



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**  
**ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере**  
**и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(бакалаврская работа)

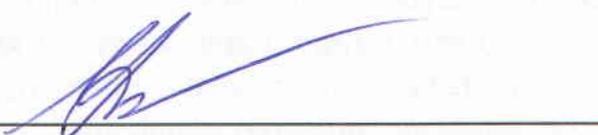
На тему Совершенствование методов подготовки кадров для государственной службы

Исполнитель Мотынга Кристина Васильевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Редькина Татьяна Марковна

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_  
доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

« 30 » 05 \_\_\_\_\_ 2018 г.

Санкт – Петербург  
2018



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере  
и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

**На тему Совершенствование методов подготовки кадров для государственной  
службы**

**Исполнитель Мотынга Кристина Васильевна**

**Руководитель кандидат экономических наук, доцент**

**Редькина Татьяна Марковна**

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

---

доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Санкт – Петербург  
2018

## Оглавление

	Стр.
Введение .....	4
1 Теоретические основы подготовки кадров для государственной службы .....	5
1.1 Подготовка кадров.....	5
1.2 Особенности подготовки кадров для государственной службы .....	11
2 Организационно–экономический анализ деятельности Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга .....	17
2.1 Анализ деятельности Отдела по вопросам законности, правопорядка и безопасности Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга.....	17
2.2 Анализ процесса подготовки кадров в Администрации Выборгского района города Санкт-Петербург .....	27
3 Совершенствование методов подготовки кадров для государственной службы.....	34
3.1 Предложения совершенствования организации обучения, подготовки и переподготовки кадров в отделе законности, правопорядка и безопасности Администрации Выборгского района в Санкт-Петербурге .....	34

3.2 Направления совершенствования методов мотивации отдела законности правопорядка и безопасности администрации Выборгского района.....	41
Заключение.....	52
Список использованной литературы.....	54
Приложение 1.....	61

## Введение

Уровень благосостояния граждан напрямую зависит от результатов работы сотрудников органов государственного управления, в этой связи необходимо контролировать и повышать эффективность их деятельности. А данный показатель в первую очередь зависит от методов подготовки кадров для государственной службы.

Актуальность данной работы обусловлена острой необходимостью создания системы действенных методов, направленных на подготовку и переподготовку персонала органов государственного управления. Методологическому и методическому подходу к анализу проблемы профессионализма государственных и муниципальных служащих уделено значительное внимание. В настоящее время данной проблеме, на практике, уделяется крайне мало внимания, притом, что теоретические аспекты поднимаются часто, как представителями власти, так и учеными, экспертами и СМИ.

Цель работы - совершенствование методов подготовки кадров для государственной службы.

Задачи- рассмотреть сущностные основы подготовки кадров для государственной службы;

-проанализировать процесс подготовки кадров в Администрации Выборгского района города Санкт-Петербурга;

-предложить меры по совершенствованию методов подготовки кадров для государственной службы.

Объект исследования – Администрация Выборгского района города Санкт-Петербурга.

Предмет исследования – система методов подготовки и переподготовки кадров для государственной службы.

# 1 Теоретические основы подготовки кадров для государственной службы

## 1.1 Подготовка кадров

Развитие кадрового потенциала государственной службы, соответствующего потребностям современного общества, является важнейшим фактором эффективной реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации, в связи с тем, что именно от уровня профессиональной подготовки и мотивации сотрудника зависит эффективность деятельности органов управления

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, техникумах, колледжах и лицеях. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах и т. п. Целью обучения является получение образования.

Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно [1].

Российское законодательство, в период становления государственной службы современной России, позволило подготовить многим высшим учебным заведениям, в том числе и на региональном уровне. Пытаясь угнаться за тенденциями рынка, вузы организовали подготовку кадров для государственной и муниципальной службы на платной основе. Профессорско-преподавательский

состав, привлеченный для этого, имеет, как правило, высокие теоретические знания и высокий статус в обществе, научные и ученые звания. В процессе учебы они дают теоретическую базу, но не дают самого главного – практического опыта поэтому, студенты, закончив обучение, например, по направлению «Государственное и муниципальное управление», обладают слабыми практическими навыками в принятии управленческих решений. Проблематика данной темы стала особенно ощутимой для руководителей в условиях перехода к рыночным отношениям в области переподготовки персонала и повышения квалификации работников, в следствии чего эти отношения требуют от руководителя и персонала более современных навыков, знаний и умение их применять с наибольшей эффективностью. В связи с этим возросла потребность в переквалификации работников, а также уменьшение уровня материально-технической базы вследствие неимения денежных средств не только у государства, но и у предприятий.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

Повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда [2].

