. Владикавказ в сфере муниципального контроля:

1. проведение муниципального контроля на территории г. Владикавказ;
2. проведение регионального государственного контроля, полномочиями по осуществлению которого наделена Администрация местного самоуправления г. Владикавказ;
3. принятие и реализация административных регламентов осуществления муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности. Разработка и принятие указанных административных регламентов осуществляются в порядке, установленном нормативными правовыми актами Республики Северная Осетия – Алания;
4. разработка организационных основ и проведение мониторинга эффективности муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности в соответствии с показателями и методикой, утвержденными Правительством Российской Федерации;
5. осуществление прочих полномочий, допускаемых федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами Республики Северная Осетия-Алания.

Руководство администрацией осуществляет глава АМС г. Владикавказ, который, опираясь на Устав муниципального образования город Владикавказ, в части вопросов, отнесенных к его ведению, принимает правовые акты, в числе которых находятся постановления и распоряжения АМС г. Владикавказ.

Статус, основные полномочия, порядок избрания (назначения) на должность, принципы и гарантии деятельности должностных лиц АМС г. Владикавказ определяются нормативными правовыми актами Российской Федерации и Республики Северная Осетия – Алания, Уставом муниципального образования город Владикавказ, решениями Собрания представителей г. Владикавказ, постановлениями и распоряжениями АМС г. Владикавказ, уставами и положениями о структурных подразделениях АМС г. Владикавказ, должностными инструкциями работников, а также иными локальными нормативно-правовыми актами.

Регламент работы АМС г. Владикавказ (в последующем, Регламент) определяет порядок организационного, информационного, документационного обеспечения деятельности АМС г. Владикавказ, а также особенности взаимодействия АМС г. Владикавказ с органами государственной власти, органами местного самоуправления Республики Северная Осетия-Алания, физическими лицами и организациями всех форм собственности.

Взаимодействие АМС г. Владикавказ с Собранием представителей г. Владикавказ производится по принципу разграничения их полномочий в соответствии с действующим законодательством и муниципальными правовыми актами.

Взаимодействие администрации местного самоуправления г. Владикавказ с органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и с органами местного самоуправления на территории РФ производится при посредничестве главы АМС г. Владикавказ, его заместителей и иных уполномоченных главой АМС г. Владикавказ должностных лиц.

Для решения ряда основополагающих вопросов, разработки и осуществления долгосрочных программ, налаживания постоянного взаимодействия АМС г. Владикавказ и администрации Главы Республики Северная Осетия - Алания и Правительства Республики Северная Осетия – Алания, как правило, создаются совместные консультативные, координационные, совещательные и прочие комиссии и органы.

Основная ответственность за методическо-организационное, информационное и документационное обеспечение деятельности руководящего органа муниципального образования АМС г. Владикавказ возлагается на первого заместителя главы - руководителя аппарата АМС.

Несоблюдение требований Регламента или недостаточно качественное выполнение должностных обязанностей муниципальными служащими АМС г. Владикавказ и прочими работниками, обеспечивающими работу данного муниципального органа, может повлечь их дисциплинарную и иную ответственность. Настоящая устанавливается законодательством Российской Федерации и Республики Северная Осетия – Алания, нормативно-правовыми актами Собрания представителей г. Владикавказ, постановлениями и распоряжениями АМС г. Владикавказ, а также местными нормативными правовыми актами.

Администрация местного самоуправления г. Владикавказ осуществляет полномочия по решению вопросов местного значения в следующих областях:

* финансов, планирования местного бюджета и экономики;
* управления муниципальным имуществом и земельными ресурсами городского округа;
* основных сфер городского хозяйства;
* социальной сфере;
* обеспечения безопасности городского округа г. Владикавказ и его населения;
* налаживания и контроля деятельности органов местного самоуправления и должностных лиц образования г. Владикавказ.

Структура АМС г. Владикавказ определяется решением Собрания. В соответствии с принятыми ранее решениями в структуру Администрации местного самоуправления г. Владикавказа входят: руководящий аппарат, аппарат главы администрации, пятнадцать управлений, семь отделов и два комитета.

Глава АМС г. Владикавказ (далее – Глава администрации) осуществляет координацию деятельности АМС г. Владикавказ, основываясь на принципах единоначалия. В случае отсутствия последнего или невозможности выполнения им своих обязанностей, его полномочия осуществляет первый заместитель главы администрации в соответствии с распределением должностных обязанностей.

Количество заместителей Главы администрации и исполняемые ими должностные обязанности определяются в соответствии со структурой АМС г. Владикавказ и актом АМС г. Владикавказ о распределении должностных обязанностей между должностными лицами АМС г. Владикавказа.

Положения о структурных подразделениях АМС г. Владикавказ, штатное расписание, должностные инструкции руководителей структурных подразделений АМС г. Владикавказ подлежат обязательному утверждению в соответствии с Уставом муниципального образования город Владикавказ. Положения о структурных подразделениях АМС с правами юридического лица утверждаются решением Собрания представителей г. Владикавказ.

Внутренний распорядок работы Администрации местного самоуправления г. Владикавказ определяется в соответствии с российским трудовым законодательством и устанавливается главой администрации.

В администрации местного самоуправления г. Владикавказ установлен следующий внутренний распорядок [28]:

* продолжительность рабочей недели составляет 40 часов с двумя выходными днями;
* начало рабочего дня - 9.00;
* перерыв на обед - с 13.00 по 14.00;
* окончание рабочего дня в 18.00.

Накануне праздничных дней продолжительность рабочего дня сокращается на один час.

Для своевременного определения и предотвращения случаев нарушения трудовой дисциплины, отдел кадрового обеспечения предоставляет руководителям соответствующих структурных подразделений информацию, сформированную программой «Электронный табель».

За эффективное выполнение своих трудовых обязанностей, долгую и безупречную деятельность в АМС г. Владикавказ и прочие заслуги в исследуемой организации могут применяться следующие меры стимулирования и поощрения работников [28]:

* материальное стимулирование и поощрение;
* объявление благодарности;
* награждение муниципального служащего Почетной грамотой;
* награждение работника ценным подарком;
* представление к очередному званию;
* внеочередное присвоение звания муниципальному служащему;
* представление отличившегося работника к правительственной награде.

Основные направления поощрения работников администрации реализуются главой администрации в соответствии с представлением руководителя соответствующего структурного подразделения АМС, а в отношении руководителей АМС – по представлению курирующего заместителя главы АМС г. Владикавказ.

Основными видами дисциплинарных взысканий, применяемыми к работникам за нарушение трудовой дисциплины в Администрации местного самоуправления г. Владикавказ, в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации являются следующие:

* замечание;
* выговор;
* увольнение с муниципальной службы по соответствующим основаниям.

Данные взыскания являются достаточно действенными и полностью себя оправдывают в каждом конкретном случае.

***2.2. Характеристика кадрового потенциала организации.***

Глава администрации местного самоуправления г. Владикавказ в соответствии с утвержденной Собранием представителей г. Владикавказ структурой администрации местного самоуправления г. Владикавказ самостоятельно формирует штаты администрации в пределах средств, предусмотренных в бюджете г. Владикавказ для содержания и организации работы администрации местного самоуправления г. Владикавказ.

Заместители главы администрации местного самоуправления, руководители органов администрации местного самоуправления г. Владикавказ, осуществляющих функции по управлению средствами бюджета г. Владикавказ, объектами муниципальной собственности и по обеспечению муниципального заказа, руководители территориальных подразделений администрации местного самоуправления г. Владикавказ (администрации (префектуры) внутригородских районов), а также руководители муниципальных организаций (предприятий и учреждений), назначаются на должность главой администрации местного самоуправления.

Глава администрации местного самоуправления г. Владикавказ утверждает структуру и штаты структурных подразделений администрации местного самоуправления г. Владикавказ (администрации (префектуры) внутригородских районов) по представлению их руководителей.

