

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»

«Юридический факультет»  
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового  
обеспечения государственной службы»  
Программа высшего образования  
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

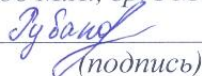
к.ю.н., доцент, Березовский Д.В.

  
(подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**  
**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАБОТЫ**  
**С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ НА МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**  
**- НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА**  
**КРАСНОАРМЕЙСКИЙ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ»**

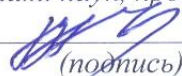
Выполнил:

Рубанов М.А., гр. ГМУ-43

  
(подпись)

Научный руководитель:

Д.-р полит. наук, профессор Зимин В.А.

  
(подпись)

*оценка удовлетворительно*

Самара  
2017

## Оглавление

|   |    |
|---|----|
| <b>Введение</b> .....   | 3  |
| <b>1. Теоретико-методологические и правовые основы и нормативно-правовые основы работы с кадровым резервом на муниципальной службе в России</b> .....                     | 7  |
| 1.1. Нормативно-правовые основы формирования кадрового резерва на муниципальной службы в РФ.....  | 7  |
| 1.2. Кадровый резерв как инструмент кадровой политики в органах местного самоуправления: основные понятия и категории.....  | 11 |
| 1.3. Принципы формирования и использования кадрового резерва.....   | 17 |
| <b>2. Состояние кадрового потенциала муниципальных служащих Самарской области и муниципального района Красноармейский</b> .....   | 22 |
| 2.1. Муниципальная служба в Самарской области.....  | 22 |
| 2.2. Общая характеристика Красноармейского района Самарской области.....  | 29 |
| 2.3. Социальная удовлетворенность м.р. Красноармейский качеством муниципальных услуг.....   | 31 |
| 2.4. Анализ кадрового потенциала муниципальной службы в Администрации муниципального района. Красноармейский Самарской области.....                                       | 34 |
| <b>3. Мероприятия по совершенствованию работы с кадровым резервом муниципальных служащих в Администрации м.р. Красноармейский Самарской области</b> .....                 | 41 |
| 3.1. Перспективные задачи муниципальной службы Самарской области.....   | 41 |
| 3.2. Организационные меры совершенствования формирования и использования кадрового резерва в Администрации муниципального района. Красноармейский Самарской области ..... | 46 |
| <b>Заключение</b> .....   | 52 |
| <b>Список использованной литературы</b> .....   | 55 |
| <b>Приложение</b> .....   | 63 |

## Введение

**Актуальность темы исследования** обусловлена осуществлением в стране реформ экономической, административной и политической сферы жизни, необходимостью неотложного решения многих социальных проблем, что объективно требует серьезных изменений в системе государственного управления и местного самоуправления, а также реализацией государственной программы «Развитие муниципальной службы в Самарской области на 2016 - 2018 годы» [14].

Совершенствование системы управления и муниципальной службы выступает важным условием успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления российской государственности. Указом президента России «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов», от 28 апреля 2008 г. № 607, определены 30 показателей, являющихся критериями качества в реализации вопросов местного значения (см.: Приложение 1).

Однако, как показывает практика, проблема формирования качественного, высокопрофессионального корпуса государственных и муниципальных служащих – является одной из сложнейших проблем [76, 422].

Здесь поднимаются такие неоднозначные вопросы, как совершенствование системы отбора кадров на государственную и муниципальную службу, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, формирование эффективных технологий расстановки и продвижения кадров, повышение обоснованности кадровых решений и т.п.

Преломление данных направлений кадровой работы сквозь призму российской действительности приводит к выводу, что в сфере работы с кадрами государственной и муниципальной службы мы пока имеем больше проблем, чем позитивных результатов.

Во многих регионах России кадровая политика зачастую носит бессистемный характер, в связи с чем оказывается несогласованной с программами

экономического и социального развития территорий.

Долгое время вопросам формирования и развития кадрового резерва на муниципальной службе не уделялось должного внимания.

Однако в 2008 году формирование и работа с кадровым резервом были законодательно закреплена в качестве важнейшего принципа формирования кадрового состава государственной и муниципальной службы [5].

**Объект исследования** – деятельность Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области.

**Предмет исследования** – процесс формирования и использования кадрового резерва, как инструмента кадровой политики в органах местного самоуправления муниципального района Красноармейский Самарской области.

**Степень научной известности темы.** При написании выпускной квалификационной работы были изучены работы по теории и практике государственного и муниципального управления в России: Г.В. Атаманчука, В.В. Гальченко, В.А. Гневко, Г.П. Зинченко, А.И. Радченко, А.М. Старостина, Е.А. Юшиной и других авторов.

Вопросы кадровой политики и кадрового резерва государственной и муниципальной службы были отражены в трудах: А.Н. Аверина, В.А. Гневко, И.С. Никифорова, В.В. Черепанова, Т.В. Щукиной и других авторов.

Теоретические вопросы развития персонала и его планирования отражены в работах А.Н. Аверина, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова и ряда других исследователей.

Так, в работе В.В. Черепанова «Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы» (М., 2009) рассматриваются концептуальные основы, правовые нормы и принципы государственной кадровой политики, механизмы ее реализации; раскрываются содержание, формы и методы кадровой работы, а также предлагается терминологический словарь.

По мнению Г.П. Зинченко, муниципальная служба представляет собой сложную социальную организацию, которая выполняет функцию управления

обществом на местах [46, 106].

Особенность управления муниципальной службы, согласно И.В. Богатыревой, заключается в том, что она является не только социальным институтом власти, но и социальной организацией, имеющей свою структуру, руководителей, исполнителей и внутриорганизационные отношения [31].

**Цель исследования** – состоит в разработке мероприятий по совершенствованию формирования и использования кадрового резерва в органах местного самоуправления в РФ, на примере Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области.

Для реализации заявленной темы было необходимо решить следующие **исследовательские задачи**:

1. раскрыть основные понятия и категории кадрового резерва как инструмент кадровой политики в органах местного самоуправления
2. проанализировать нормативно-правовые основы формирования кадрового резерва на государственной и муниципальной службе;
3. рассмотреть принципы использования и формирования кадрового резерва;
4. описать опыт формирования и подготовки кадрового резерва в зарубежных странах;
5. дать общую характеристику муниципального района Красноармейский Самарской области;
6. проанализировать кадровый потенциал и кадровый резерв, как инструмента кадровой политики объекта исследования;
7. выявить проблемы формирования и эффективного использования кадрового резерва в органах муниципальной службы муниципального района Красноармейский Самарской области;
8. разработать мероприятия по его совершенствованию и использованию в Администрации рассматриваемого муниципального района.

**Эмпирическую базу исследования** – составили нормативно-правовые акты, которые мы условно подразделяем на три группы:

1 группа – законодательные акты федерального значения;

2 группа – региональные нормативно-правовые акты Самарской области;

3 группа – законодательные акты Собрания представителей и Администрации Красноармейского района Самарской области.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения; трех глав, заключения; списка источников и литературы, а также приложений.

# **1. Теоретико-методологические и правовые основы работы с кадровым резервом на муниципальной службе в России**

## **1.1. Нормативно-правовые основы формирования кадрового резерва на муниципальной службе в РФ**

Под нормативно-правовой базой кадровой политики и кадрового резерва муниципальных служащих в России понимается совокупность юридических правил, стандартов и регламентов по регулированию деятельности и поведения муниципальных служащих, по упорядочению существующих отношений и связей между ними, по профессиональному и должностному развитию кадрового аппарата управления.

Правовую основу местного самоуправления в РФ составляют общепризнанные принципы и нормы права, такие как Конституция РФ, федеральные конституционные законы, издаваемые в соответствии с ними, иные нормативно-правовые акты РФ (указы и распоряжения Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ), Уставы, законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, Уставы муниципальных образований.

Муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путём заключения трудового договора (контракта) [2].

Муниципальным служащим – является гражданин РФ, исполняющий в порядке, определённом муниципальными правовыми актами, в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счёт средств местного бюджета [2]. Среди федеральных законов, составляющих правовые основы муниципальной службы, следует назвать:

1) Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации», от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ;

2) Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ;

3) Федеральный закон «О внесении изменений в статью 26,3 федерального закона “Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации” и Федеральный закон “Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации”», от 27 мая 2014 г. № 136-ФЗ.

В целом, правовое регулирование муниципальной службы России осуществляется на трех уровнях: 1) федеральном; 2) региональном; 3) муниципальном.

Наглядно нам это показывает рисунок 1.

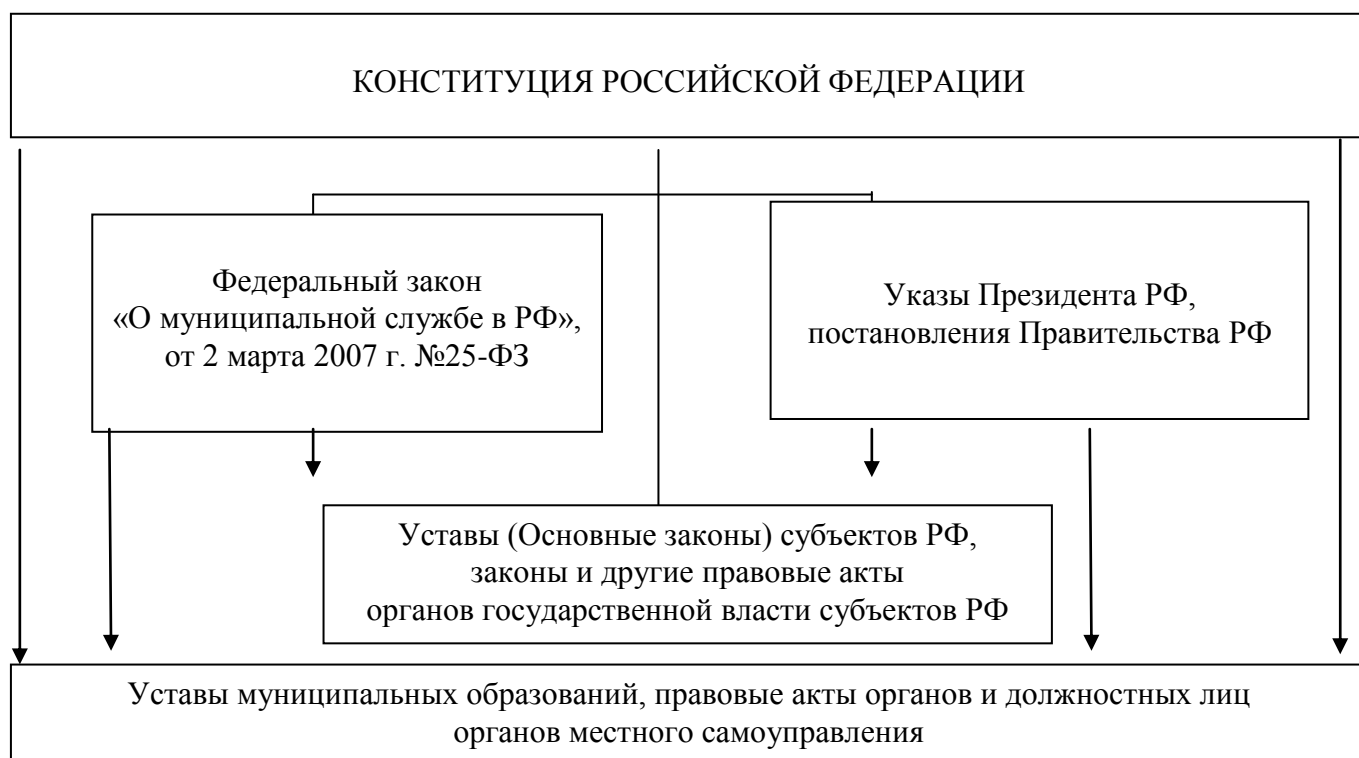


Рисунок 1 - Состав правовой базы местного самоуправления

Следует отметить, что на муниципальных служащих распространяется действие Трудового кодекса РФ с особенностями, предусмотренными Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации», а также принципы взаимосвязи гражданской службы и муниципальной службы, предусмотренные



Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации», от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ.

Основными принципами муниципальной службы являются:

- приоритет прав и свобод человека и гражданина;
- равный доступ и равные условия ее прохождения;
- профессионализм и компетентность муниципальных служащих;
- стабильность муниципальной службы;
- доступность информации о деятельности муниципальных служащих;

правовая и социальная защищенность муниципальных служащих;

- ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;

- внепартийность муниципальной службы и т.д. [2]

В статье 33 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» регулируется вопрос о формировании резерва муниципальной службы.

Закон раскрывает содержание кадровой работы в муниципальном образовании, в нем обозначены приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы:

- 1) назначение на должность муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессионализма и компетентности;

- 2) содействие продвижению по службе муниципальных служащих;

- 3) повышение квалификации муниципальных служащих;

- 4) создание кадрового резерва и его эффективное использование;

- 5) оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;

- 6) применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работа с кадрами при ее прохождении [2].