Одной из ключевой проблемой переустройства производства, является создание механизма по переподготовке кадров и последующая мотивация персонала к повышению квалификации, из которой вытекают следующие задачи, показанные в таблице 1.

Таблица 1-Пример задач для создания механизма по подготовке кадров

усовершенствование программ переподготовки	обеспечение качественного взаимодействия между государственным и общественным местами по переподготовке персонала	подготовка специалистов по обучению и переподготовке; создание условий для привлечения иностранных специалистов
обучения сотрудников, направленные на их общее и профессиональное развитие, а также обеспечение преемственности знаний	создание единых центров обучения; мотивация персонала к приобретению новых знаний, изучению более совершенных технологий	исследование возможных проблем/недостатков имеющихся программ обучения и совершенствование их; осуществление контроля за деятельностью организаций по повышению квалификации

Согласно таблице 1, переподготовка и мотивация персонала имеет большую роль в кадровой политике, как и сама подготовка.

На основе использования предложений Н.Б. Антоновой [3] можно составить характеристику данного подхода (рисунок 1).



Рисунок 2-Характеристика системного подхода

Исходя из рисунка 2, можно сказать, что данная методика состоит из следующих крупных этапов:

-оценка функционирования региональной системы высшего образования государственных гражданских служащих.

-анализ результативности функционирования системы дополнительного профессионального образования.

На современном этапе совершенствование механизма обеспечения региональной системы подготовки и повышения квалификации кадров непосредственным образом связано с формированием высокопрофессионального аппарата, способного эффективно осуществлять задачи и функции органов государственной власти, как на федеральном, так и на региональном уровнях, что предполагает использование системного подхода

Следующий подход применяется для разработки программы подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров. Под компетентностным подходом предлагается понимать не просто знания, умения и навыки, приобретенные за время обучения (профессиональной подготовки, повышения квалификации), но и которые необходимы для работы специалиста в конкретных условиях, т.е. исходя из заказа на обучение, в том числе – государственного. Этот подход может быть использован как в традиционных моделях подготовки специалистов, которые свойственны современной высшей школе, базирующейся на государственных образовательных стандартах второго поколения, традиционных формах и методах обучения, так и в логистических, исходя из потребностей потребителей, которые как правило в настоящее время применяются в системе дополнительного образования, ориентированных на подготовку специалистов, исходя из тех задач, которые им предстоит решить (или они уже решают, но это можно сделать более эффективно). Такая модель компетенций активно разрабатываются в системе бизнес-обучения [4].

Англосаксонский подход - основоположником этого достаточно традиционного подхода к подготовке кадров для государственной службы является Великобритания. Программы подготовки кадров для государственной

службы в Великобритании ориентированы на реализацию концепции государственного управления, основной целью которого является повышение качества услуг, что требует развития у госслужащих навыков управления переменами и лидерского потенциала. В Великобритании подготовка кадров считается одним из приоритетных направлений. Поэтому наряду с централизованной подготовкой госслужащих существует широкая система курсов, которые несут ответственность за подготовку кадрового резерва для выдвижения на более высокие должности и профессиональное развитие высших руководителей.

Институционный подход – данный германский опыт отличается тем, что немецкая система образования делает упор на техническое направление в образовательном процессе. Большая часть времени проходит на рабочем месте.

Значимым в учебно-методическом механизме при осуществлении кадровой политики в России является профессиональное развитие кадров государственной и муниципальной службы, в том числе профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка. В настоящее время просматривается тенденция снижения общего уровня профессионализма кадров. В этой связи Указом Президента РФ от 11 августа 2016 года № 403 определены основные направления развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы [5]. Таким образом, достижение новых требований в подготовке государственных служащих возможно только в системе непрерывного образования, с применением инновационных методов обучения. Отличительной особенностью инновационных методов обучения является, во-первых, то, что обучение должно проводиться в ситуациях, максимально приближенных к реальным, во-вторых, должно осуществляться не только обобщение знаний, но и наработка практических навыков, и, в-третьих, формироваться качественно новая мотивация обучения в эмоционально насыщенном процессе коллективного созидания (меж ролевое общение увеличивает разнообразие мотивов, а также стимулирует к совместному принятию решений). Независимо от того, как организовано непрерывное

образование государственных служащих, основа и качество профильных знаний закладывается, безусловно, ВУЗом. Профессиональная подготовка осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки. В теории административного права и практике государственного управления, наиболее распространенной является классификация по властным полномочиям (таблица 3), закрепленными как в законах и иных нормативно-правовых актах.