Сотрудники структурных подразделений администрации местного самоуправления г. Владикавказа (администрации (префектуры) внутригородских районов) назначаются на должности главой администрации местного самоуправления г. Владикавказа или иным уполномоченным им должностным лицом.

В качестве совещательных органов при администрации местного самоуправления г. Владикавказ (и ее подразделениях) могут создаваться коллегии или консультативные общественные советы решением главы администрации местного самоуправления г. Владикавказ.

Структура администрации местного самоуправления г. Владикавказ утверждается Собранием представителей г. Владикавказ по представлению главы Администрации местного самоуправления г. Владикавказ.

В структуру администрации местного самоуправления г. Владикавказ входят глава администрации местного самоуправления, заместители главы администрации местного самоуправления, отраслевые (функциональные) и территориальные структурные подразделения администрации местного самоуправления г. Владикавказ.

Структурные подразделения администрации местного самоуправления г. Владикавказ - комитеты, управления, отделы, комиссии, территориальные подразделения администрации местного самоуправления (администрации (префектуры) внутригородских районов) и иные структурные подразделения являются органами администрации местного самоуправления г. Владикавказ.

Органы администрации местного самоуправления г. Владикавказ могут наделяться правами юридического лица решениями Собрания представителей г. Владикавказ.

Оклады должностным лицам органов администрации местного самоуправления г. Владикавказ устанавливаются главой администрации местного самоуправления г. Владикавказ в соответствии с законодательством РФ и РСО-Алания.

Рассмотрим показатели численности и основные виды структуры персонала администрации местного самоуправления г. Владикавказ.

На 1.09.2017 г. списочная численность муниципальных служащих администрации местного самоуправления г. Владикавказа определяется в количестве 377 чел. (табл. 1).

Таблица 1

Должностная структура работников АМС г. Владикавказ

на 1.09.2017 г., чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№ | Структурное подразделение администрации | Численность сотрудников | Доля подразделения в общей численности персонала, % |
| 1. | Руководящий аппарат АМС | 8 | 2,1 |
| 2. | Аппарат главы администрации | 5 | 1,3 |
| 3. | Управление документационного обеспечения деятельности АМС и приема граждан | 25 | 6,6 |
| 4. | Контрольное управление | 7 | 1,9 |
| 5. | Правовое управление | 12 | 3,2 |
| 6. | Управление жилищных отношений | 6 | 1,6 |
| 7. | Управление архитектуры и градостроительства | 18 | 4,8 |
| 8. | Управление экономики, предпринимательства и инвестиционных проектов | 20 | 5,3 |
| 9. | Управление по взаимодействию с правоохранительными органами | 6 | 1,6 |
| 10. | Управление административно-технической инспекции | 32 | 8,5 |
| 11. | Управление муниципального имущества и земельных ресурсов г. Владикавказ | 31 | 8,2 |
| 12. | Финансовое управление | 28 | 7,4 |
| 13. | Управление по строительству | 12 | 3,2 |
| 14. | Управление транспорта и дорожного строительства | 12 | 3,2 |
| 15. | Управление благоустройства и озеленения | 13 | 3,4 |
| 16. | Управление образования | 20 | 5,3 |
| 17. | Управление культуры | 9 | 2,4 |
| 18. | Отдел информационного обеспечения – пресс-служба главы АМС г. Владикавказ | 6 | 1,6 |
| 19. | Отдел кадрового обеспечения | 7 | 1,9 |
| 20. | Отдел организационной работы и взаимодействия с Собранием Представителей г. Владикавказ | 5 | 1,3 |
| 21. | Информационно-аналитический отдел | 2 | 0,5 |
| 22. | Отдел информатизации и защиты информации | 9 | 2,4 |
| 23. | Отдел муниципального земельного контроля | 2 | 0,5 |
| 24. | Мобилизационный отдел | 4 | 1,1 |
| 25. | Комитет ЖКХ и энергетики | 26 | 6,9 |
| 26. | Комитет молодежной политики, физической культуры и спорта | 9 | 2,4 |
| 27. | Правобережная Администрация (Префектура) г. Владикавказ | 21 | 5,6 |
| 28. | Левобережная Администрация (Префектура) г. Владикавказ | 22 | 5,8 |
| **Итого** | | 377 | 100 |

По данным таблицы 1 общая численность сотрудников АМС г. Владикавказ на 1.09.2017 г. составила 377 человек. Из них, наибольшая часть работников 32 чел. (8,5%) сосредоточена в управлении административно-технической инспекции; в управлении муниципального имущества и земельных ресурсов г. Владикавказ занят 31 чел. (8,2%) и 28 чел. (7,4%) задействован в финансовом управлении. Отдел кадрового обеспечения составляет 7 чел. (1,9% от суммарной численности работников).

Структура работников администрации по полу имеет следующий вид (рис. 2). Порядка 53% от списочной численности муниципальных служащих администрации представляют женщины, а 47% - мужчины. Вместе с тем, следует отметить, что ключевые посты в администрации занимают мужчины и, соответственно, они же принимают основные управленческие решения в организации муниципальной службы. Женщин при этом вдвое меньше на руководящих должностях Администрации местного самоуправления г. Владикавказа.

*Рисунок 2. Структура персонала АМС г. Владикавказ в зависимости от половой принадлежности работника.*

Также представляет интерес структура муниципальных служащих в зависимости от занимаемой должности (рис. 3).

*Рисунок 3. Распределение муниципальных служащих АМС г. Владикавказа в зависимости от занимаемых должностей.*

По данным рисунка 3 видно, что порядка 50% муниципальных служащих администрации находится на должности главного специалиста. Это связано с тем, что практически в каждом отделе администрации местного самоуправления г. Владикавказа занято по одному руководителю и по нескольку специалистов. Что касается среднего показателя, то в одном отделе работает порядка 3-4 специалистов. При этом начальники отделов составляют порядка 20% служащих, их заместители – 16%, главные специалисты – 50% и ведущие специалисты – 14%.

Проведем исследование возрастных данных муниципальных служащих администрации местного самоуправления г. Владикавказ (рис. 4).

*Рисунок 4. Структура персонала АМС г. Владикавказ в зависимости от возрастных характеристик работников.*

Как свидетельствуют данные рисунка 4, в структуре персонала АМС г. Владикавказ преобладают работники, находящиеся в возрасте 30-50 лет, и здесь достаточно мало задействовано молодежи. Так, служащих в возрасте 20-35 лет здесь 31%, муниципальных служащих в возрасте 36-50 лет – 46% и, соответственно, в возрасте 51 год и старше – 23%. Связано это в первую очередь с тем, что работники, как правило, дорожат своими рабочими местами. Как следствие, наблюдается низкая текучесть кадров. Большое значение в данном вопросе имеет заработная плата, которая повышается по мере роста стажа и опыта работы на муниципальной службе. Когда же в администрации открывается новая вакансия, претендент, чаще всего, подбирается из имеющегося кадрового резерва.

Изучение образовательной структуры персонала АМС г. Владикавказа позволило сделать следующие выводы. Подавляющее большинство работников АМС г. Владикавказ (97%) имеет высшее (экономическое, юридическое, техническое) образование. Это, в основном, собственно муниципальные служащие. Порядка 3% работников имеет среднее специальное и среднее профессиональное образование. Это относится, прежде всего, к обеспечивающему персоналу.

***2.3. Анализ кадрового обеспечения АМС г. Владикавказ***

Анализ сложившейся ситуации показал, что в изучаемом муниципальном образовании наблюдается дефицит профессиональных кадров органов местного самоуправления. В то время, как в количественном отношении штат сотрудников администрации полностью укомплектован, ряд качественных показателей вызывает некоторые нарекания. В этой связи уместно говорить о недостаточной укомплектованности органов местного самоуправления именно квалифицированными кадрами.