Отметим, что на уровне субъектов Российской Федерации также приняты законы о муниципальной службе, в которых установлены реестры муниципальных должностей, соотношение должностей муниципальной службы, порядок присвоения

и сохранения квалификационных разрядов муниципальных служащих при изменении места работы, требования к установлению прав и обязанностей, система поощрений и наказаний, установление денежного содержания, порядок поступления на муниципальную службу и ее прохождение, порядок управления муниципальной службой [69, 312].

Таким образом, следующая ступень – это нормативно-правовые акты субъекта Российской Федерации.

В рамках исследования нами изучены:

- Закон Самарской области «О муниципальной службе в Самарской области», от 9 октября 2007 г. № 96-ГД (с изменениями на 6 июня 2012 г.);

- Постановление Губернатора Самарской области «Об утверждении Стратегии кадровой политики в органах государственной власти и органах местного самоуправления в Самарской области и мероприятий по реализации кадровой политики в органах государственной власти и органах местного самоуправления в Самарской области», от 11 сентября 2008 г. № 104;

- Постановление Губернатора Самарской области «Об утверждении Программы формирования и подготовки резерва управленческих кадров в Самарской области», от 19 декабря 2008 г. № 143;

- Постановление Губернатора Самарской области «Об утверждении областной целевой программы “Развитие муниципальной службы в Самарской области на 2016 - 2018 годы”», от 19 декабря 2015 г. № 816 и др.

Цель «Программы» развития муниципальной службы в Самарской области состоит в ее совершенствовании, в формирование квалифицированного кадрового состава муниципальных служащих, создании правовых и организационных механизмов направленных на повышение результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих на территории Самарской области [14].

Таким образом, мы видим, что проблеме кадрового резерва на муниципальной службе внимание стало уделяться лишь с 2008 года, после того, как на федеральном уровне стал формироваться кадровый резерв Президента РФ.

## **1.2. Кадровый резерв как инструмент кадровой политики в органах местного самоуправления: основные понятия и категории**

В настоящее время понятие кадровой политики имеет множество определений. В научной литературе существуют различные позиции, с которых оценивается данная категория.

Чаще всего употребляется такое определение: кадровая политика – это система перспективных политических, экономических, организационных и правовых положений, осуществление которых позволяет субъекту управления обеспечить подбор, прием, обучение и использование кадров [28, 357].

Согласно утверждению В.В. Черепанова главной составляющей государственного и муниципального управления является кадровая политика, поскольку кадровые процессы и отношения пронизывают все сферы жизнедеятельности и только от людей, то есть кадров с их профессионализмом и опытом зависит успех дела в любой области [75, 5].

Само же определение кадровой политики, предлагаемое В.В. Черепановым, таково – система теоретических знаний, взглядов, установок органов власти и должностных лиц, направленных на установление стратегии, принципов и приоритетов развития, с помощью эффективных форм и методов кадровой деятельности [75, 6].

По мнению ряда исследователей, кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях на длительную перспективу или отдельный период [27, 34].

Есть исследователи, понимающие под кадровой политикой систему принципов и вытекающих из них форм, методов, направлений и критериев работы с управлением персонала, направленных на обеспечение общественного производства и других сфер высококвалифицированными управленческими кадрами, обладающими необходимыми политическими и деловыми качествами. При этом важно подчеркнуть, что в понятие «кадры» они включают всех

работников, занятых в системе управления [48, 112].

Кадровая политика в узком смысле – это работа органов власти и общественных организаций со всем коллективом, с его социальными и функциональными группами, с каждым человеком [30, 78].

Таким образом, кадровая политика большинством авторов рассматривается, как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов и форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопрофессионального коллектива, способного своевременно реагировать на требования социально-экономического развития России, субъектов РФ и муниципальных образований.

К основным принципам кадровой политики относятся принципы:

- демократизма;
- научности;
- комплексной оценки;
- профессионализма;
- учета демографической и социальной структуры населения и т.д. [76, 278]

В реализации кадровой политики нельзя руководствоваться лишь одним или несколькими принципами. Лишь системное применение всей совокупности принципов обеспечивает ее успех. При этом, важно не механическое их соблюдение, а осознанное руководство ими при принятии решений по подбору, расстановке и использованию кадров в каждой конкретной ситуации.

На современном этапе развития России наиболее актуальной задачей, стоящей перед кадровой политикой для системы местного самоуправления, является формирование кадрового резерва, так как возросли условия постоянного обновления и ротации кадров, как по вертикали, так и по горизонтали.

Однако формирование кадрового резерва является весьма кропотливой задачей, требующей целенаправленности, времени и усилий, как со стороны руководства властного органа, так и со стороны коллектива.

Согласно А.Ф. Ноздрачеву кадровый резерв представляет собой

государственных и муниципальных служащих сочетающих в себе высокую компетентность, инициативность и творческий подход к исполнению служебных обязанностей, способных при дополнительной подготовке достичь соответствия квалификационным требованиям предъявляемым к вышестоящим должностям, на которые они претендуют [61, 366].

Таким образом, кадровый резерв можно определить – как специально сформированную, на основе индивидуального отбора и комплексной оценки, группу перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей [14; 70, 40].

Процесс становления в Российской Федерации муниципальной службы, как социально-правового института, происходит одновременно с его осознанием и принятием как особой профессии, носители которой выполняют основную работу в системе муниципальной службы по обеспечению исполнения законов и иных нормативно-правовых актов, организации оказания обществу определенных услуг, регулирования социально-экономических процессов.

За исключением конкретных требований к профессионально-квалификационному уровню различных категорий муниципальных служащих, сложившаяся на сегодня практика работы муниципальной службы не может дать конечных ориентиров оценки профессионального исполнения служебной деятельности муниципальными служащими [24, 64; 75, 284].

Причинами такого положения дел, прежде всего, является недолгая история муниципального управления в России и несовершенная система подготовки, отбора и повышения квалификации муниципальных служащих.

Механизм совершенствования профессиональной оценки деятельности и отбора муниципальных служащих позволяет снять эту проблему. Квалификация кадров, понимание работниками своих задач и отношение к делу, являются решающими факторами эффективности муниципального управления.

Н.А. Чижов в работе «Кадровые технологии» (М., 2000) утверждает, что на современном этапе реформирования российского государства вопросы подбора, расстановки и использования кадров приобретают особую актуальность [77, 352].

Таким образом, кадровая политика является составной частью общенациональной политики.

Как целостное явление, как система, она имеет определенную структуру, которая включает в себя такие элементы как:

- определение целей и постановка основных задач по формированию кадрами системы власти и управления;
- формирование принципов и методов кадровой работы;
- выработка требований к кадрам;
- разработка мер по улучшению качественного состава кадров;
- определение концепции развития системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Определенные задачи формирования кадрового резерва нами отражены в таблице 1.

Таблица 1 –

Основные задачи формирования и использования кадрового резерва [70, 41 - 42]

| № | ЗАДАЧИ                               | ХАРАКТЕРИСТИКА  |
|---|--------------------------------------|---|
| 1 | Диверсификация профессионализма      | формирование широкой гаммы проф. Качеств, за счет разнообразия специализаций, путем разнообразия форм и методов совершенствования профессионального мастерства;   |
| 2 | Интенсификация профессионализма      | развитие проф. качеств ускоренным путем, за счет целенаправленного поиска и внедрения прогрессивных технологий приращения знаний, выработки умений и навыков;   |
| 3 | Интернационализация профессионализма | принятие и распространение передового общемирового управленческого опыта, подготовка к проф. деятельности на уровне мировых стандартов;   |
| 4 | Интеграция профессионализма          | формирование широкого спектра проф. знаний, умений и навыков, пригодных для исполнения различных функциональных ролей, а также для их возможного применения в различных сферах деятельности, в том числе на муниципальной службе, в иных конкретных отраслях народного хозяйства; |
| 5 | Индивидуализация профессионализма    | максимальное содействие развитию и укреплению индивидуальных способностей личности, выработка наиболее рациональных схем использования личностных проф. качеств, определение оптимальных путей служебно-должностного  |

|                       |                                    | перемещения;  |
|-----------------------|------------------------------------|---|
| 6                     | Компьютеризация профессионализма   | развитие умений и навыков, применение новых методов в управлении, через использование компьютерных технологий и программ;   |
| (Продолжение таблицы) |                                    |   |
| №                     | ЗАДАЧИ                             | ХАРАКТЕРИСТИКА  |
| 7                     | Креативизация профессионализма     | всемерное развитие творческих способностей личности, активизация интеллектуального потенциала, побуждение к инициативной деятельности, выработка потребности в формировании многомерного, теоретического мышления;  |
| 8                     | Перманентализация профессионализма | формирование пожизненного профессионализма, т.е. выработка стойкой способности личности самостоятельно в непрерывном режиме наращивать свои проф. знания, умения и навыки, а также стремление к их постоянному результативному и эффективному применению; |
| 9                     | Перспективизация профессионализма  | формирование базовых основ устремленного в будущее профессионализма;  |
| 10                    | Социализация профессионализма      | формирование устойчивого типа профессиональной культуры, знаний, умений и навыков, не позволяющих работнику совершать негуманные поступки и действовать во вред обществу, а также допускать конфликты интересов и разного рода служебные злоупотребления. |

Таким образом, мы видим, что кадровый резерв, будучи инструментом кадровой политики, в свою очередь является инструментом создания системы воспроизводства кадров и долгосрочного кадрового планирования на муниципальной службе.

Центральное место в кадровом планировании занимают вопросы определения общей потребности муниципального органа в персонале.

Конкретное определение потребности в персонале в органах власти и управления представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке – в соответствии с текущими и перспективными задачами развития.

Источники набора кадров из кадрового резерва в органы муниципального управления могут быть самыми разнообразными. Однако по своему отношению к структуре организации все они подразделяются на две группы: внутренние и внешние.

Практика показывает, что нерационально на муниципальной службе замещать вакансии, используя только внутренние резервы, так как такой подход

приводит к застою и кадровой изоляции органов власти.

Главная цель отбора кадров для работы в органах местного самоуправления состоит в том, чтобы отобрать такого претендента на должность, который был бы в состоянии наиболее эффективным способом достигать запланированного управленческой структурой результата.

Законодательство РФ предусматривает две основные формы поступления на муниципальную службу: в порядке назначения и на основе конкурса.

При назначении граждан на должности муниципальной службы, а также при их переводе на другие должности муниципальной службы, претенденты обязаны представить документы, подтверждающие их квалификацию или сдать квалификационный экзамен.

В качестве методов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в органах муниципального управления чаще всего используются анализ анкетных данных (конкурс документов) и собеседование (кадровое интервью).

Анкетирование выполняет двойную роль. С одной стороны, на основе изучения анкетных данных проводится первоначальный отсев менее подходящих кандидатов. С другой стороны, определяется круг факторов, нуждающихся в особо тщательном и подробном изучении, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию.

Среди различных форм и направлений работы, способствующих повышению профессиональной компетенции муниципальных служащих, особое место занимают образовательная деятельность и самообразование.

Однако было бы не совсем верно сводить профессиональное развитие персонала управления только к специальному обучению (в вузах, на курсах, семинарах и т.п.), так как профессиональное развитие заключается, прежде всего, в формировании и постоянном обогащении профессионально значимых знаний, навыков и умений, которые необходимы для эффективного выполнения должностных функций, прав и обязанностей.

Таким образом, кадровая политика является генеральным направлением в кадровой работе, определяемая совокупностью наиболее важных, принципиальных



положений, выраженных в решениях на длительную перспективу или отдельный период.

Кадровая политика в органах местного самоуправления – это система теоретических знаний, взглядов, установок муниципальных органов, организаций, должностных лиц, направленная на установление стратегии, принципов и приоритетов этой политики, на определение кадровой доктрины, эффективных форм и методов кадровой деятельности.

На современном этапе следует обратить внимание на кадровый резерв, как на инструмент эффективной реализации кадровой политики.

### **1.3. Принципы формирования и использования кадрового резерва**

С учетом требований законодательства, а также исходя из общих принципов организации работы с персоналом, формирование и работа с кадровым резервом должны осуществляться на основе следующих принципов:

- 1) равный доступ граждан к муниципальной службе, который определен в статье 32 Конституции РФ;
- 2) стабильность муниципальной службы;
- 3) объективность при отборе кандидатов на зачисление в кадровый резерв, с учетом их профессионального уровня, на основе оценки профессиональных и личностных качеств, соответствия предъявляемым квалификационным требованиям;
- 4) профессионализма и компетентности;
- 5) системного подхода;
- 6) стратегического управления развитием карьеры муниципальных служащих, включенных в кадровый резерв – с использованием инновационных образовательных технологий;
- 7) проведение регулярного мониторинга кадрового резерва с целью повышения его качественного состава [2].

В рамках формирования кадрового резерва должны быть решены следующие

задачи:

- 1) определены потребности в формировании кадрового резерва,
- 2) осуществлен подбор и отбор кандидатов для включения в кадровый резерв,
- 3) оформлено включение победителей конкурса в кадровый резерв.

В рамках решения первой задачи (определения потребностей), необходимо:

- установить фактическую численность сформированного на данный момент кадрового резерва;
- выявить уровень «текучести» кадров в муниципальном органе в разрезе категорий и групп должностей муниципальной службы;
- изучить перспективы организационно-штатных изменений, развития функций муниципального органа.

При формировании кадрового резерва необходимо стремиться к тому, чтобы его структура и численность были оптимальными, то есть отражали структуру должностей и функций муниципального органа.

Основным показателем прогноза вакансий является срок ожидаемого освобождения должности, в связи с предполагаемыми перемещениями (должностное продвижение, увольнение, выход на пенсию и пр.).

Вакансии в связи с увольнением – определяются на основе среднестатистических данных о числе увольнений по категориям должностей за ряд лет.

При этом необходимо учитывать, что количество лиц, зачисленных в кадровый резерв, не должно соотноситься исключительно с расчетными средними показателями «текучести» кадров. На каждую должность потенциально должны претендовать несколько человек, включенных в кадровый резерв.

В связи с этим, на каждую должность может быть установлен коэффициент резервирования, то есть количество кандидатов из резерва на одну должность.

Каждый муниципальный служащий в органах местного самоуправления не реже, чем один раз в три года проходит аттестацию. По результатам аттестации, аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- соответствует замещаемой должности;

- соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв, для замещения вакантной должности в порядке должностного роста;

- соответствует замещаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;

- не соответствует замещаемой должности [2].

В том случае, если по результатам аттестации аттестационной комиссией вынесено решение «соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности в порядке должностного роста», данный муниципальный служащий включается в кадровый резерв на замещение соответствующей вакантной должности. В том случае, если должность не указана, то служащий заносится в кадровый резерв на замещение следующей по старшинству должности в реестре должностей данного муниципального органа.

Рассмотрим критерии оценки кандидатов на включение в кадровый резерв для замещения вакантной должности в органах местного самоуправления.

При оценке кандидатов на включение в кадровый резерв для замещения вакантной должности, следует руководствоваться следующими критериями:

- 1) оценка соответствия квалификационным требованиям к должности муниципальной службы.

При определении соответствия квалификационным требованиям к должности учитываются:

- уровень профессионального образования;

- стаж муниципальной службы;

- стаж работы по специальности;

- профессиональные знания, необходимые для исполнения должностных обязанностей;

- профессиональные навыки, необходимые для исполнения должностных обязанностей;

2) оценка кандидата на включение в кадровый резерв проводится дифференцированно, по показателям устанавливаемым для различных категорий и групп должностей муниципальной службы.

Эффективность участия муниципального служащего в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач определяется степенью соответствия выполняемой им работы требованиям должностного регламента, который является частью административного регламента муниципального органа и, таким образом, опосредованно связывает деятельность муниципального служащего с решением задач, поставленных перед структурным подразделением и муниципальным органом в целом;

3) оценка участия муниципального служащего в решении поставленных перед подразделением задач заключается в определении:

- понимания задач, поставленных перед соответствующим подразделением;

- соответствия выполняемой ранее работы должностным обязанностям установленным в должностном регламенте;

- соответствия вопросов, по которым он самостоятельно принимает управленческие и иные решения – перечню вопросов установленных в должностном регламенте;

- соответствия вопросов, по которым он участвует в подготовке проектов нормативных правовых актов, проектов управленческих и иных решений – перечню вопросов установленных в должностном регламенте;

- соответствия сроков и процедур подготовки и рассмотрения проектов управленческих и иных решений – требованиям должностного регламента;

4) оценка профессиональных и личностных качеств.

Оценка проводится для определения соответствия профессиональных и личностных качеств тем требованиям, которые необходимы для успешного исполнения должностных обязанностей.

В целях проведения точной оценки специалисты рекомендуют использовать различные комплексные методики, в том числе составление профессиограмм.

Однако работа по данным методикам является весьма трудоемкой и требует профессиональной подготовки специалистов, производящих оценку по соответствующим методикам, вследствие чего ряд муниципальных районов субъектов федерации не используют данную методику;

5) оценка эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности.

Следует отметить, что в отличие от государственной кадровой политики, которая затрагивает в основном идеологию, политику, сферу властных отношений, муниципальная кадровая политика, прежде всего, касается непосредственной жизнедеятельности людей, их жизнеобеспечения к работе в органах местного самоуправления, распределения по сферам деятельности. Этим и продиктован механизм формирования кадрового резерва в органах местного самоуправления.

Таким образом, подводя итоги первой главы, можно отметить, что общими задачами, решаемыми в рамках работы с кадровым резервом, являются организация подготовки кадрового резерва муниципальных служащих и оценка готовности его состава к назначению на должности или исключение из кадрового резерва муниципальной службы, по истечении трех лет.

## **2. Состояние кадрового потенциала муниципальных служащих Самарской области и муниципального района Красноармейский**

### **2.1. Муниципальная служба в Самарской области**

Самарская область входит в состав Приволжского федерального округа и занимает площадь 53,6 тыс. кв. км, что составляет 0,31% территории России. Протяженность территории с севера на юг – 335 км, с запада на восток – 315 км. Граничит на западе с Ульяновской областью, на севере – с Республикой Татарстан, на востоке – с Оренбургской областью, на юго-западе – с Саратовской областью, в самой южной точке – с Республикой Казахстан. Административно Самарская область делится на 10 городских округов и 27 муниципальных районов.

В Самарской области сложилась система правового регулирования и организации муниципальной службы в соответствии с действующим федеральным законодательством. В частности на основе Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» – принят Закон Самарской области «О муниципальной службе в Самарской области» [10]. Помимо этого, муниципальными правовыми актами урегулированы основные вопросы организации и прохождения муниципальной службы.

По состоянию на конец июня 2016 года общая численность муниципальных служащих в Самарской области составляла 6 тыс. 363 человек. Тогда как, 1 июля 2013 г. их общая численность составляла 7 тыс. 406 человек [14]. Таким образом, по оценке экспертов, укомплектованность кадров муниципальной службы в Самарской области составляет 96,3% [14].

Образовательный уровень муниципальных служащих Самарской области, так же как и в России, отличается профессиональной некомпетентностью.

Так, если в РФ в 2005 году среди 684 тысяч гражданских служащих, из 73% чиновников с высшим образованием, лишь 4% имело профиль специализации «Государственное и муниципальное управление» [75, 323]; Так, и в Самарской области, среди 89,6% муниципальных служащих с высшим профессиональным образованием, лишь 6,5% – имеет профиль «ГМУ» [14].

Отсутствие необходимых профессиональных знаний и навыков муниципальных служащих Самарской области приводит к снижению эффективности управленческих решений и уровня доверия населения к муниципальной службе.

Поэтому в кадровой работе органов местного самоуправления в Самарской области подготовка кадров для органов местного самоуправления становится одним из инструментов повышения эффективности и результативности муниципального управления.

Помимо этого, в государственной программе Самарской области «Развитие муниципальной службы в Самарской области на 2016 - 2018 годы» от 28 декабря 2015 года № 892 отмечается: «При формировании кадрового состава муниципальной службы не в достаточной мере используются кадровые резервы на должности муниципальной службы» [14].

Так, по состоянию на 1 июля 2013 года были назначены на должности муниципальной службы из кадрового резерва 108 человек, что составляет всего 8% от общего числа резервистов.

Спустя год эта тенденция не исправилась, а приобрела ещё более негативные черты. Так, 1 июля 2014 года назначено на должности муниципальной службы из кадрового резерва было всего 4% от общего числа резервистов (71 человек) [14].

Помимо этого, органами местного самоуправления в Самарской области редко проводятся конкурсы на замещение должностей муниципальной службы.

Так, в 2016 году в муниципальных образованиях в Самарской области было проведено всего 55 конкурсов на замещение должностей муниципальной службы, в которых приняли участие 165 граждан.

Тогда как, 1355 граждан было назначено на вакантные должности муниципальной службы без проведения конкурса.

Данная ситуация нарушает принцип равного доступа граждан на муниципальную службу, назначения на должности муниципальной службы

высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности.

В государственной программе Самарской области «Развитие муниципальной службы в Самарской области на 2016 - 2018 годы» от 28 декабря 2015 года № 892 подчёркивается: «В Правительстве Самарской области отсутствует подразделение по развитию муниципальной службы, что негативно отражается на организационно-методическом сопровождении органов местного самоуправления по вопросам развития муниципальной службы» [14].

Таким образом, в Самарской области требует значительного внимания проблема формирования на муниципальном уровне резерва управленческих кадров, являющегося базовым элементом всей системы резервов управленческих кадров.

Наряду с этим, в органах местного самоуправления в Самарской области существует проблема привлечения на муниципальную службу талантливых молодых специалистов, наряду с сохранением преемственности поколений в системе муниципального управления.

Естественно, что это не исключает, а подразумевает ротацию кадров в органы местного самоуправления, а также усиление конкуренции в процессе отбора, подготовки и карьерного роста муниципальных служащих.

Для получения максимального результата от реализации федеральных, областных и муниципальных правовых актов о муниципальной службе необходимо постоянное системное обеспечение органов местного самоуправления информационно-методическими материалами по вопросам практического применения федерального и областного законодательства о муниципальной службе.

Администрацией Губернатора Самарской области постоянно проводится обучение муниципальных служащих за счет средств областного бюджета. Так, в 2012 году повышение квалификации прошли 886 муниципальных служащих, 59 выборных должностных лиц местного самоуправления, профессиональную переподготовку – 10 муниципальных служащих; в 2013 году повышение квалификации прошли – 310 муниципальных служащих и 56 выборных



должностных лиц местного самоуправления, а профессиональную переподготовку – 10 муниципальных служащих.

Наглядно нам это отражает нижеприводимая таблица 2.

Таблица 2 –

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка муниципальных служащих Самарской области в 2012-2013 гг. [14]

| КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ              | 2012 г. | %     | 2013 г. | %    |
|---------------------------------|---------|-------|---------|------|
| Повышение квалификации          | 945     | 12,7% | 366     | 4,9% |
| Профессиональная переподготовка | 10      | 0,1%  | 10      | 0,1% |

К сожалению, с учётом экономического кризиса в РФ в 2014 - 2016 гг. произошло и снижение объёмов финансирования целевой программы по развитию муниципальной службы Самарской области.

Так, если в 2014 - 2015 гг. объем финансирования составлял ежегодно 12 млн. 236 тыс. руб., то ежегодные затраты на реализацию аналогичной программы в период 2016 - 2018 гг. – снижены до 9 млн. 432 тыс. руб. [14]

Естественно, что это приводит и к снижению показателей числа муниципальных служащих, которые должны повысить свою профессиональную квалификацию (по отношению к 2013 г. – в три раза, а к 2012 г. – более чем в 9 раз).

Наглядно нам это отражает нижеприводимая таблица 3.

Таблица 3 –

Повышение квалификации муниципальных служащих Самарской области в 2014-2015 гг. [14]

| КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ     | 2014 г.  | 2015 г.  |
|------------------------|----------|----------|
| Повышение квалификации | 103 чел. | 103 чел. |

При этом, на 2016 - 2018 гг. повышение квалификации запланировано ежегодно у 264 муниципальных служащих Самарской области.

С учётом современных потребностей и динамики развития муниципальной службы необходимо сформировать систему профессионального развития муниципальных служащих на основе долгосрочного планирования, внедрения новых образовательных технологий.

На сегодня менее 80% городских округов и муниципальных районов Самарской области подключено к федеральной государственной информационной системе «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» [14].

В этой связи, а также в рамках современной муниципальной реформы на территории нашего региона – возникает потребность в создании при Управлении кадровой политики и государственных наград Администрации губернатора Самарской области подразделения по развитию муниципальной службы, что ещё отмечалось, как приоритетная задача в 2013 году.

В настоящее время Управление кадровой политики и государственных наград Администрации губернатора Самарской области – является структурным подразделением Администрации Губернатора Самарской области и подчиняется руководителю Администрации губернатора Самарской области.

Оно обеспечивает:

- проведение единой государственной политики в органах государственной власти Самарской области;
- организацию профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих Самарской области;
- методическое руководство кадровыми службами органов государственной власти Самарской области;
- формирует кадровый состав для замещения вакантных должностей гражданской службы в Администрации Самарской области;
- награждение государственными наградами России и наградами Самарской области;
- проверку достоверности персональных данных и иных сведений гражданскими служащими в Администрации Губернатора Самарской области и т.д.

Местонахождение Управления: 443006, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 210.

Штатная численность Управления составляет 11 человек.

Средний возраст сотрудников составляет 34 года.

Все сотрудники Управления обладают высшим образованием, в основном инженерно-техническим и экономическим. По профилю подготовки «Государственное и муниципальное управление» имеют подготовку лишь 2 сотрудника. Юридическое образование – у 3 человек. 4 сотрудника Управления имеют 2 высших образования.