Рассмотрим основы профессиональной принадлежности работников администрации. Как было отмечено ранее, подавляющее большинство работников АМС г. Владикавказ получили ранее высшее образование (таблица 2).

Таблица 2

Уровень образования работников АМС г. Владикавказ

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень образования | Численность, чел. |
| Среднее профессиональное | 11 |
| Высшее | 366 |
| Два и более высших образования | 21 |
| Ученая степень | 7 |

Из них порядка 15% работников имеют высшее образование по направлению «Государственное и муниципальное управление». Как правило, это специалисты более молодых возрастов. Также ряд должностей в аппарате органов местного самоуправления замещают специалисты гуманитарных, социальных и смежных направлений: экономисты - 39%, юристы – 26%. Следует отметить и то обстоятельство, что в структуре персонала также встречаются специалисты, далёкие по полученному профессиональному образованию от управленческой сферы. И их доля значительна (таблица 3). В числе последних встречаются социологи, психологи, химики, биологи, историки, педагоги.

Таблица 3

Распределение персонала АМС г. Владикавказ в зависимости от полученных в высшем учебном заведении специальностей

|  |  |
| --- | --- |
| Вид специальности | Численность, чел. |
| Государственное и муниципальное управление | 55 |
| Экономика и управление | 143 |
| Юридические специальности | 95 |
| Прочие специальности | 73 |
| Всего | 366 |

Это обстоятельство говорит само за себя. Оно характеризует сложившийся подход и устоявшееся восприятие деятельности на муниципальной службе. Вместе с тем, следует учитывать тот факт, что, муниципальное управление является специфичной профессией и специфичной областью деятельности и требует, соответственно, специфических знаний и умений, которые должны прививаться уже на уровне высшего учебного заведения.

Несмотря на факт несоответствия полученного в высшем учебном заведении образования деловым требованиям, предъявляемым к работе муниципальных служащих, следует отметить значительный стаж муниципальной службы у большинства работников АМС г. Владикавказ (таблица 4).

Таблица 4

Распределение работников АМС г. Владикавказа в соответствии с общей продолжительностью муниципальной службы

|  |  |
| --- | --- |
| Продолжительность муниципальной службы | Численность, чел |
| до 1 года | 6 |
| 1-5 лет | 82 |
| 5-10 лет | 94 |
| 10-15 лет | 78 |
| 15-20 лет | 47 |
| 20-25 лет | 55 |
| более 25 лет | 15 |
|  | 377 |

Таким образом, по данным таблицы 4 более 50% муниципальных работников имеет стаж службы от 10 лет и выше, а, следовательно, значительный профессиональный опыт и навыки для качественного выполнения производственных заданий (рисунок 5).

*Рисунок 5 . Группировка кадрового состава АМС г. Владикавказ в зависимости от стажа муниципальной службы*

Говоря о кадровом обеспечении муниципальной службы, следует особо рассмотреть проблемы, существующие в данной области. Необходимо остановиться на недостаточно благоприятных условиях трудовой деятельности муниципальных служащих. Трудовая деятельность на муниципальной службе чаще всего связана с бюрократическими процедурами, бумажной волокитой, непрерывным документооборотом. Ежедневно выходят различные постановления, распоряжения, приказы. Также муниципальным служащим необходимо работать с копиями личных документов, результатами проверок, ответов на посылаемые запросы и т.п.

Для муниципальных служащих также характерна типичная проблема невысоких заработных плат. Как показал опрос, проведенный среди муниципальных служащих администрации, наибольший процент опрошенных работников имеет заработную плату от 20000 до 25000 рублей. При этом, по сравнению с первым полугодием 2016 года среднемесячная заработная плата за январь-июнь 2017 года увеличилась на 2,6%, составив, таким образом, 23 084,6 рублей [29]. По-прежнему остра проблема невысоких заработных плат среди молодых специалистов, вновь поступающих на муниципальную службу, не имеющих опыта и стажа работы в данной области. В этой связи, как уже было отмечено ранее, в АМС г. Владикавказ достаточно низкая доля работников молодых возрастов.

Как показал опрос, сотрудники администрации также отмечают недостаточное количество писчей бумаги, канцелярских принадлежностей, папок для обработки и хранения документации, жалуются на устаревшую технику, частые поломки оргтехники, отсутствие места для хранения документации, неудобное расположение техники и т.д. Следствием неудобств в процессе хранения документации является нерациональное использование физических и временных ресурсов муниципальных служащих, а также снижение эффективности их работы.

Данные факты снижают престиж и привлекательность муниципальной службы для потенциальных работников, демотивируют молодёжь уже в процессе выбора профессии. В этой связи высокообразованные специалисты, имеющие высокий трудовой потенциал, предпочитают реализовывать себя в других профессиональных направлениях и областях.

Также можно отметить и положительную тенденцию. Для современных условий характерно то обстоятельство, что сами муниципальные служащие считают обязательным для себя постоянное обучение, повышение квалификации, переподготовку и стремятся к этому всеми силами. Сегодня решающими направлениями, по которым муниципальные служащие и должностные лица стремятся повысить свой уровень знаний и квалификации, являются следующие:

* особенности разработки муниципальных целевых программ;
* направления использования информационных технологий и электронного документооборота в практической работе муниципального служащего;
* применение новых форм и методов управления муниципальной собственностью;
* направления и методы повышения инвестиционной привлекательности муниципальных образований;
* стратегическое планирование социально-экономического развития муниципальных образований;
* особенности взаимодействия с гражданами, специфика оказания муниципальных услуг.

Что касается вопроса подготовки и переподготовки кадров в АМС г. Владикавказ, то здесь можно говорить о необходимости совершенствования всей системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров муниципальной службы.

Организация системы обучения, профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации местного самоуправления г. Владикавказ преследует цели повышения эффективности функционирования государственной власти и местного самоуправления.

В организации системы подготовки кадров администрации г. Владикавказ задействованы различные виды, направления, программы и формы подготовки муниципальных служащих, разные источники финансирования процесса обучения, в числе которых:

* централизованные федеральные программы повышения квалификации кадров, финансируемые из федерального бюджета;
* программы обучения на основе местных высших учебных заведений, финансируемые из областного, городского и районного бюджетов;
* поддержка личной инициативы муниципальных служащих в направлении повышения квалификации и обучения за счет личных средств (с возможной последующей компенсацией из местного бюджета).

Организация работы по планированию и реализации программ обучения муниципальных служащих АМС г. Владикавказ ведется отделом кадрового обеспечения администрации.

Основными этапами данной работы являются:

1. анализ состояния кадрового потенциала и кадрового резерва на основе сформированного банка данных и результатов анкетирования с целью выявления генеральных направлений подготовки муниципальных служащих;
2. формирование и реализация планов подготовки персонала администрации города, с учетом реального состояния трудового и кадрового потенциала и имеющегося кадрового резерва. При этом особо учитывается опыт других регионов, а планы увязываются с программами централизованного обучения в соответствии с федеральными программами и с программами обучения в пределах региональной системы обучения;
3. увязка затратных смет на обучение с учебными заведениями и центрами обучения, с одной стороны, и с городским финансовым отделом, с другой стороны. В целях наиболее эффективного выполнения планов особое значение приобретают разработка и постоянное корректирование календарных планов проведения занятий;
4. доведение планов занятий и основных направлений обучения слушателей до органов исполнительной власти на местах и заинтересованных структурных подразделений городской администрации;
5. рациональное формирование групп слушателей для обучения работников;
6. решение организационных вопросов по проведению занятий слушателей;
7. инспектирование проведения занятий по повышению квалификации;
8. сбор и систематизация информации, исследование и оценка качества проводимых занятий;
9. участие совместно с учебными заведениями в разработке новых программ и курсов обучения и корректировке реализуемых.

Основные направления повышения квалификации работников АМС г. Владикавказ охватывают большой перечень социально-психологических, социально - экономических, экологических, правовых и прочих проблем. Они постоянно возникают в процессе текущей работы администрации, в данном случае должно непременно преследоваться необходимое качество подготовки и информационной обеспеченности в условиях ограниченных финансовых возможностей.

Следует учитывать, что передовые методики здесь распространяются недостаточно эффективно, система обучения не поставлена на прочную законодательную основу, а муниципальное образование не обладают достаточным педагогическим составом в данной сфере и достаточным финансированием для подготовки, переподготовки, повышения квалификации специалистов.

Недостаток квалифицированных кадров в системе местного самоуправления указывает на необходимость дальнейшего развития системы профессиональной подготовки и переподготовки муниципальных служащих.

Сегодня действующая система обучения кадров поставлена на теоретическую основу: обучение проводится в основном по теоретическим аспектам муниципальной службы и управления и содержит программы и стандарты, не учитывающие территориальное и, в частности, муниципальное многообразие России. И, во-вторых, сложившаяся система не отвечает потребностям и реалиям сегодняшнего дня.

Следует иметь в виду, что, поскольку подготовка муниципальных кадров имеет, прежде всего, прикладной характер, методики подготовки должны непрерывно обновляться и корректироваться с учётом изменений законодательства, социальной сферы, политической конъюнктуры. Рассматривая программы подготовки государственных и муниципальных служащих различных вузов и центров повышения квалификации, можно с полной определенностью сделать вывод о том, что в современных условиях передовые программы применяются недостаточно часто, а преподавание, в основном, ведется по устаревшим технологиям.

Определяющим фактором при выборе образовательного учреждения часто является цена образовательных услуг, а не их качественные характеристики. Кроме того, муниципальный заказ зачастую ограничивает выбор образовательного учреждения, предлагая те варианты, которые не отвечают современным потребностям профессиональной подготовки кадров, а также состав муниципальных кадров, отправляемый на обучение. На наш взгляд, значительным минусом всей системы подготовки и переподготовки кадров в администрации местного самоуправления г. Владикавказ выступает отсутствие должности специалиста по обучению и переподготовке муниципальных служащих.

Муниципальные служащие администрации местного самоуправления г. Владикавказа выступают слушателями курсов в тех учебных заведениях, на базе которых проходит подготовка и повышение квалификации персонала. Таковыми в последние годы выступали:

* Владикавказский институт экономики, управления и права;
* Владикавказский институт управления;
* ООО «Институт дополнительного образования», г. Краснодар и др.

В администрации местного самоуправления г. Владикавказ каждый год повышают квалификацию порядка 20-25 чел. Как правило, это начальники управлений и отделов, их заместители, реже - рядовые сотрудники. В связи с ограниченным финансированием, в большинстве случаев прохождение курсов за пределами республики становится невозможным.

В течение 2017 г. переподготовку прошли 4 сотрудника администрации г. Владикавказа, повышение квалификации и стажировку – 17 человек, побывали на обучающих семинарах 32 человека. Таким образом, из общей численности персонала АМС г. Владикавказ повысили собственный профессиональный и квалификационный уровень в 2017 г. 14,1 % работников.

Согласно опросам, которые периодически проводятся среди муниципальных служащих администрации г. Владикавказ, 40% работников недовольны самой системой переподготовки, 25% считают, что им не хватает знаний в сферах информационных технологий, государственном и муниципальном управлении, юриспруденции, бюджетной системы.

Выявлен ряд недостатков системы профессиональной подготовки муниципальных служащих в администрации местного самоуправления г. Владикавказ:

1. Недостаток знаний, умений и навыков в области информационных технологий, государственном и муниципальном управлении, юриспруденции, бюджетной системы;
2. Отсутствие специалиста по организации подготовки и переподготовки муниципальных служащих в администрации г. Владикавказа;
3. Недовольство самих муниципальных служащих системой подготовки и переподготовки кадров.

В соответствии с главой 6 Устава муниципального образования г. Владикавказ один раз в 3 года проводится аттестация муниципальных служащих. Аттестация персонала предназначена для определения уровня профессиональной подготовки, соответствия муниципального служащего занимаемой должности, решения вопроса о присвоении ему квалификационного разряда. Порядок и условия проведения аттестации муниципальных служащих городского округа устанавливаются решением администрации местного самоуправления г. Владикавказ в соответствии с федеральными законами и законами Республики Северная Осетия-Алания. Для разработки материалов, связанных с подготовкой к аттестации, а также для проведения аттестации главой местной администрации г. Владикавказ создается аттестационная комиссия во главе с председателем комиссии из числа заместителей главы местной администрации.

Следует отметить, что абсолютное большинство лиц, замещающих муниципальные должности, находится в возрасте старше 40 лет. В основном, такие работники получали образование по устаревшим образовательным программам и методикам. Возрастная принадлежность в какой-то мере объясняет низкие возможности сотрудников органов местного самоуправления приспосабливаться к новым законодательным, социально-экономическим, административным, политическим условиям. Этим также можно объяснить частое несоответствие между высоким стажем работы и отсутствием практических положительных результатов от этого. «Возрастные» сотрудники имеют большой опыт работы, профессиональные навыки, но, к сожалению, руководствуются привычными для них устаревшими программами, предпочитают идти путем, проторенным ранее.

У действующего состава работников отсутствует смена. Это связано с отсутствием желания у молодёжи работать на муниципальной службе. В последние годы значительно возросла популярность направления «государственное и муниципальное управление». Вместе с тем, выпускники редко выбирают работу в муниципалитете, многие из них стремятся поступить на государственную службу.

Большое количество проблем в данной области мешает продуктивной работе даже самых квалифицированных, компетентных сотрудников и фактически отстраняет молодёжь от муниципальной службы. В числе основных проблем - недостаточная финансовая обеспеченность муниципального образования, низкие доходы местного бюджета, сложности во взаимодействии с государственными контрольно-надзорными органами и с региональной властью, неудовлетворительные условия для оказания гражданам муниципальных услуг, низкий доступ к интерактивным технологиям.

Подводя итоги главы можно еще раз сформулировать конкретные проблемы, выявленные нами в процессе исследования процесса кадрового обеспечения АМС г. Владикавказ:

1. недостаточная обеспеченность администрации персоналом высокой квалификации;
2. низкое соответствие полученного работниками образования профессиональным требованиям, предъявляемым к замещаемым должностям муниципальной службы;
3. недостаточное информирование рынка труда республики о вакансиях администрации;
4. несовершенство системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. Это выражается в наличии устаревших программ обучения, краткосрочности проводимых курсов, недостатке квалифицированных преподавателей и специалистов по обучению;
5. ограниченность муниципальным заказом организаций, в которых может проходить обучение и повышение квалификации, ограниченность количественного состава муниципальных служащих, которые могут пройти обучение в конкретном периоде;
6. недостаточное материально-техническое обеспечение кадровой работы на муниципальной службе;
7. низкие доходы муниципальных служащих;
8. зачастую чрезмерная бюрократизация труда работников;
9. недостаточная оснащенность трудового процесса, сказывающаяся на результатах трудовой деятельности и т.п.

Выработке предложений по совершенствованию кадрового обеспечения АМС г. Владикавказ, посвящена 3 глава настоящего дипломного исследования.

**Глава 3. Направления совершенствования кадрового обеспечения**

**АМС г. Владикавказ**

В процессе изучения кадрового обеспечения АМС г. Владикавказ были выявлены некоторые проблемы. В их числе: недостаточное количество квалифицированных работников, несоответствие полученного служащими администрации образования необходимым профессиональным требованиям, предъявляемым к должностям муниципальной службы, недостаточная информированность республиканского рынка труда об имеющихся в администрации вакансиях, имеющиеся недостатки в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников; существующие ограничения в области повышения квалификации и подготовки персонала, связанные с формируемым муниципальным заказом, несовершенные условия труда, в числе которых низкий доступ к интерактивным технологиям, невысокие доходы муниципальных служащих, бюрократизация труда и т.п.