К достижениям Управления кадровой политики и государственных наград Администрации губернатора Самарской области следует отнести организацию и ежегодное проведение конкурса «Лучший специалист местного самоуправления в Самарской области».

В 2017 году планируется провести оценку профессиональной служебной деятельности, а также управленческой, профессиональной и личностной компетенции 90% муниципальных служащих Самарской области, которые подали заявки на экспертизу.

Исходя из выше изложенного, приоритетными направлениями развития муниципальной службы Самарской области должны стать:

- создание целостной стратегии управления персоналом, определяющей систему принципов, правил, норм, методов, ориентированных на достижение целей, стоящих перед органами местного самоуправления;

- обеспечение процесса оптимального сохранения, использования и развития человеческих ресурсов для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления посредством применения эффективных кадровых технологий.

Что потребует реализации базовых принципов кадровой политики. Таких как:

- принцип законности и социальной защищенности, который предполагает строгое соблюдение законов и муниципальных правовых актов при построении и реализации кадровой политики;

- принцип системности, согласно которому кадровая политика рассматривается как целостная, динамично развивающаяся система, охватывающая все сферы управления персоналом и все категории сотрудников;

- принцип единства и равных возможностей, утверждающий равные возможности представителей всех социальных, классовых, национальных групп при подборе, расстановке и ротации кадров;

- принцип комплиментарности ролей в организации, предполагающий такой подбор и расстановку кадров в органах местного самоуправления, чтобы положительные качества одного служащего гармонично взаимодополнялись положительными качествами другого, создавая тем самым единый работоспособный, компетентный и эффективный управленческий коллектив.

Основными задачами, последовательно решаемыми в ходе реализации кадровой политики муниципальной службы в Самарской области должны стать:

- формирование высокопрофессионального кадрового состава через системы подбора персонала, ротации кадров, а также создание и пополнение базы данных кадрового ресурса органов местного самоуправления;

- организация мероприятий по стимулированию сотрудников в целях более качественного решения задач путем создания эффективной системы мотивации;

- создание условий для укрепления исполнительской дисциплины и повышения ответственности сотрудников за исполнение своих должностных обязанностей через систему мониторинга результатов деятельности;

- повышение уровня профессиональной компетентности сотрудников органов местного самоуправления, посредством системы корпоративного обучения;

- внедрение норм этики поведения сотрудников через систему формирования корпоративной культуры.

Осуществляемая в стране широкомасштабная работа по реформированию одной из важнейших основ конституционного строя России, какой по праву

является местное самоуправление, выдвинула ряд актуальных и непростых задач, связанных с преобразованием, как в целом функционирования местного самоуправления, так и укрепления в его системе кадрового потенциала и кадровой политики, что требует создания при Управлении кадровой политики и государственных наград Администрации губернатора Самарской области подразделения по развитию муниципальной службы.

## **2.2. Общая характеристика муниципального района Красноармейский Самарской области**

Муниципальный район Красноармейский расположен в степной зоне, южной части области, граничит на юге – с Пестравским, на севере – с Волжским, на востоке – с Большеглушицким, на западе – с Безенчукским районами Самарской области. Общая площадь территории составляет 2130,4 м<sup>2</sup>. Протяжённость района с севера на юг составляет – 62 км, с запада на восток – 61 км.

Он был образован в 1935 г., в процессе реорганизации в 1928 году Самарской губернии в Средне-Волжскую область, впоследствии Средне-Волжский край.

В 1930 году все населенные пункты будущего Красноармейского района вошли в состав Чапаевского района. В 1935 году был образован Колокольцевский район, состоящий из 12 сельсоветов, который в 1938 году был переименован в Колдыбанский район.

В 1965 году принято решение о разукрупнении сельских районов. Колдыбанский район переименован в Красноармейский с центром в селе Красноармейское. В нем осталось 9 сельсоветов: Андросовский, Волчанский, Гражданский, Кировский, Красноармейский, Куйбышевский, Колыванский, Ленинский, Чапаевский. Позднее в состав района влился десятый сельсовет – Алексеевский.

В соответствии с законом Самарской области от 28 декабря 2004 года № 189-ГД, Красноармейский район был наделен статусом муниципального района в Самарской области [19].

Районным центром является село Красноармейское, которое связано с областным центром, г.о. Самара, асфальтированной дорогой республиканского значения.

В состав муниципального района Красноармейский входят 12 сельских поселений: Алексеевский, Андросовка, Волчанка, Гражданский, Кировский, Колывань, Красноармейское, Куйбышевский, Ленинский, Павловка, Чапаевский, насчитывающих в целом 42 населённых пункта с общей численностью населения на 1 января 2011 года – 18 тыс. 066 человек.

Моложе трудоспособного возраста – 21,4 % населения, трудоспособного возраста – 57,8 %, старше трудоспособного возраста – 20,8 %.

По национальному составу население муниципального района Красноармейский Самарской области является многонациональным, так как в этом районе проживают представители более 25 национальностей: русские, украинцы, мордва, чуваша, татары, казахи, белорусы, марийцы, башкиры и т.д. Большинство населения являются русскими – 82,2%, казахи – 4,8%, мордва – 3,8%, чуваша – 2,7%.

Экономика района ориентирована на сельскохозяйственное производство. Крупными производителями сельскохозяйственной продукции района являются: ООО «Коровкино», ООО «Заречье-2», СПК «Вязовское». Общее поголовье коров в них составляет 612 голов.

Помимо них, на территории муниципального района Красноармейский Самарской области зарегистрировано 25 крестьянских (фермерских) хозяйств (далее: КФХ). В них насчитывается 1012 голов крупного рогатого скота. В 9 КФХ развито овцеводство, в 2 – свиноводство. Одно крестьянское (фермерское) хозяйство занимается разведением индейк.

Всего на территории района зарегистрировано 258 предприятий различных форм собственности.

Официальным печатным органом района – является еженедельная газета «Знамя труда» [83].

Администрацию муниципального района с 2004 года по 2015 гг. возглавлял Павел Михайлович Елин, который в 1986 - 1990 гг. имел опыт управления районом, возглавляя РК КПСС и районный Совет народных депутатов.

В рамках реализации муниципальной реформы в Самарской области 27 августа 2015 г. на конкурсной основе, с участием представителей Губернатора Самарской области Н.И. Меркушкина, и депутатов местного Собрания представителей Главой Администрации муниципального района Красноармейский – стал Евгений Александрович Макридин.

Организационная структура Администрации приведена на рисунке 2.

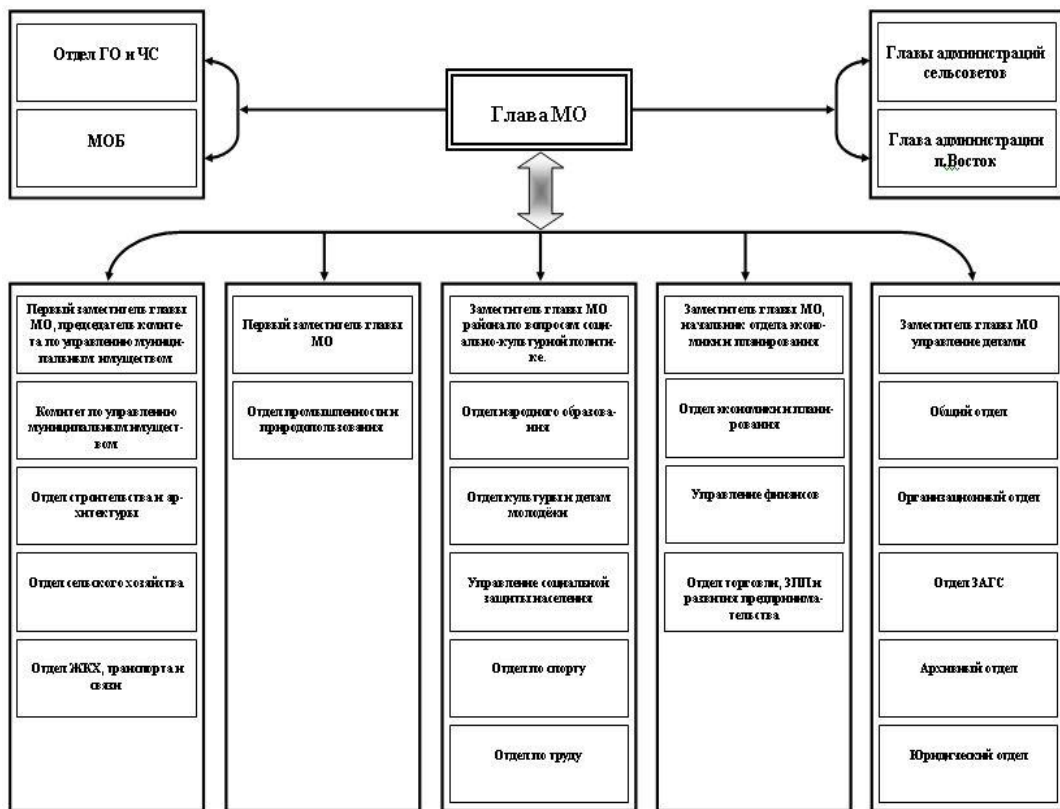


Рисунок 2 - Организационная структура Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области [19]

Из рисунка мы видим, что в Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области применяется традиционная для органов власти в РФ линейно-функциональная система управления.

### **2.3. Социальная удовлетворенность населения м.р. Красноармейский качеством муниципальных услуг**

Оценка деятельности местного самоуправления, в соответствии с Указом Президента РФ № 607, базируется на определении того, насколько она удовлетворяет потребности населения [7].

Нами был проведен социологический опрос для выявления оценки уровня удовлетворенности населением муниципального района Красноармейский Самарской области результатами деятельности органов МСУ за 2016 год.

Объектом анализа стало население муниципального района Красноармейский Самарской области старше 18 лет. Предметом исследования – удовлетворенность населения качеством муниципальных услуг.

Цель исследования: проведение социологического опроса жителей муниципального района Красноармейский Самарской области в рамках оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления.

Для получения объективных, достоверных и проверяемых результатов социологического опроса рекомендуется опросить 6% - 7% жителей Красноармейского района.

Опрос населения осуществлялся по следующим параметрам:

- удовлетворенность населения медицинской помощью;
- удовлетворенность населения качеством дошкольного образования детей;
- удовлетворенность населения качеством дополнительного образования детей;
- удовлетворенность населения качеством общего образования;
- удовлетворенность населения качеством предоставляемых услуг в сфере культуры (качеством культурного обслуживания);
- удовлетворенность населения информационной открытостью органов местного самоуправления Красноармейского муниципального района;



- удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления.

По каждому пункту анкеты суммируются все отмеченные показатели, то есть подсчитывается суммарное количество проставленных оценок (баллов): по 5-балльной шкале, от «5» (максимальная удовлетворенность) до «1» (минимальная удовлетворенность).

Сумма проставленных оценок (баллов) по данному пункту делится на количество ответивших по данному пункту. Полученное частное легко переводится в проценты и означает степень удовлетворенности населения.

Диаграмма 2 отражает результаты проведенного опроса.