Очевидно, что сложившиеся проблемы в кадровой сфере тесно связаны с проблемами в прочих сферах местного самоуправления, в этой связи решать их нужно только в комплексе. Для улучшения ситуации в области кадрового обеспечения АМС г. Владикавказ считаем целесообразным реализацию ряда приведенных ниже мероприятий:

1) В дальнейшем осуществлять прием на муниципальную службу только тех специалистов, которые получили образование по направлениям обучения, соответствующим требованиям, предъявляемым к конкретной муниципальной должности муниципальной службы. Это позволит максимально сэкономить рабочее время специалистов, оказывающих консультационные услуги, передающих знания и навыки вновь принятым работникам вместо того, чтобы выполнять основную работу. Как следствие, ускорится процесс адаптации вновь принятых работников и, соответственно, повысится эффективность работы конкретного структурного подразделения, а значит, и администрации в целом;

2) Использовать достижения кадрового маркетинга в деятельности организации. В числе основных мероприятий предлагаем эффективное укомплектование организации персоналом, распространение информации о вакантности и привлекательности рабочих мест с позиции работодателя, а также поиск персонала не только по профессиональным, но и по личностным качествам, таким как честность, ответственность, порядочность, способность к нестандартным решениям и т.п. Значимость личностных качеств работников трудно переоценить и на государственной, и на муниципальной службе. В этой связи предлагаем придать данному моменту особое значение. Данное направление будет способствовать подбору персонала по соответствующим для определенной должности муниципальной службы деловым и нравственным качествам, позволит создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, предотвратит возможные конфликты, как с коллегами, так и с гражданами, поможет предотвратить развитие коррупции в органе местного самоуправления;

3) Постоянно повышать авторитет и престижность муниципальной службы с целью привлечения в эту область наиболее перспективной молодёжи (в том числе на стадии выбора профессии). В первую очередь, данной цели будет способствовать дальнейшая нормализация условий труда работников администрации, а также определение дополнительных гарантий для муниципальных служащих. Повысившийся престиж муниципальной службы будет способствовать притоку высококвалифицированных кадров, в том числе молодых. С целью решения данной задачи предлагаем реализацию следующих мероприятий:

* совершенствование системы муниципальных гарантий на муниципальной службе;
* развитие механизмов социальных гарантий и дополнительного страхования муниципальных служащих: предоставление муниципальным служащим единовременной субсидии с целью приобретение жилья, улучшения здоровья муниципальных служащих, совершенствование пенсионного обеспечения муниципальных служащих);
* разработка и реализация мер, способствующих формированию благоприятного общественного мнения о муниципальной службе и муниципальных служащих;
* разработка и воплощение в жизнь при посредничестве средств массовой информации государственных и муниципальных программ, направленных на рост престижа муниципальной службы и формирование позитивного отношения граждан к муниципальным служащим;
* создание и воплощение в жизнь информационного проекта, содержащего показательные положительные примеры, связанные с трудовой деятельностью муниципальных служащих и их работой с населением;
* организация проведения пресс-конференций, брифингов, радио- и телепередач по актуальным вопросам развития муниципальной службы;
* внедрение современных механизмов стимулирования деятельности муниципальных служащих.

Для обеспечения дальнейшего притока на муниципальную службу перспективных молодых квалифицированных специалистов, а также для роста трудового потенциала органов местного самоуправления возможна реализация перечисленных ниже мероприятий:

* формирование молодежного кадрового резерва муниципальной службы;
* внедрение института стажерства в органах местного самоуправления;
* для ускорения темпов адаптации персонала и ее облегчения можно использовать такую перспективную форму работы с вновь принятыми сотрудниками, как наставничество. Каждый наставник мог бы продвигать своего «ученика», оказывая ему профессиональные консультации и помощь, и передавать ему нормы, ценности, традиции организационной культуры муниципального органа;
* с целью осуществления мер поддержки способной и талантливой молодежи предлагаем создание в исследуемой организации муниципального молодежного клуба «Молодой управленец». На наш взгляд, данное мероприятие также будет способствовать омоложению кадров в АМС г. Владикавказ.

4) Совершенствовать систему подготовки кадров муниципальной службы и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих. Для реализации данной задачи предлагаем реализовать систему нижеследующих мероприятий:

* разработка и реализация индивидуальных планов профессионального развития, организация индивидуального обучения каждого муниципального служащего;
* реализация практического обучения муниципальных служащих непосредственно на рабочих местах;
* обязательное и непрерывное участие муниципальных служащих в курсах повышения квалификации, в том числе при помощи дистанционных технологий обучения;
* стимулирование самостоятельного образования муниципальных служащих;
* участие муниципальных служащих в обучающих семинарах, в том числе в режиме видеоконференцсвязи;
* приобретение учебно-методической литературы;
* осуществление мониторинга и анализа эффективности процесса профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

5) усовершенствовать процесс аттестации персонала в АМС г. Владикавказ. Как известно, итоги аттестации муниципального служащего для определения его соответствия должностным требованиям заносятся аттестационной комиссией в аттестационный лист (Приложение 3). Структура аттестационных листов носит однообразный характер и чаще всего состоит из следующих ниже разделов:

* 1. личные данные лица, проходящего аттестацию;
  2. информация об образовании аттестуемого;
  3. информация о занимаемой аттестуемым работником должности, имеющейся у него специальности, квалификации и трудовом стаже;
  4. вопросы, заданные аттестуемому в процессе аттестации, и ответы на них;
  5. итоговое решение и рекомендации, данные аттестационной комиссией.

Как правило, деятельность работника обсуждается в отсутствие аттестуемого. В последующем составляется заключение, которое принимается голосованием, результаты подтверждаются подписями членов комиссии, присутствующими на заседании и принимавшими участие в голосовании.

По итогам заседания аттестационной комиссии даются рекомендации о поощрении и повышении работника в должности, либо об улучшении деятельности аттестуемых и понижение их в должности. В этой связи сотрудники, сомневающиеся в собственной профессиональной подготовке, изъявляют желание обучаться в целях обеспечения соответствия предъявляемым к их должности требованиям. Как следствие, необходимо организовать доступные и качественные курсы повышения квалификации муниципальных служащих в организации.

В современных условиях возможна и такая ситуация, когда аттестационная комиссия, несмотря на несоответствие муниципального служащего предъявляемым требованиям замещаемой им должности, принимает решение оставить эту должность за аттестуемым, поскольку невозможно найти достойную ему замену.

Для комплексного решения подобного рода проблем необходимо проведение соответствующих мероприятий как внутри администрации, так и за ее пределами. Предлагаются такие две группы рекомендаций, как повышение авторитета и престижа муниципальной службы с целью привлечения наиболее перспективной молодёжи в данную сферу, и совершенствование системы подготовки кадров муниципальной службы и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

Что касается рекомендаций по совершенствованию профессиональной подготовки муниципальных служащих, то здесь можно предложить такое направление, как организация внутриорганизационных курсов повышения квалификации АМС г. Владикавказ. Такая организация данного мероприятия поможет не только постоянно повышать уровень профессиональных знаний, умений и навыков кадров муниципального образования, но и экономно расходовать бюджетные средства муниципального образования. В соответствии с Федеральным законом №25-ФЗ ««О муниципальной службе в РФ» частота прохождения повышения квалификации для муниципального служащего определяется по мере необходимости, но не реже, чем один раз в три года для лиц, замещающих муниципальные должности всех групп муниципальных должностей. Поскольку в администрации подобные должности замещают 377 человек, то возрастает возможность более частого прохождения ими процесса повышения квалификации. С достаточной степенью условности муниципальные кадры администрации можно распределить на группы из 10-11 человек для прохождения определенных программ повышения квалификации. В этом случае наиболее вероятно, что за один год, как минимум, половина сотрудников сможет пройти повышение квалификации.