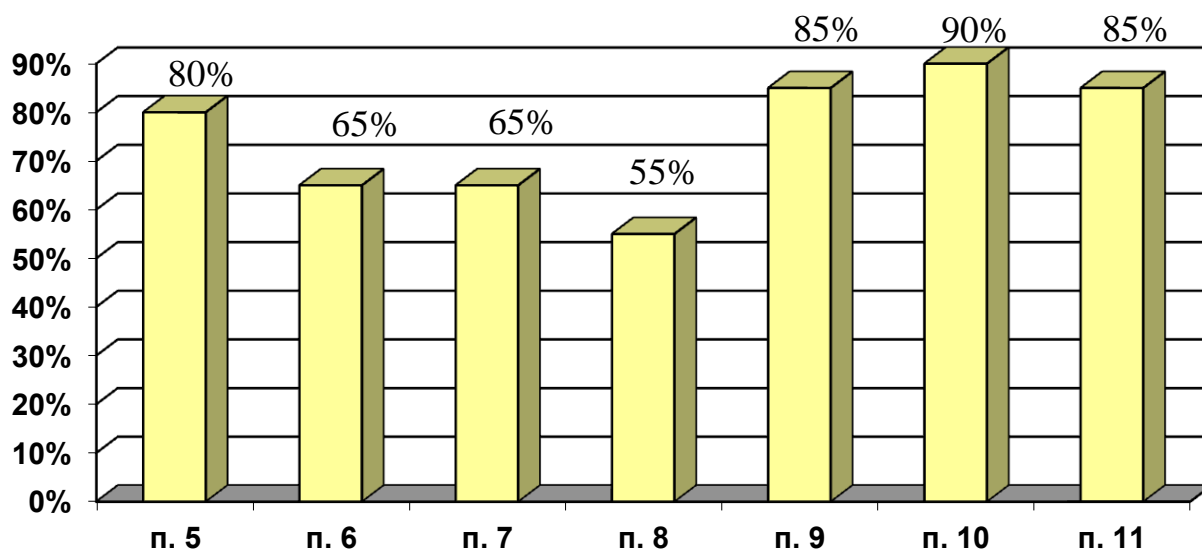


Диаграмма 1 - Результаты опроса по выделенным пунктам

Итак, мы видим, что:

- по пункту «удовлетворенности медицинской помощью» (п. 5) ответили 420 человек. Сумма проставленных оценок (баллов) составила 1750, то есть средняя оценка составляет 4 ( $1750 / 420 = 4,1$ ). Следовательно, если оценка «5» составляет 100%, а полученная оценка «4», то уровень удовлетворенности составит 80 % ( $4 \times 100 / 5 = 80$  %);

- по пункту «удовлетворенности дошкольным образованием детей» (п. 6) – сумма баллов составила 1365, следовательно, средний балл – 3,25, что составляет 65%;

- по пункту «удовлетворенности качеством дополнительного образования детей» (п. 7) – сумма баллов составила 1365, следовательно, средний балл – 3,25, что составляет 65%;

- по пункту «удовлетворенности качеством общего образования» (п. 8) – сумма баллов составила 1155, следовательно, средний балл – 2,75, что составляет 55% (недовольство было выражено в основном родителями выпускников, из-за отрицательного отношения к ЕГЭ);

- по пункту «удовлетворенности качеством предоставляемых услуг в сфере культуры (качеством культурного обслуживания)» (п. 9) – сумма баллов составила 1785, следовательно, средний балл – 4,25, что составляет 85%;

- по пункту «удовлетворенности информационной открытостью органов местного самоуправления» (п. 10) – сумма баллов составила 1890, следовательно, средний балл – 4,5, что составляет 90%;

- по пункту «удовлетворенности деятельностью органов местного самоуправления» (п. 11) – сумма баллов составила 1785, следовательно, средний балл – 4,25, что составляет 85%.

Таким образом, получаем что, в общем, население муниципального района Красноармейский Самарской области удовлетворенно деятельностью органов местного самоуправления, что указывает на благоприятный социальный результат от проводимой кадровой политики в Администрации и как следствие об эффективном использовании кадрового резерва.

#### **2.4. Анализ кадрового потенциала муниципальной службы в Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области**

По состоянию на 1 января 2017 г. общая численность муниципальных служащих в муниципальном районе Красноармейский составила 150 человек.

Так же, как в целом и по Самарской области, среди них доминировали женщины: 78%, что в 3,5 раза больше мужчин (22%).

Возрастной состав муниципальных служащих муниципального района Красноармейский Самарской области нами отражен в таблице 4.

Таблица 4 –  
Состав муниципальных служащих  
м.р. Красноармейский Самарской области по возрасту

| Возрастная категория  | Доля муниципальных служащих (%) |
|-----------------------|---------------------------------|
| от 18 до 25 лет       | 13,3%                           |
| от 26 до 30 лет       | 22%                             |
| от 31 до 40 лет       | 32,7%                           |
| (Продолжение таблицы) |                                 |
| Возрастная категория  | Доля муниципальных служащих (%) |
| от 41 до 50 лет       | 18%                             |
| 51 до 60 лет          | 11,3%                           |
| старше 60 лет         | 2,7%                            |

Таким образом, мы видим, что среди муниципальных служащих муниципального района Красноармейский доминирует средняя возрастная группа (32,7%).

Из общего числа муниципальных служащих высшее образование имеют 75,6%. Из них лишь 2,7 % – по специальности «Государственное и муниципальное управление». Наглядно это отражает диаграмма 2.

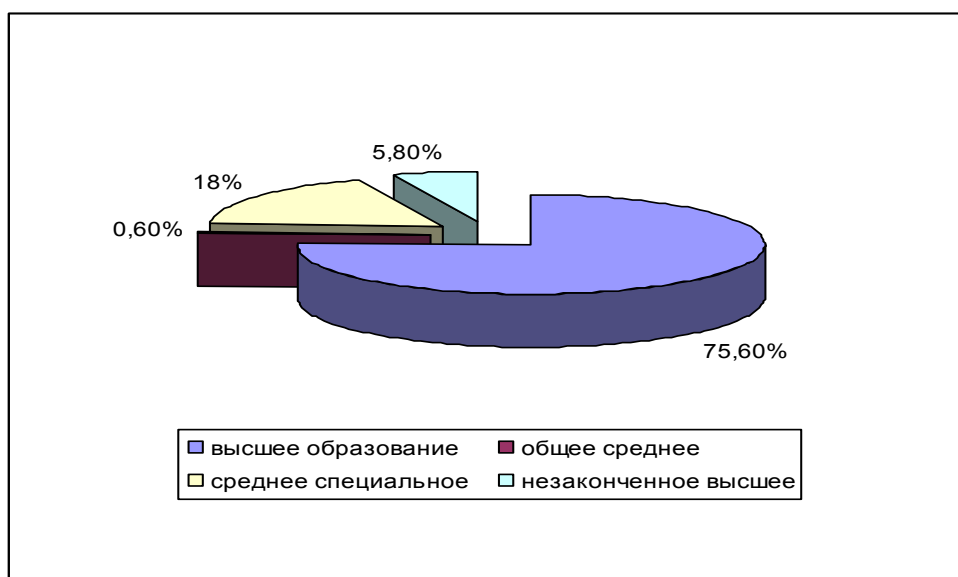


Диаграмма 2 - Образовательный уровень муниципальных служащих муниципального района Красноармейский Самарской области

Таким образом, как видим, для муниципальной службы Красноармейского района Самарской области продолжает сохраняться проблема соответствия муниципальных служащих установленным законодательством квалификационным требованиям к замещаемым ими должностям муниципальной службы, в том числе к уровню профессионального образования [16].

Образование многих муниципальных служащих не отвечает направлениям деятельности по замещаемой должности.

В связи с этим приоритетным направлением кадровой работы на муниципальной службе является формирование системы профессионального развития муниципальных служащих в муниципальном районе Красноармейский.

Нижеприводимая нами таблица 5 демонстрирует распределение чиновников муниципального района Красноармейский по стажу муниципальной службы.

Стаж муниципальной службы муниципальных служащих  
м.р. Красноармейский Самарской области

| Стаж муниципальной службы | Доля муниципальных служащих (%) |
|---------------------------|---------------------------------|
| до 1 года                 | 10,7%                           |
| от 1 до 5 лет             | 27,3%                           |
| от 5 до 10 лет            | 23,3%                           |
| свыше 10 лет              | 38,7%                           |

Подготовка кадров для органов местного самоуправления – является одним из инструментов повышения эффективности и результативности муниципального управления.

В соответствии с «Положением» о повышении квалификации муниципальных служащих в Администрации муниципального района Красноармейский, муниципальный служащий, впервые принятый на должность муниципальной службы, может быть направлен на повышение квалификации по истечении испытательного срока или шести месяцев после поступления на муниципальную службу.

В соответствии с этим регламентом, в 2014 году 23 муниципальных служащих Красноармейского района Самарской области прошли повышение квалификации:

- за счет средств регионального бюджета – 11 чел.,
- за счет средств местного бюджета – 4 чел.,
- 8 человек участвовали в обучающих семинарах.

В 2015 году эта динамика получила свое положительное развитие. Повышение квалификации прошли 30 муниципальных служащих:

- за счет средств регионального бюджета – 8 чел.,
- за счет средств местного бюджета – 4 чел.,
- 18 человек участвовали в обучающих семинарах [16].

На сегодняшний день общая потребность в обучении муниципальных служащих Красноармейского района Самарской области составляет 87 человек.

Проверкой и оценкой уровня квалификации муниципальных служащих является аттестация.

В феврале-марте 2017 года прошли аттестацию 28 муниципальных служащих Красноармейского района Самарской области. По ее результатам пять человек были включены в перспективный кадровый резерв. Остальные признаны соответствующими замещаемой должности [16].

Помимо аттестации, оценкой уровня знаний муниципального служащего, его профессиональной подготовки, соответствия квалификационным требованиям – является квалификационный экзамен, по результатам которого муниципальным служащим присваивается классный чин и производится доплата к должностному окладу.

В октябре 2016 г. в Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области квалификационный экзамен сдавали 53 муниципальных служащих.

При формировании кадрового состава муниципальной службы Администрации муниципального района Красноармейский используются кадровые резервы, сформированные для замещения муниципальных должностей муниципальной службы.

Так, за период 2015 г. было включено в кадровый резерв 12 муниципальных служащих. Из них должностное повышение получило 2 муниципальных служащих, или 16,6%, что в 4 раза выше общей динамики по Самарской области.

В 2016 г. в кадровый резерв было включено 5 муниципальных служащих. Из них повышено в должностях – 2 муниципальных служащих, или 40% [16].

Анализ кадрового развития муниципальных служащих Красноармейского района Самарской области представлен в таблице 6.

Статистика кадрового развития муниципальных служащих в Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области за 2014 - 2016 гг.

| ПОКАЗАТЕЛИ  | 2014 | 2015 | 2016 | 2016 к 2014 |
|---|------|------|------|-------------|
| Среднесписочная численность, чел.                                 | 9    | 10   | 12   | +3          |
| Принято, чел.   | 4    | 5    | 3    | -1          |
| Уволено, чел.   | 3    | 3    | 1    | -2          |
| в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 2    | 2    | 1    |             |
| Коэффициенты, %:  |      |      |      |             |
| - общего оборота  | 77,8 | 70,0 | 33,3 | -44,4       |
| - оборота рабочей силы по приему                                  | 44,4 | 40,0 | 25,0 | -19,4       |
| - оборота рабочей силы по увольнению                              | 33,3 | 30,0 | 8,3  | -25,0       |
| - текучести   | 22,2 | 20,0 | 8,3  | -13,9       |

Из таблицы мы видим уменьшение коэффициента общего оборота персонала. Положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 11,7% по сравнению с 2015 годом и на 13,9% – с 2014 г.

Как видим, в управлении персоналом Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области применяются следующие группы методов (рисунок 3).

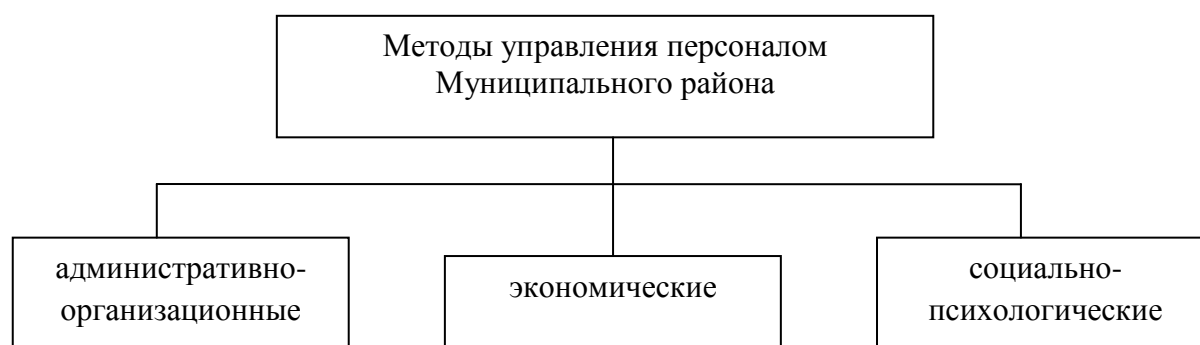


Рисунок 3 - Методы управления персоналом, применяемые в муниципальном районе Красноармейский Самарской области

В качестве административно-организационных методов управления выступают приказы и распоряжения Главы Администрации муниципального района.

Экономический метод управления включает в себя заработную плату и премии, выдаваемые муниципальным служащим.

Социально-психологические методы применяются для формирования психологического климата, управления конфликтами и т.п.

Вместе с тем сложившееся состояние муниципальной службы в Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области характеризуется наличием ряда проблем, противоречий, которые связаны между собой и требуют обязательного разрешения.

Значимой тенденцией выступает общее снижение престижа муниципальной службы – как вида профессиональной деятельности. Это связано не только с низким уровнем оплаты труда, но и с нестабильным положением муниципальных служащих.

На сегодня к муниципальной службе обществом предъявляются значительно возросшие требования.

К сожалению, оценка профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих еще слабо увязана с тем, насколько качественно оказываются в исполнительном органе местного самоуправления услуги гражданам и организациям.

В настоящее время в муниципальной службе Администрации муниципального района Красноармейский присущи некоторые негативные тенденции в ее развитии:

- недостаточность получения дополнительного профессионального образования для муниципальных служащих по программам профессиональной переподготовки и повышению квалификации;
- несовершенство программ дополнительного профессионального образования высших учебных заведений для муниципальных служащих;
- недостаточная ресурсная обеспеченность муниципальной службы.



Изложенные проблемы имеют комплексный характер, требуют системного решения, что определяет целесообразность использования программно-целевого метода в рамках государственной программы «Развитие муниципальной службы в Самарской области на 2016 - 2018 годы» 28 декабря 2015 г. № 892.