Повышение квалификации включает следующие виды обучения:

* краткосрочные программы объемом до 72 часов по конкретным вопросам профессиональной деятельности;
* тематические семинары и программы от 72 до 100 часов по проблемам, отраслевого, регионального и муниципального уровня;
* среднесрочные программы объемом от 100 до 500 часов, предполагающие всестороннее рассмотрение актуальных проблем по основному направлению деятельности;
* подготовка и повышение квалификации по индивидуальным программам;
* стажировка работника.

Наиболее подходящим вариантом обучения для администрации является сочетание подготовки по конкретным направлениям профессиональной деятельности и подготовки по вопросам, возникающим на уровне отраслевом, региональном и муниципальном, поскольку именно такой подход позволяют служащим получить достаточно объемную систему знаний для эффективного функционирования в системе муниципальной службы за короткие сроки. Временные рамки обучения по такого рода программам могут составлять от 100 до 200 часов.

Наблюдаются случаи, когда муниципальных служащих определяют на курсы повышения квалификации в специально предназначенные для такой подготовки образовательные учреждения, где средняя стоимость обучения по определенной программе может колебаться от 10000 до 20000 рублей на одного слушателя данного курса.

С целью оптимизации затрат, следует организовать повышение квалификации персонала непосредственно в самой администрации. Для воплощения в жизнь этого мероприятия необходимо принять на работу высококвалифицированного педагога, имеющего знания в области государственного и муниципального управления, арендовать помещение администрации, приобрести необходимую учебно-методическую литературу и канцелярские принадлежности для этих целей. Если исходить из среднего уровня оплаты труда такого специалиста в 400 рублей в час, то весь курс, включающий 136 часов, обойдется организации в 54400 рублей. Аренда помещения обойдется примерно в 40000 рублей, а расходы на электроэнергию в данном случае минимальны. Относительно материально-технического обеспечения можно отметить, что приобретение учебных пособий и канцелярских принадлежностей по нашим расчетам может потребовать порядка 300 рублей на одного слушателя курса, а расходы на электроэнергию и в этом случае минимальны. Если сложить все эти затраты, то их сумма не превысит 114000 рублей.

Предполагаемый социально-экономический эффект от реализации данных мероприятий выступит в непрерывном совершенствовании профессиональных знаний, умений и навыков и, безусловно, скажется на эффективности деятельности муниципальных служащих, повысит их личную заинтересованность в результатах своего труда, а также эффективность работы администрации в целом. Последнее повлечет за собой рост качества муниципальных услуг, повышение удовлетворенности населения деятельностью администрации.

В числе мероприятий по повышению престижности муниципальной службы с целью привлечения наиболее перспективной молодёжи в эту область следует проводить мероприятия кадрового маркетинга. Рассмотрим поподробнее. Одна из первоочередных задач кадрового маркетинга - эффективное пополнение организации персоналом, а, значит, необходимо распространять сведения о вакантности и привлекательности рабочих мест с позиции работодателя среди населения и специалистов в данной области.

Для проведения этого мероприятия необходимо принять на работу специалиста по кадровому маркетингу, средняя заработная плата которого составит 20000-25000 рублей. Его должностные обязанности будут состоять из работы по следующим направлениям:

1) размещение на сайте администрации имеющихся вакансий, положительных итогов работы администрации, преимуществ, которые дает муниципальная служба;

2) предоставление информации по поводу вакантности и привлекательности рабочих мест при помощи размещения рекламы в средствах массовой информации;

3) организация в администрации дня открытых дверей для выпускников школ и студентов ВУЗов;

4) предоставление студентам и выпускникам ВУЗов информации о достоинствах муниципальной службы и положительных результатах работы администрации с целью привлечения квалифицированных кадров извне;

5) набор и отбор персонала исключительно в соответствии с профессиональными и личностными характеристиками, соответствующими предъявляемым требованиям.

Ранее в работе упоминалось, что каждый муниципальный служащий администрации имеет должностную инструкцию, отражающую требования, предъявляемые к замещаемой им должности. Поскольку у всех сотрудников эти требования во многом совпадают, можно выявить общие критерии оценки муниципальных служащих:

1. Квалифицированное владение законодательством РФ и всей нормативной документацией, регламентирующей работу в сфере муниципальной службы РФ;
2. Хорошее знание Положений о работе структурных подразделений, положений об отделах данного структурного подразделения;
3. Владение компьютерной техникой на уровне уверенного пользователя и квалифицированное использование программных продуктов, которые применяются в работе отдела;
4. Умение разрабатывать нормативные и иные правовые документы в области основной деятельности;
5. Умение проводить служебный документооборот, вести грамотную обработку служебных документов, готовить проекты ответов на обращения организаций республики и отдельных граждан;
6. Владение на хорошем уровне методами построения гармоничных межличностных отношений в организации, умение проводить деловые переговоры, составлять деловые письма;
7. Умение грамотно распределять рабочее время.

Необходимо соотносить рабочее время муниципального служащего с выполняемой им нормой обслуживания. В течение рабочего дня к муниципальному служащему администрации обращаются от 15 до 20 человек, на рассмотрение же каждого обращения расходуется от 20 до 30 минут рабочего времени. Возможен расчет нормы обслуживания для одного сотрудника администрации, работающего с обращениями граждан, по следующей формуле:

Н. об. = Продолж. раб. дня / Н врем. обслуж., (1)

где Н. об. – норма обслуживания на 1 работника;

Продолж. раб. дня – продолжительность рабочего дня в мин.;

Н врем. обслуж.– норма времени обслуживания на 1 человека, мин.

Таким образом, продолжительность рабочего дня составляет 8 часов, (480 минут), норма времени обслуживания одного на 1 работника - в среднем 25 минут. Итак, норма обслуживания на 1 гражданина за 1 рабочий в соответствии с расчетами - 19 человек:

Н. об = 480 / 25;

Н . об. = 19 человек.

Данные мероприятия определяющим образом повысят эффективность работы администрации. Улучшится качество муниципальных услуг, предоставляемых администрацией населению.

В дальнейшем задачи кадрового обеспечения муниципальной службы будут решаться только в случае грамотного подбора комплекса реализуемых мероприятий, в числе которых можно предложить следующие:

Повышение профессиональной компетентности кадров муниципальной службы. Обучение кадров для АМС производится посредством подготовки, повышения квалификации и переподготовки в различных учебных заведениях, как профессиональных, так и образовательных. Основная проблема заключается в том, что обучение в ряде случаев превращается в формальность. Человек в данном случае стремится не получить конкретные знания, полезные в работе, а поскорее сдать экзамены и получить аттестационный документ. Решение этой проблемы мы видим в разработке особого механизма взаимодействия с учебными заведениями. Так, слушатель, вновь поступающий на учебу, может получить индивидуальное задание по решению некоторой актуальной проблемы, как следствие, после окончания учебы такой работник будет владеть более качественными знаниями и умениями.

Обычно в таких случаях рекомендуется последующая внутриорганизационная проверка усвоенности знаний и выработки навыков. При этом надо использовать все преимущества обучения на рабочем месте, как через отдельные обучающие мероприятия, так и через создание предпосылок для самообразования.

Необходимо повысить действенность процессов аттестации и проведения квалификационного экзамена. Сегодня при проведении оценки персонала упор делается на проверку знания законодательства, в то время, как на практике достаточно важен творческий подход к решению задач управления. Также необходимо практиковать конкурсный отбор при включении в кадровый резерв, проводить обучающие мероприятия и объективно оценивать потенциал лиц, включенных в кадровый резерв.

Программным мероприятием, обеспечивающим приток молодых специалистов в данную сферу, может стать проведение конкурсов молодых ученых, аспирантов и студентов по проблематике управления городским хозяйством.

Нуждается в дальнейшем улучшении научно-методическое и учебно-методическое обеспечение системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов по работе с молодежью. В числе наиболее серьезных проблем, обусловливающих недостаточную профессиональную компетентность муниципальных служащих, находится проблема низкой престижности муниципальной службы. Как следствие, профессиональные экономисты, юристы, социологи и другие специалисты выбирают работу в коммерческом секторе. Таким образом, повышение внимания к проблемам мотивации управленческой деятельности обусловливает приток на муниципальную службу, как молодых специалистов, так и опытных управленцев. Мотивация предполагает меры материального стимулирования и социальной поддержки.

Как правило, социальные гарантии муниципальных служащих, реализуются по трем направлениям.

Во-первых, поддержание здоровья муниципальных служащих. Сюда включается диспансеризация и их обеспечение санаторно-курортным лечением. Имеет место приобретение для служащих медицинских страховых полисов, предоставляющих расширенный пакет услуг. Для нормализации как физического, так и психологического здоровья муниципальных служащих имеет смысл организация по месту работы кабинета психоэмоциональной разгрузки;

Во-вторых, это нормализация условий проживания. Невозможно обеспечить работникам администрации очевидные преимущества в данном вопросе. При этом, для привлечения и поощрения ценных работников, возможна поддержка участия муниципальных служащих в программах индивидуального жилищного строительства;

В-третьих, это дальнейшее способствование интеллектуальному росту муниципальных служащих. Здесь могут использоваться различные программы, повышающие профессиональную компетентность, в том числе, поддержка служащих, работающих над диссертационными исследованиями. Данное направление может иметь двойную выгоду, так как одновременно обеспечивается удовлетворение потребностей в самоуважении и самореализации у работников и получается практический результат от проведенного исследования.

Развитие корпоративной культуры учреждения муниципальной службы. Корпоративная культура представляет собой целенаправленно формируемую систему норм и ценностей, выступающую регулятором организационных отношений. Необходимость решения этой задачи проистекает из того обстоятельства, что предыдущая задача - повышение престижа муниципальной службы - обеспечивает приток ценных кадров, при этом недостаточно мотивируя их в процессе трудовой деятельности в рамках единой группы на благо организации. Кроме предоставляемых социальных гарантий для скорейшей адаптации человека на рабочем месте необходимо идеологическое влияние, которое осуществляется под влиянием корпоративной культуры. При этом важно, чтобы идеология, заложенная в корпоративной культуре администрации, распространялась за пределы организации и не конфликтовала с идеологией муниципального образования в целом.

Как известно, корпоративная культура содержит как социальный, так материальный и символический аспекты, а, следовательно, имеет смысл следующее:

* Разработка кодекса чести муниципального служащего;
* Проведение присяги при поступлении на муниципальную службу;
* Награждение наиболее отличившихся муниципальных служащих памятным значком «Муниципальный служащий»;
* Организация и проведение спортивных и культурных мероприятий среди муниципальных работников.

Сегодня, к сожалению, значительная доля муниципальных служащих не владеет современными информационными технологиями, и это не лучшим образом сказывается на показателях деятельности. Поэтому, необходимо не просто приобретать современную технику, оборудование и программные продукты, а, прежде всего, научить работников пользоваться ими.

В целях экономии времени следует автоматизировать как можно больший объем деятельности, введя различные информационные системы, а именно:

* Систему электронного документооборота;
* Систему муниципального информационного обеспечения и управления;
* Автоматизированный комплекс работы с архивными документами;
* Систему оказания электронных услуг населению муниципального образования.

Таким образом, итогом реализации программы развития муниципальных кадров должно явиться формирование муниципального служащего, имеющего широкий кругозор, компетентного, способного предложить новые образцы поведения, поставить в основу не отдельные функции муниципального управления, но и его стратегические задачи.

**Заключение**

Кадровое обеспечение государственного и муниципального управления представляет собой работу, направленную на подбор профессионально подготовленных работников органов власти, имеющих возможность в конкретных условиях, руководствуясь законом и действуя в рамках собственных должностных полномочий целенаправленно решать задачи и проводить функции государственных и муниципальных органов. Данное направление предполагает использование всевозможных закрепленных в нормативно-правовых актах механизмов и технологий формирования и использования кадров.

Администрация местного самоуправления г. Владикавказ является органом местного самоуправления муниципального образования город Владикавказ, осуществляющим исполнительно-распорядительные функции в рамках своей компетенции в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Конституцией Республики Северная Осетия - Алания, нормативными правовыми актами Российской Федерации и Республики Северная Осетия - Алания, Уставом муниципального образования г. Владикавказ и прочими нормативными документами.

Общая численность сотрудников АМС г. Владикавказ на 1.09.2017 г. составила 377 человек. Из них, наибольшая часть работников 32 чел. (8,5%) сосредоточена в управлении административно-технической инспекции; в управлении муниципального имущества и земельных ресурсов г. Владикавказ занят 31 чел. (8,2%) и 28 чел. (7,4%) задействован в финансовом управлении. Отдел кадрового обеспечения составляет 7 чел. (1,9% от общей численности работников).

Порядка 53% от общей численности муниципальных служащих администрации составляют женщины, а 47% - мужчины. Вместе с тем, ключевые посты в администрации занимают мужчины и, соответственно, они же принимают основные управленческие решения в организации муниципальной службы. Женщин при этом почти в 2 раза меньше на руководящих должностях Администрации местного самоуправления г. Владикавказ.

Порядка половины муниципальных служащих администрации занимают должности главного специалиста. При этом начальники отделов составляют порядка 20% служащих, их заместители – 16%, главные специалисты – 50% и ведущие специалисты – 14%.

В структуре персонала преобладают работники зрелого возраста, и здесь достаточно мало молодых специалистов. Так, служащих в возрасте 20-35 лет здесь 31%, муниципальных служащих в возрасте 36-50 лет – 46% и, соответственно, в возрасте 51 год и старше – 23%. Связано это в первую очередь с тем, что работники, как правило, держатся за свои рабочие места. Немаловажное значение в данном вопросе имеет заработная плата, которая возрастает с ростом стажа и опыта работы на муниципальной службе.

Подавляющее большинство работников АМС г. Владикавказ (97%) имеет высшее (экономическое, юридическое, техническое) образование. Это, в основном, собственно муниципальные служащие. Порядка 3% работников имеет среднее специальное и среднее профессиональное образование. Это относится, прежде всего, к обеспечивающему персоналу.

Анализ сложившейся ситуации показал, что в изучаемом муниципальном образовании наблюдается дефицит профессиональных кадров органов местного самоуправления. В то время, как в количественном отношении штат сотрудников администрации полностью укомплектован, ряд качественных показателей вызывает некоторые нарекания. В этой связи уместно говорить о недостаточной укомплектованности органов местного самоуправления именно квалифицированными кадрами.

Как было отмечено ранее, подавляющее большинство работников АМС г. Владикавказ имеет высшее образование. Из них порядка 15% работников получили образование по направлению «Государственное и муниципальное управление». Это специалисты, как правило, более молодых возрастов. В основном должности в аппарате органов местного самоуправления замещают специалисты гуманитарных, социальных и смежных направлений: экономисты - 39%, юристы – 26%. Среди работников встречаются специалисты, далёкие по своему профессиональному образованию от управленческой сферы. Их доля достаточно внушительна. В числе последних встречаются социологи, психологи, химики, биологи, историки, педагоги.

Следует особо отметить высокий стаж муниципальной службы в АМС г. Владикавказ. Более половины муниципальных кадров имеет стаж службы от 10 лет и более, а, значит, и достаточный профессиональный опыт, и навыки для замещения муниципальных должностей муниципальной службы.