Перспективными задачами для Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области являются:

- повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципального района Красноармейский по вопросам местного значения;
- совершенствование кадрового обеспечения муниципальной службы, правовых, организационных и методических механизмов ее функционирования;
- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих муниципального района Красноармейский в соответствии с задачами социально-экономического развития муниципального района Красноармейский;
- формирование высокопрофессионального кадрового состава муниципальных служащих в исследуемом муниципальном районе;
- совершенствование форм и методов оценки деятельности муниципальных служащих муниципального района;
- внедрение новых методов планирования, стимулирования и оценки деятельности муниципальных служащих, рациональное использование ресурсов в системе муниципальной службы муниципального района Красноармейский;
- повышение прозрачности деятельности органов местного самоуправления;
- формирование системы непрерывного профессионального образования муниципальных служащих рассматриваемого муниципального района;
- создание социально-экономических и материально-технических условий для эффективного функционирования системы муниципальной службы [16].

### **3. Мероприятия по совершенствованию работы с кадровым резервом муниципальных служащих в Администрации м.р. Красноармейский Самарской области**

#### **3.1. Перспективные задачи муниципальной службы Самарской области**

Постановление Правительства Самарской области № 892, от 28 декабря 2015 г. определяет: «С учётом современных потребностей и динамики развития муниципальной службы необходимо сформировать систему профессионального развития муниципального служащего на основе долгосрочного планирования, внедрения новых образовательных технологий» [14].

Современные условия развития общества обуславливают необходимость применения инновационных подходов в системе управления и организации функционирования муниципальной службы, эффективность которой зависит от компетентности её кадрового состава, способного творчески решать сложные задачи социально-экономического развития района.

Органы местного самоуправления должны быть ориентированы на реальный и устойчивый рост уровня жизни населения, на повышение его социальной активности.

Основу кадрового состава муниципальной службы должны составлять специалисты, способные в современных условиях использовать в работе эффективные технологии муниципального управления.

Муниципальная служба должна быть основана на профессионализме и высокой квалификации муниципальных служащих, которые, выполняя управленческие функции, выступают представителями власти, действуют в интересах государства и общества.

От качества подготовки и компетентности муниципальных служащих, их добросовестного отношения к должностным обязанностям во многом зависит профессионализм всей муниципальной службы, ее авторитет в обществе.

Действующее российское законодательство возлагает на органы местного самоуправления значительные полномочия в сфере кадровой работы, в том числе

связанные с проведением процедур аттестации и формированием кадрового резерва [58, 318].

При проведении указанных кадровых процедур Аттестационные и Конкурсные комиссии муниципальных образований должны оценивать знания, навыки и умения (профессиональный уровень) действующих муниципальных служащих.

Вместе с тем, непосредственно на заседании Комиссии невозможно провести полную и всестороннюю оценку указанных параметров. Поэтому необходимо использование широкого спектра методов оценки профессиональных и личностных качеств муниципальных служащих.

Исходя из изложенного, наиболее рациональным представляется проведение предварительных мероприятий по выявлению профессионального уровня служащих с представлением материалов, содержащих их результаты, членам Аттестационных комиссий.

Наличие таких материалов позволит членам Аттестационных комиссий проводить более качественную оценку профессионального уровня служащих и принимать предусмотренные законодательством решения (например, о соответствии замещаемой должности), основываясь не только на субъективном впечатлении от заслушивания сообщений и собеседования на заседании комиссии, но и на объективных данных, полученных специалистами с использованием научно обоснованных методик.

Один из важнейших разделов должностной инструкции – показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности муниципального служащего. Выполнение данных показателей должно учитываться при оценке его профессиональной служебной деятельности при проведении аттестации.

Таким образом, необходимо:

– формирование современных механизмов подбора кадров муниципальной службы;

- совершенствование системы конкурсного замещения вакантных должностей муниципальной службы;
- совершенствование механизмов формирования кадрового резерва муниципальной службы;
- разработка и внедрение эффективных механизмов ротации кадрового состава муниципальной службы;
- проведение аттестаций и совершенствование аттестационных процедур муниципальных служащих;
- разработка и внедрение методики планирования стратегии карьерного роста муниципальных служащих;
- совершенствование системы оценки профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;
- внедрение информационных технологий в систему управления кадровыми ресурсами и в кадровое делопроизводство;
- разработка предложений по внедрению в деятельность органов местного самоуправления элементов управления по результатам, предусматривающих разработку чётких критериев оценки эффективности деятельности каждого работника и их интегрирование в систему материального стимулирования муниципальных служащих.

Анализ современного состояния муниципальной службы в Самарской области показывает, что недостаточно развиты механизмы стимулирования и не используются заложенные в законодательстве принципы оплаты по результатам, что снижает мотивацию муниципальных служащих.

На муниципальном уровне в условиях постоянно изменяющегося законодательства практически не проводится работа по упорядочению и конкретизации полномочий муниципальных служащих, закреплённых в их должностных инструкциях.

В этой связи предполагается реализация комплекса мероприятий, направленных на совершенствование организационных и правовых механизмов

профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, в том числе:

- совершенствование методологии разработки должностных инструкций муниципальных служащих;
- совершенствование методик оценки профессиональных знаний и навыков муниципальных служащих, предусмотренных в их должностных инструкциях;
- мониторинг применения должностных инструкций, оценка степени влияния должностной инструкции на обеспечение исполнения полномочий органа местного самоуправления, а также на результативность профессиональной служебной деятельности муниципального служащего;
- совершенствование использования ежегодных отчетов муниципальных служащих;
- разработка и внедрение системы мер, направленных на совершенствование порядка прохождения муниципальной службы и стимулирование добросовестного исполнения должностных обязанностей муниципальной службы на высоком профессиональном уровне;
- внедрение в практику кадровой работы органов местного самоуправления правил, в соответствии с которым длительное, безупречное и эффективное исполнение муниципальным служащим своих должностных обязанностей должно в обязательном порядке учитываться при назначении его на вышестоящую должность или при поощрении;
- организация социологических опросов на предмет оценки удовлетворённости муниципальных служащих условиями и результатами своей работы, морально-психологическим климатом в коллективе.

Все перечисленное выше позволит сформировать эффективную систему регламентации профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих, а также создать необходимые условия для планомерного устойчивого

карьерного роста муниципальных служащих, безупречно исполняющих свои должностные обязанности.

Развитие системы подготовки кадров муниципальной службы, дополнительного профессионального образования муниципальных служащих также является актуальной задачей всей системы муниципального управления.

Нами представляется перспективным выполнение системы следующих программных мероприятий:

- разработка и внедрение индивидуальных планов профессионального развития муниципальных служащих;
- организация индивидуального обучения муниципальных служащих;
- развитие практического обучения муниципальных служащих на рабочем месте;
- участие муниципальных служащих в курсах повышения квалификации, в том числе с использованием дистанционных технологий обучения;
- развитие индивидуального самообразования 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.

Так же следует уделять внимание, доверию граждан к органам местного самоуправления. Многообразие причин возникновения и распространения коррупции в органах государственной власти и местного самоуправления, а также необходимости разработки эффективных мер её профилактики ставит на повестку дня вопрос о более качественном изучении данного негативного явления [34, 17].

Мониторинг общественного мнения об эффективности муниципальной службы является важным звеном системы муниципального управления, которое позволяет выявить проблемные места в деятельности органов власти по решению общественно важных вопросов.

С помощью общественного мониторинга можно определять приоритетность тех или иных задач, а информация, полученная в процессе его проведения, может стать основой для разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Реализация данных мероприятий позволит совершенствовать работу кадровых служб органов местного самоуправления по профилактике коррупционных и других правонарушений, а также повысить ответственность муниципальных служащих за соблюдение основных принципов служебного поведения.

### **3.2. Организационные меры совершенствования формирования и использования кадрового резерва в Администрации м.р. Красноармейский Самарской области**

Органам местного самоуправления необходимо пересмотреть отношение к формированию резерва управленческих кадров и планомерной работы с ними. Современность диктует свои правила и задачи, которые сегодня ставятся сверху, исключают отношение к этому мероприятию как формальному.

В этой связи считаем необходимым усилить контроль со стороны представительных органов местного самоуправления, а также прокуратуры и увеличить ответственность руководителей муниципальных органов власти за проведение кадровой работы в доверенных им структурах.

Важным шагом в этом направлении является Указ Президента Российской Федерации «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» [7].

Отметим, что основной целью формирования и использования кадрового резерва является своевременное обеспечение муниципальной службы высококвалифицированными кадрами. А само наличие кадрового резерва – позволяет оперативно, в соответствии с поставленными задачами муниципального органа, замещать вакантные должности.

Таким образом, своевременное формирование и подготовка кадрового резерва способствует поддержанию стабильности кадрового состава муниципального органа.

Стоит отметить, что необходимо проводить анализ динамики кадровых процессов на основании статистических и эмпирических данных, который позволит более объективно оценить характер и тенденции происходящих в кадровой сфере органов управления процессов, выработать эффективные механизмы, методики и технологии работы с персоналом, содействовать формированию необходимых знаний и навыков управленческих кадров [35, 47 - 65].

Подготовка кадрового резерва должна быть строго увязана с мерами, предусмотренными индивидуальными планами подготовки резервистов, в частности с такими, как: постановка целей, прогнозирование результатов, планирование мероприятий их достижению, организация процесса подготовки, мониторинг хода подготовки и др. На основании выполненного нами анализа можно предложить также следующие рекомендации по совершенствованию формирования и подготовки кадрового резерва в муниципальных органах.

Одной из основных задач кадровой политики Администрации м.р. Красноармейский Самарской области должно стать формирование и эффективное использование кадрового резерва, основой которого станут активные, ответственные, компетентные, профессиональные, нравственные и культурные муниципальные служащие, обладающие инициативой, предприимчивостью, уверенностью в себе, широтой взглядов и гибкостью мышления, способные к диалогу и сотрудничеству.

Работа с кандидатами, включёнными в состав кадрового резерва, должна проводиться по индивидуальному плану развития, в котором необходимо предусмотреть конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому усвоению характера работы, выработке умения и навыков руководства на уровне современных требований, а также развития личных качеств, необходимых для успешной личной и трудовой деятельности.



Также для реализации эффективной работы с кадровым резервом необходимо определить потребности в замещении вакантных должностей муниципальной службы на планируемый период времени.

Таким образом, при работе с кадровым резервом следует составить базу данных о потенциальных кандидатах в кадровый резерв, отмечая все компетенции и навыки, которыми обладает каждый из них, чтобы всегда можно было быстро найти человека, подходящего для той или иной вакансии.

Для решения данной задачи, возможно, реализовать следующие мероприятия по направлениям:

- формирование молодёжного кадрового резерва муниципальной службы;
- внедрение института стажёрства в органах местного самоуправления;
- создание муниципального молодёжного клуба «Молодой помощник Главы поселения».

Основным источником формирования данного резерва могут стать молодые специалисты в возрасте от 18 до 30 лет. Срок нахождения в данной части резерва кадров может составить от 3 до 5 лет. Предварительный отбор кандидатов, возможно, производить из числа школьников старших классов и студентов первых курсов образовательных учреждений путём проведения специальных отборочных мероприятий. Виды и формы отборочных мероприятий определяются отдельно и должны быть закреплены в соответствующих правовых актах.

Помимо этого, государственная программа «Развитие муниципальной службы в Самарской области на 2016 - 2018 годы» предполагает, как одну из инновационных мер в отечественной практике муниципальной службы – проведение комплексной процедуры психодиагностики и оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих [14], что, безусловно, будет способствовать совершенствованию качества формирования кадрового резерва.

План работы с кандидатами в долгосрочный кадровый резерв необходимо утверждать непосредственно у Главы м.р. Красноармейский. План должен включать в себя, в обязательном порядке, ознакомительные практики кандидатов в

долгосрочный кадровый резерв, в структурных подразделениях Администрации муниципального района или работу в муниципальном молодежном клубе «Молодой помощник Главы поселения».

Отбор в состав перспективного кадрового резерва из числа кандидатов в него должен производиться на основе отзывов руководителей ознакомительной практики кандидатов в долгосрочный кадровый резерв, а также результатов конкурсных мероприятий. Отзыв руководителя ознакомительной практики кандидата в долгосрочный кадровый резерв должен содержать заключение о возможности или невозможности рекомендовать кандидата на включение в состав среднесрочного кадрового резерва. Формирование современного кадрового резерва должно обеспечить преемственность и передачу накопленного профессионального опыта муниципальных служащих молодым специалистам.

Итак, в кадровый резерв должны включаться лица, соответствующие квалификационным требованиям к должности муниципальной службы, на замещение которой они претендуют, в том числе к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

Сроки нахождения специалиста в кадровом резерве должны быть определены в индивидуальном плане развития.