Можно говорить о необходимости совершенствования системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации муниципальных кадров.

Организацию работы по планированию и реализации программ обучения муниципальных служащих АМС г. Владикавказ проводит отдел кадрового обеспечения администрации. Действующая система обучения кадров, во-первых, несколько теоретизирована: обучение охватывает в основном теоретические вопросы муниципальной службы и управления и содержит программы и стандарты, не позволяющие учитывать территориальное и, в частности, муниципальное многообразие России. Во-вторых, данная система не отвечает реалиям сегодняшнего дня. Решающим фактором при отборе образовательного учреждения часто является цена услуг, а не качество. Муниципальные служащие администрации местного самоуправления г. Владикавказа проходят курсы в учебных заведениях, на базе которых проходит подготовка и повышение квалификации персонала. Таковыми в последние годы являлись: Владикавказский институт экономики, управления и права; Владикавказский институт управления; ООО «Институт дополнительного образования», г. Краснодар и др.

В администрации местного самоуправления г. Владикавказ ежегодно повышение квалификации проходит порядка 20-25 чел., в основном это начальники управлений и отделов, их заместители, реже на повышение квалификации направляются рядовые сотрудники. В связи с недостаточным финансированием, в большинстве случаев на предложения о прохождении курсов за пределами республики, поступает отказ.

За 2017 г. из числа сотрудников администрации г. Владикавказа переподготовку прошли 4 человека, повышение квалификации и стажировку – 17 человек, обучающие семинары посетили 32 человека. Таким образом, доля муниципальных служащих администрации г. Владикавказ, повысивших профессиональный и квалификационный уровень в 2017 г. составила 14,1 %

В соответствии с главой 6 Устава муниципального образования г. Владикавказ один раз в 3 года проводится аттестация муниципальных служащих. Порядок и условия проведения аттестации муниципальных служащих городского округа устанавливаются решением администрации местного самоуправления г. Владикавказ в соответствии с федеральными законами и законами Республики Северная Осетия-Алания.

В работе выявлены конкретные проблемы, существующие в области кадрового обеспечения г. Владикавказ: недостаточная обеспеченность администрации квалифицированными кадрами; несоответствие полученного образования профессиональным требованиям, предъявляемым к замещаемым ими должностям муниципальной службы; недостаточная информатизация рынка труда вакансиями администрации; несовершенная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных кадров: устаревшие программы обучения, краткосрочность курсов обучения, недостаточная квалифицированность специалистов по обучению; недостаточное материально-техническое обеспечение; недостаточная оснащенность трудового процесса, сказывающаяся на результатах трудовой деятельности и т.п.

Для улучшения ситуации в сфере кадрового обеспечения АМС г. Владикавказ считаем целесообразным реализацию ряда предложенных далее мер:

1) В дальнейшем принимать на муниципальную службу только специалистов, получивших образование по направлениям обучения, соответствующим требованиям, предъявляемым к конкретной муниципальной должности муниципальной службы. В результате это позволит по минимуму отрывать от работы других специалистов для передачи знаний и навыков новому сотруднику, а, следовательно, ускорится процесс адаптации нового сотрудника и повысится эффективность функционирования конкретного структурного подразделения, а значит и администрации в целом;

2) Внедрить кадровый маркетинг - эффективное укомплектование организации кадрами, распространение информации о вакантности и привлекательности рабочих мест с позиции работодателя, а также поиск персонала не только по профессиональным, но и по личностным качествам, таким как честность, порядочность, ответственность, способность к нестандартным решениям и т.п.;

3) Повышать авторитет и престиж муниципальной службы для привлечения наиболее перспективной молодёжи в данную сферу (в том числе на стадии выбора профессии). В первую очередь, этому будет способствовать улучшение условий труда работников администрации и установление дополнительных гарантий муниципальным служащим;

4) Развивать систему подготовки кадров муниципальной службы и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;

5) усовершенствовать процесс аттестации персонала в АМС г. Владикавказ.

Реализация данных мероприятий, по нашему мнению будет способствовать повышению эффективности управления персоналом АМС г. Владикавказ и дальнейшему совершенствованию кадрового обеспечения организации.

**Список используемой литературы**

1. Конституция Российской Федерации. – М., 1993.
2. Закон РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 30.10.2017) http://www.consultant.ru/
3. Закон РФ "Об основах муниципальной службы в Российской Федерации" от 08.01.1998 г. № 8-ФЗ (ред. от 25.07.2002 г.). http://www.consultant.ru/
4. Закон РФ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ. http://www.consultant.ru/
5. Закон РФ «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2.03. 2007 года № 25-ФЗ (ред. от 26.07.2017). http://www.consultant.ru/
6. Об оценке эффективности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11.09.2008 №1313-р. https://normativ.kontur.ru/
7. Об оценке эффективности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607. http://base.garant.ru/
8. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих: Указ Президента Российской Федерации от 12.08.2002 № 885. http://base.garant.ru/
9. Антошина Н.М. Принципы государственной кадровой политики в сфере государственной службы (от прошлого к настоящему) / Антошина Н.М. // Власть. 2012. № 12. C. 31-34.
10. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление. - Москва: Юрайт, 2012.
11. Васильев А.А. Система муниципального управления / Васильев А.А. Москва: Кнорус, 2016.
12. Волков Ю.Г. Социальная диагностика и социальная экспертиза (для бакалавров) / Волков Ю.Г. Москва: Кнорус, 2015.
13. Государственная и муниципальная служба: Учебник для бакалавров / Под ред. В.И. Петрова. – М.: Издательство Юрайт, 2014.
14. Государственное и муниципальное управление: Учебник / Под ред. Н.И. Захарова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
15. Игнатов В.Г. Государственная и муниципальная служба России. История и современность: Учеб. пособие. – М.: Феникс. 2010.
16. Игнатов В.Г., Рудой В.В. Местное самоуправление: Учебник – Ростов н/Д, 2006.
17. Кабашов С.Ю. Организация муниципальной службы: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010.
18. Муниципальная кадровая политика: подготовка команд профессиональных региональных и муниципальных менеджеров: Учеб. пособие для вузов / А.Л. Гапоненко, В.Н. Иванов, С.Б. Мельников и др.. – 3-е изд. перераб. и доп. - М.: Муниципальный мир, 2006.
19. Муниципальная кадровая политика: Учебное пособие для вузов / А.Н. Алисов, Б.Е. Большаков, А.Л. Гапоненко и др. - М.: Муниципальный мир, 2003.
20. Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления / Мухаев Р.Т. 2-ое изд., доп. - Москва: НИТИ-ДАНА, 2012.
21. Нечипоренко В.С., Прибыткова Л.В. Муниципальная служба в Российской Федерации: Учеб. пособие. – М.: РАГС, 2010.
22. Овчинников И.И., Писарев А.Н. Муниципальное право: Учебник. – М.: Эксмо, 2011.
23. Прудников А.С. Местное самоуправление и муниципальное управление. - Москва: ЮНИТИ- ДАНА, 2012.
24. Черепанов В.В. и др. Основы государственной службы и кадровой политики: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
25. Чихладзе Л.Т., Ежевский Д.О. Муниципальная служба в Российской Федерации: Учеб. пособие. – М.: Феникс, 2009.
26. Шувалова Н.Н. Этика государственной и муниципальной службы / Шувалова Н.Н. - Москва: Юрайт, 2016.
27. Щербаков Ю.Н. Государственная и муниципальная служба: Учебник / Отв. ред. И.П. Маличенко. – Ростов н/Д: Феникс, 2007.
28. Официальный сайт АМС г. Владикавказа - <http://www.vladikavkaz-osetia.ru/city/>
29. Официальный сайт Правительства РСО-Алания -http://alania.gov.ru/news/4477