Таким образом, необходимо определить несколько количественных критериев, по которым можно следить за прогрессом системы кадрового резерва:

- процент вакансий, заполняемых внешними или внутренними кандидатами;
- процент сотрудников, которые уходят из органа муниципальной власти из-за того, что их развитию не уделялось достаточно времени и др.;
- регулярно осуществлять мониторинг кадрового развития муниципальных служащих.

Для получения полной информации касательно текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчетности для ответственных должностных лиц.

Отметим и необходимость решения проблемы развития профессиональных навыков и знаний специалистов, находящихся в кадровом резерве, необходимых им для успешной работы.

Так, для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности;
- подготовка или переподготовка по программам профессионального развития.

В соответствие с данными направлениями должно происходить построение системы приобретения специалистами, находящимися в кадровом резерве профессиональных компетенций и практического опыта работы.

Индивидуальные планы подготовки специалистов, входящих в состав кадрового резерва, должны предполагать закрепление теоретических знаний в практической деятельности, например:

- перевод специалиста, состоящего в кадровом резерве, на другие вакантные должности с целью приобретения им необходимых навыков и знаний (горизонтальное движение);
- исполнение обязанностей вышестоящего руководителя в период его отсутствия с целью получения опыта руководящей работы, приобретения организаторских навыков (вертикальное движение);
- стажировка на вышестоящей должности муниципальной службы;
- проверка исполнения отдельных поручений, решений по той должности, на которую готовится резервист;
- участие в подготовке проектов, решений, протоколов совещаний, подготовке публичных слушаний, заседаний и т.д.

Для реализации отмеченного, необходимо пересмотреть традиционный подход к замещению должностей в кадровых службах. На смену «регистраторам» и «учётчикам» в них должны прийти специалисты, имеющие экономическую,

психологическую, юридическую подготовку, способные понять проблемы становления местного самоуправления и комплексно решать задачи кадрового обеспечения муниципального управления [51, 43].

Изучение теоретико-правовых основ и современных инновационных технологий работы с кадровым резервом позволили нам провести анализ состояния кадрового резерва в органах муниципальной власти, и предоставить рекомендации по совершенствованию работы с кадровым резервом на муниципальном уровне, через:

- создание на муниципальном уровне современной законодательной базы кадрового резерва, начиная с разработки и принятия Программы формирования резерва кадров;

- разработку передовых методик и технологий, позволяющих объективно оценить возможности, перспективность работников, включаемых и включенных в кадровый резерв;

- развитие материальных и моральных механизмов-стимулов, позволяющих привлечь на муниципальную службу молодых, талантливых, перспективных работников, настоящих профессионалов-управленцев.

Метод специальных ротаций должен получить максимально возможное применение для всех без исключения категорий резервистов на муниципальную службу в Администрации м.р. Красноармейский Самарской области.

Апробация резервистов методом ротаций, то есть путём замещения должности на непродолжительное время, должна решать следующие задачи:

- замена работы на уровне прежней должности, но в разных сферах деятельности, например, перевод с муниципальной службы на государственную гражданскую службу и т. д.;

- расширение трудового пространства, то есть горизонтальное освоение дополнительных обязанностей в пределах одной организации и т. д.

Такой подход к специализации обучения, помимо роста профессионализма, позволит решить задачи повышения мотивации труда, заинтересованности в содержании работы и формирования кадрового резерва.

## Заключение

Правовую основу местного самоуправления в РФ составляют общепризнанные принципы и нормы права, такие как Конституция РФ, федеральные конституционные законы, издаваемые в соответствии с ними, иные нормативно-правовые акты РФ (указы и распоряжения Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ), Уставы, законы и иные нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации, Уставы муниципальных образований.

Общая численность муниципальных служащих в муниципальном районе Красноармейский составила 150 человек.

Гендерный состав муниципальных служащих: мужчин - 22%, женщин - 78% (в 3,5 раза больше).

Возрастной состав муниципальных служащих:

13,3% - лица в возрасте от 18 до 25 лет,

22% - в возрасте от 26 до 30 лет,

32,7% - в возрасте от 31 до 40 лет,

18% - в возрасте от 41 до 50 лет,

11,3% - в возрасте от 51 до 60 лет,

2,7% - в возрасте старше 60 лет.

При этом стаж муниципальной службы свыше 10 лет имеют 38,7%, стаж работы от 5 до 10 лет – 23,3%, от 1 до 5 лет – 27,3% и до 1 года - 10,7%.

Из общего числа муниципальных служащих высшее образование имеют 85,4% (из них 2,7 % по специальности «Государственное и муниципальное управление»), среднее профессиональное – 12,7%, среднее – 2%.

В целом, как видим, продолжает сохраняться проблема соответствия муниципальных служащих установленным законодательством квалификационным требованиям к замещаемым ими должностям муниципальной службы, в том числе к уровню профессионального образования.

Образование многих муниципальных служащих не отвечает направлениям

деятельности по замещаемой должности.

В связи с этим приоритетным направлением кадровой работы на муниципальной службе является формирование системы профессионального развития муниципальных служащих в муниципальном районе Красноармейский.

В 2013 году 23 человека прошли повышение квалификации (11 чел. – за счет средств регионального бюджета; 4 чел. – за счет средств местного бюджета; 8 чел. – участвовали в обучающих семинарах).

В 2014 году повышение квалификации получило положительную динамику, так как обучение прошли – 30 человек (8 чел. – за счет средств регионального бюджета; 4 чел. – за счет средств местного бюджета; 18 чел. – участвовали в обучающих семинарах).

На сегодняшний день общая потребность в обучении составляет 87 человек, то есть 58% муниципальных служащих, так как они не проходили повышения квалификации в течение трех и более лет.

При формировании кадрового резерва муниципальной службы в Администрации муниципального района Красноармейский активно используются перспективный кадровый резерв, формируемый из муниципальных служащих Администрации, по результатам аттестации.

Так, в 2013 г. – было включено 12 муниципальных служащих, из них повышено в должностях – 2 муниципальных служащих. За период 2014 г. включено в кадровый резерв по итогам аттестации – 5 муниципальных служащих, повышено в должностях – 2.

Таким образом, за период 2013 года на должность муниципальной службы было назначено 2 человека, что составляет 8% от общего числа граждан, включенных в кадровый резерв, в 2014 году – 8 человек из 19 резервистов (42%).

Как видим, явным упущением Администрации м.р. Красноармейский – является игнорирование результатов конкурсного отбора, что делает Администрацию изолированной от общества.

В качестве практических рекомендаций, нами предлагается:

- совершенствование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих муниципального района Красноармейский, в соответствии с задачами социально-экономического развития муниципального района Красноармейский;

- совершенствование форм и методов оценки деятельности муниципальных служащих муниципального района Красноармейский;

- создание института стажеров и «Школы молодого помощника Главы Администрации муниципального района»;

- введение материально-стимулирующих выплат для эффективного функционирования системы муниципальной службы.

В результате реализации предлагаемых мероприятий предполагается:

- повышение эффективности деятельности органов местного самоуправления м.р. Красноармейский Самарской области по вопросам местного значения;

- совершенствование кадрового обеспечения муниципальной службы, правовых, организационных и методических механизмов ее функционирования;

- формирование высокопрофессионального кадрового состава муниципальных служащих в муниципальном районе;

- внедрение новых методов планирования, стимулирования и оценки деятельности муниципальных служащих, рациональное использование ресурсов в системе муниципальной службы;

- повышение прозрачности деятельности органов местного самоуправления и т.д.

В целом выполнение практических рекомендаций позволит сформировать условия эффективной реализации муниципальными служащими муниципального района Красноармейский полномочий, закрепленных законодательством Российской Федерации за органами местного самоуправления.

## Список использованной литературы

### Нормативно-правовые акты

1. Конституция (Основной Закон) РФ, принятая на общенародном референдуме 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 г. № 2-ФКЗ) // СПС «Государственная система правовой информации»;

2. «О муниципальной службе в Российской Федерации»: Федеральный закон от 02.03.2007, №25-ФЗ (в редакции от 22.12.2014 г.) // СПС «Консультант плюс»;

3. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: Федеральный закон от 06.12.2003, №131-ФЗ (в редакции от 19.12.2014 г.) // СПС «Консультант плюс»;

4. «О противодействии коррупции»: Федеральный закон от 25.12.2008, № 273-ФЗ (с изменениями на 28.12.2013 г.) // СПС «ГАРАНТ»;

5. «О Комиссии при Президенте Российской Федерации по формированию и подготовке резерва управленческих кадров»: Указ Президента РФ от 25.08.2008, № 1252 // СПС «ГАРАНТ»;

6. «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)»»: Указ Президента РФ от 10.03.2009 № 261 // Российская газета. – М., 2009. – 11 марта. – С. 1;

7. «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов»: Указ Президента РФ от 28.04.2008, № 607 // СПС «ГАРАНТ»;

8. «О мерах по противодействию коррупции»: Указ Президента РФ от 19.05.2008 № 815 (с изменениями на 14 февр. 2014 г.) // СПС «ГАРАНТ»;

9. Устав (Основной Закон) Самарской области, принят решением Самарской Губернской Думы от 05.12.2006, № 2679 // СПС «ГАРАНТ»;



10. «О муниципальной службе в Самарской области»: Закон Самарской области от 09.10.2007, № 96-ГД // СПС «ГАРАНТ»;

11. «О противодействии коррупции в Самарской области»: Закон Самарской области от 10.03.2009, № 23-ГД // СПС «ГАРАНТ»;

12. «Об утверждении Стратегии кадровой политики в органах государственной власти Самарской области, государственных органах Самарской области и органах местного самоуправления в Самарской области и Мероприятий по реализации Стратегии кадровой политики в органах государственной власти Самарской области, государственных органах Самарской области и органах местного самоуправления в Самарской области»: Постановление Губернатора Самарской области от 11.09.2008, № 104 // СПС «Гарант»;

13. «Об утверждении Программы формирования и подготовки резерва управленческих кадров Самарской области»: Постановление Губернатора Самарской области от 19.12.2008, № 143 // СПС «Консультант плюс»;

14. «Об утверждении государственной программы Самарской области “Развитие муниципальной службы в Самарской области на 2016 - 2018 годы”»: Постановление Правительства Самарской области от 28.12.2015, № 892 // СПС «ГАРАНТ»;

15. Устав муниципального района Красноармейский Самарской области, принятый решением Собрании представителей муниципального района Красноармейский от 15.08.2013, № 38 // СПС «ГАРАНТ»;

16. Паспорт муниципальной целевой программы «Развитие муниципальной службы в муниципальном районе Красноармейский Самарской области на 2016 - 2020 годы». = URL: <http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved> (дата обращения: 25.11.2016);

17. «О формировании кадрового резерва для замещения муниципальных должностей муниципальной службы в Администрации муниципального района Красноармейский»: Положение от 12.01.2010, № 01. - URL:

<http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved> (дата обращения: 28.11.2016);

18. «Об утверждении реестра должностей муниципальной службы в муниципальном районе Красноармейский»: Решение Собрании представителей муниципального района Красноармейский Самарской области от 26.09.2013, № 47 // Официальный сайт Самарской Губернской Думы. - URL: <http://sergiev.samgd.ru/institution/personnel/122064/> (дата обращения: 30.09.2016);

19. «Об утверждении структуры Администрации муниципального района Красноармейский Самарской области»: Решение Собрании представителей муниципального района Красноармейский Самарской области от 31.07.2014, № 42 // Официальный сайт Самарской Губернской Думы. - URL: <http://sergiev.samgd.ru/acts/decisions/41497/> (дата обращения: 30.12.2016);

## Литература

20. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. – М.: Флинта, 2005. – 224 с.;

21. Аверин А.Н. Социальная политика и подготовка управленческих кадров. – М.: Изд-во Дашков и К, 2006. – 202 с.;

22. Ардан Ф. Франция: государственная система. – М.: Юридическая литература, 1994. – 176 с.;

23. Астанкович В. Систему подготовки кадров для села поменяют в корне // Знамя труда. – Красноармейск, 2015. – 20 марта. – С. 2 - 3;

24. Атаманчук Г.В. Государственное управление. Организационно-функциональные вопросы. – М.: Экономика, 2000. – 302 с.;

25. Он же. Теория государственного управления. – М.: Омега-Л, 2006. – 400 с.;

26. Он же. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. – М.: РАГС, 2003. – 241 с.;

27. Бабичев А.Г. Местное самоуправление: вчера, сегодня, завтра // Местное право. – Саратов, 2003. – № 1-2. – С. 3-34;

28. Бабичев А.Г. Справочник муниципального служащего. – М.: Гарант, 2010. – 788 с.;
29. Бабун Р.В. Организация местного самоуправления. – М.: Кнорус, 2013. – 272 с.;
30. Бабушкин Н.И. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 135 с.;
31. Богатырева И.В. О некоторых аспектах обеспечения кадровой службы региона: социологический анализ // Право. 2009. № 7. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-aspektah-kadrovogo-obespecheniya-munitsipalnoy-sluzhby-regiona-sotsiologicheskiiy-analiz> (дата обращения: 17.10.2016);
32. Болдырев Ю.Ю. Коррупция – системное свойство постсоветского российского капитализма: (научно-публицистические заметки) // Российский экономический журнал. – 2011. – № 2. – С. 14-34;
33. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление. – М.: Юрайт, 2013. – 495 с.;
34. Васильев В.И. Борьба с коррупцией и местное самоуправление // Журнал российского права. – 2012. – № 4. – С. 5-17;
35. Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих: Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. – 2010. – С. 47-65;
36. Гневко В.А. Государственное и муниципальное управление. Менеджмент территорий и отраслей. – СПб.: Бизнес-Центр, 2001. – 350 с.;
37. Он же. Дистанционное обучение в системе подготовки и повышения квалификации кадров органов местного самоуправления: монография. – СПб.: Бизнес-центр, 2005. – 75 с.;
38. Государственное управление и государственная служба за рубежом / Под ред.: В.В. Чубинского. – СПб.: Образование-Культура, 1998. – 272 с.;
39. Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика: сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 22 нояб. 2012 г. – Новосибирск, 2012. – 251 с.;

40. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. – М.: КНОРУС, 2007. – 496 с.;
41. Гражданская служба: нравственные основы, профессиональная этика. – М.: РАГС, Статут, 2006. – 333 с.;
42. Джавланов О.Т., Михеев В.А. Номенклатура: эволюция отбора (историополитический анализ). – М.: Луч, 1993. – 135 с.;
43. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.;
44. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 303 с.;
45. Зенков М.Ю. Зарубежный опыт управления: Государственная служба. – Новосибирск: Новосибирский государственный аграрный университет, 2004. – 130 с.;
46. Зинченко Г.П. Социология управления. – М.: РАГС, 2004. – 56 с.;
47. Игнатов В.Г. История государственного управления России. – М.: Феникс, 2005. – 640 с.;
48. Игнатюк Н.А. Муниципальное право. – М.: Юстицинформ, 2008. – 319 с.;
49. Карасев А. Из истории Красноармейского района // Знамя труда. Красноармейск, 2015. – 30 янв. – С. 3;
50. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.;
51. Киреева Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики. – М.: РАГС, 2009. – 210 с.;
52. Ковешников Е.М. Государство и местное самоуправление в России: теоретико-правовые основы взаимодействия. – URL: [http://society.polbu.ru/koveshnikov\\_gosuprav/ch08\\_i.html](http://society.polbu.ru/koveshnikov_gosuprav/ch08_i.html) (дата обращения: 25.10.2016);
53. Комментарии к Федеральным законам о государственной службе зарубежных стран. – М.: НОРМА, 2000. – 275 с.;

54. Конституции зарубежных государств: Великобритания, Франция, Германия, Италия, Испания, Швейцария, Европейский союз, США, Япония, Бразилия / Под ред.: Н.А. Крашенинниковой, О.А. Жидкова и др. – М.: НОРМА, 2004. – 564 с.;
55. Красноармейский муниципальный район // Музей истории Самарского края и муниципальных образований в Самарской области. - URL: [museum.samgd.ru](http://museum.samgd.ru) (дата обращения: 20.11.2016);
56. Лукьянова В.В. Общественный контроль над деятельностью органов государственного и муниципального управления // Вестник СамГУ. – Самара, 2013. – № 10 (111). – С. 141-146;
57. Лукьянова В.В., Емельянова Л.А. Совершенствование управленческих компетенций муниципального служащего // Экономика, управление и право в современных условиях: Междунар. сб. ст. / Под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. – Самара: Институт анализа экономики города и региона», 2013. – Вып. 3 (20). – С.46-53;
58. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Муниципальная служба. – М.: Академический Проект, 2008. – 464 с.;
59. Муниципальная кадровая политика / Под ред.: А.Г. Гладышева, В.Н. Иванова и др.. – М.: Муниципальный мир, 2003. – 256 с.;
60. Никифоров И.С. Управление персоналом в органах местного самоуправления // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 6. – С. 39 - 41;
61. Ноздрачев А.Ф. Государственная служба. – М.: Статут, 1999. – 592 с.;
62. Организация муниципальной службы в РФ / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 638 с.;
63. Пименов Н.А. Проблемы коррупции в России // Российская юстиция. – 2011. – № 5. – С. 28-32;
64. Пронников В.А., Ладанов Н.Д. Управление персоналом в Японии. – М.: Наука, 1989. – 207 с.;
65. Радченко А. И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. – М.: Бизнес-Центр, 2010. – 300 с.;

66. Реформа государственной гражданской службы / Под ред.: К. Плоккера и М. Николаева. – М.: ЛЕНАНД, 2006. – 420 с.;
67. Селиверстова Н.И. Социально-экономические проблемы местного самоуправления в контексте административной реформы. – Оренбург, 2013. – 142 с.;
68. Система государственного и муниципального управления: проблемы и перспективы развития: сб. науч. ст. VII Всерос. науч.-практ. конф., 4 декабря 2012 г. – М., 2013. – 522 с.;
69. Система муниципального управления / Под ред.: В.Б. Зотова. – СПб.: ОЛМА-Пресс, 2010. – 493 с.;
70. Соловьев О.Е. Кадровый резерв – это источник формирования и развития потенциала организации // Служба кадров и персонал. – М., 2009. – № 1. – С. 40-43;
71. Старостин А.М. Современные проблемы государственной власти и управления в контексте философской инноватики. – М.: Омега-Л, 2009. – 400 с.;
72. Туманов В.А. Гражданская служба основных капиталистических стран. – М.: Наука, 1977. – 291 с.;
73. Формирование местного самоуправления в Российской Федерации на 1 января 2013 года. – М.: Федер. служба гос. статистики, 2013. – 128 с.;
74. Чеботарев Г.Н., Черепанов М.А., Шишкин А.А. Компетенция местного самоуправления. – Тюмень: ТюмГУ, 2012. – 191 с.;
75. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы. – М.: Финакадемия, 2009. – 144 с.;
76. Он же. Основы государственной службы и кадровой политики. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 679 с.;
77. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. – 350 с.;
78. Юшина Е.А. Муниципальное управление в социальном государстве: теория и технологии. – Киров: ВятГГУ, 2013. – 122 с.;
79. Яковлева М.А. Местное самоуправление как социальный институт развития самоуправления и самодеятельности местного сообщества. Автореф. дис. ... канд. социол. наук. – М., 2012. – 21 с.

**ПЕРЕЧЕНЬ**  
**показателей для оценки эффективности деятельности**  
**органов местного самоуправления городских округов**  
**и муниципальных районов<sup>1</sup>**

(утвержден Указом Президента РФ  
от 28 апреля 2008 г. № 607)

1. Отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников муниципальных учреждений к среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников крупных и средних предприятий и некоммерческих организаций городского округа (муниципального района).

2. Доля населения, охваченного профилактическими осмотрами.

3. Число случаев смерти лиц в возрасте до 65 лет:

- на дому - всего, в том числе от инфаркта миокарда, от инсульта;
- в первые сутки в стационаре - всего, в том числе от инфаркта миокарда, от инсульта.

Число случаев смерти детей до 18 лет:

- на дому;
- в первые сутки в стационаре.

4. Доля амбулаторных учреждений, имеющих медицинское оборудование в соответствии с табелем оснащения.

5. Доля детей в возрасте от трех до семи лет, получающих дошкольную образовательную услугу и (или) услугу по их содержанию в организациях различной организационно-правовой формы и формы собственности в общей численности детей от трех до семи лет.

6. Доля детских дошкольных муниципальных учреждений от общего числа организаций, в том числе субъектов малого предпринимательства, оказывающих услуги по содержанию детей в таком учреждении, услуги по дошкольному образованию и получающих средства бюджета городского округа (муниципального района) на оказание таких услуг.

7. Удельный вес лиц, сдавших единый государственный экзамен, от числа выпускников общеобразовательных муниципальных учреждений, участвовавших в едином государственном экзамене.

8. Число субъектов малого предпринимательства в расчете на 10 000 человек населения.

9. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций.

10. Доля отремонтированных автомобильных дорог общего пользования местного значения с твердым покрытием, в отношении которых произведен:

- капитальный ремонт;
- текущий ремонт.

11. Доля автомобильных дорог местного значения с твердым покрытием, переданных на техническое обслуживание немуниципальным и (или) государственным предприятиям на основе долгосрочных договоров (свыше трех лет).

12. Доля населения, проживающего в населенных пунктах, не имеющих регулярного автобусного и (или) железнодорожного сообщения с административным центром городского

---

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов», от 28 апреля 2008 г. № 607 // Официальный сайт Президента РФ [Электронный ресурс]. = URL: <http://archive.kremlin.ru/text/docs/2008/04/164547.shtml> (дата обращения: 15.11.2016).

округа (муниципального района), в общей численности населения городского округа (муниципального района).

13. Год утверждения или внесения последних изменений:

- в генеральный план городского округа (схему территориального планирования муниципального района);

- в правила землепользования и застройки городского округа (муниципального района);

- в комплексную программу развития коммунальной инфраструктуры.

14. Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, - всего, в том числе введенная в действие за год. Число жилых квартир в расчете на 1000 человек населения - всего, в том числе введенных в действие за год.

15. Площадь земельных участков, предоставленных для строительства, - всего, в том числе земельных участков, предоставленных для жилищного строительства, индивидуального жилищного строительства и комплексного освоения в целях жилищного строительства.

16. Средняя продолжительность периода со дня принятия решения о предоставлении земельного участка для строительства или подписания протокола о результатах торгов (конкурсов, аукционов) по предоставлению земельных участков до получения разрешения на строительство.

17. Объем жилищного строительства, предусмотренный в соответствии с выданными разрешениями на строительство жилых зданий:

- общая площадь жилых помещений;

- число жилых квартир.

18. Площадь земельных участков, предоставленных для строительства, в отношении которых со дня принятия решения о предоставлении земельного участка или подписания протокола о результатах торгов (конкурсов, аукционов) не было получено разрешение на ввод в эксплуатацию:

- объектов жилищного строительства, в том числе индивидуального жилищного строительства - в течение трех лет;

- иных объектов капитального строительства - в течение пяти лет.

19. Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, от общей площади территории городского округа (муниципального района).

20. Доля многоквартирных домов, в которых собственники помещений выбрали и реализуют один из способов управления многоквартирными домами, в том числе:

- непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме;

- управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом или иным специализированным потребительским кооперативом;

- управление муниципальным или государственным учреждением или предприятием;

- управление управляющей организацией другой организационно-правовой формы;

- управление хозяйственным обществом с долей участия в уставном капитале субъекта Российской Федерации и (или) городского округа (муниципального района) не более 25 процентов.

21. Доля организаций коммунального комплекса, осуществляющих производство товаров, оказание услуг по водо-, тепло-, газо-, энергоснабжению, водоотведению, очистке сточных вод, утилизации (захоронению) твердых бытовых отходов и использующих объекты коммунальной инфраструктуры на праве частной собственности, по договору аренды или концессии, участие субъекта Российской Федерации и (или) городского округа (муниципального района) в уставном капитале которых составляет не более 25 процентов, от общего числа организаций коммунального комплекса, осуществляющих свою деятельность на территории городского округа (муниципального района).

22. Доля организаций, осуществляющих управление многоквартирными домами и (или) оказание услуг по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирных домах, участие субъекта Российской Федерации и (или) городского округа (муниципального района) в уставном капитале которых составляет не более 25 процентов, от общего числа организаций, осуществляющих данные виды деятельности на территории городского округа (муниципального района).



района), кроме товариществ собственников жилья, жилищных, жилищно-строительных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов.

23. Доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлен государственный кадастровый учет.

24. Доля объема отпуска коммунальных ресурсов, счета за которые выставлены по показаниям приборов учета.

25. Уровень собираемости платежей за предоставленные жилищно-коммунальные услуги.

26. Отношение тарифов для промышленных потребителей к тарифам для населения:

- по водоснабжению;
- по водоотведению.

27. Доля муниципальных автономных учреждений от общего числа муниципальных учреждений (бюджетных и автономных) в городском округе (муниципальном районе).

28. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, переведенных:

- на нормативное подушевое финансирование;
- на новую (отраслевую) систему оплаты труда, ориентированную на результат.

29. Доля муниципальных медицинских учреждений:

- применяющих медико-экономические стандарты оказания медицинской помощи;
- переведенных на оплату медицинской помощи по результатам деятельности;
- переведенных на новую (отраслевую) систему оплаты труда, ориентированную на результат;
- переведенных преимущественно на одноканальное финансирование через систему обязательного медицинского страхования.

30. Удовлетворенность населения:

- медицинской помощью (процент от числа опрошенных);
- качеством дошкольного образования, общего образования и дополнительного образования детей (процент от числа опрошенных);
- деятельностью органов местного самоуправления городского округа (муниципального района), в том числе их информационной открытостью (процент от числа опрошенных).