Таблица 3 – Классификация по властным полномочиям

Вспомогательный персонал	Специалисты	Должностные лица	Представители (исполнительной) административной власти
Выполняют материально-технических действия (операций), не влекущих юридические последствия, но имеющих большое значение в управленческой практике, поскольку в процессе такой деятельности готовятся условия для осуществления юридически значимых действий. (секретари, делопроизводители, архивариусы, лаборанты, стенографисты и т.п.)	Служащие, обладающие профессиональным и знаниями в отдельных отраслях и осуществляющие профессиональную деятельность. Их должности не связаны с руководящей деятельностью и не вызывают юридических последствий за исключением отдельных случаев.	Служащие, на которых возложено осуществление организационно-распорядительных и консультативно-совещательных функций. Их выполнение всегда влечет за собой юридические последствия. Действия этих служащих создают юридические факты или способны породить, изменить, прекратить конкретные юридические отношения.	Служащие, действия которых распространяются на лица, им не подчиненных. Эти служащие наделены правом применения административного принуждения, а некоторые из них — и административного взыскания за административные правонарушения. (работники и полиции, государственных инспекций, государственной контрольно-ревизионной службы и др.)

Из таблицы 3, можно сделать вывод, что процесс прохождения государственной службы во многом зависит от сферы деятельности государственного служащего, его полномочий и обязанностей.

## 1.2 Особенности подготовки кадров для государственной службы

Особенностью подготовки кадров для государственной деятельности является не только то, что она должна осуществляться постоянно и непрерывно, но и то, что она требует тщательного планирования, учета многих факторов, наличия соответствующих образовательных учреждений и немалых затрат государственных средств.

Законом о системе государственной службы Российской Федерации определено, что подготовка граждан для прохождения государственной службы осуществляется в формах, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. Такими формами являются:

- обязательная и добровольная подготовка граждан к военной службе;
- первоначальная подготовка лиц, впервые принимаемых на должности, замещаемые сотрудниками правоохранительной службы;
- профессиональная подготовка кадров в образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования;
- послевузовское профессиональное образование;
- дополнительное профессиональное образование [6].

Подготовка граждан к государственной службе заключается в обучении их знаниям, навыкам и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей по замещаемым должностям государственной службы. Для формирования кадрового состава государственной службы особо важное значение имеет профессиональная подготовка граждан в образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования. Текущая и перспективная потребность в государственных служащих обусловлена соответствующей структурой государственных органов, степенью и качеством укомплектованности должностей государственной службы, а также возможными изменениями в составе государственных

служащих по различным причинам (смерть, замена не соответствующих занимаемым должностям, прекращение государственной службы). Кроме того, изменения их общей численности могут происходить вследствие проводимых организационных мероприятий – это так же является особенностью подготовки.

Согласно Закону о государственной гражданской службе РФ, заключение договора на обучение между федеральным государственным органом и гражданином с обязательством последующего прохождения гражданской службы в течение определенного срока осуществляется на конкурсной основе в порядке, установленном указом Президента, постановлением Правительства.

Спецификой подготовки для государственной службы является то, что для каждого вида государственной службы, кадры проходят по разным требованиям профессиональной деятельности. Для этого правительство вводит в систему образования высшие учебные заведения, специализирующиеся по разным профилям, например:

- система военного образования предназначена для обеспечения потребностей Вооруженных Сил и других войск в офицерах, уровень подготовки которых соответствует государственным и (или) специальным требованиям федеральных органов исполнительной власти, где предусмотрена военная служба [7].

- профессиональные кадры для государственной правоохранительной службы министерства внутренних дел (МВД) готовят учреждения высшего профессионального и среднего профессионального образования федеральных правоохранительных органов, которые создаются, реорганизуются и ликвидируются Правительством.

- система образования в сфере обороны предназначена для подготовки кадров внутренних войск, а так же в военные образовательные учреждения высшего профессионального образования внутренних войск Министерства внутренних дел РФ.

- система образовательных учреждений, которые готовят кадры для замещения должностей гражданской службы.

Статьёй 197 ТК РФ устанавливается, что в случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Для муниципальных служащих число таких видов деятельности ограничено. Можно назвать, например, организацию аварийно-спасательных служб и формирований, работу по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций, по гражданской обороне, по защите государственной тайны и некоторые другие. Значительно шире используется данная норма в отношении работников муниципальных учреждений и предприятий (образования, здравоохранения, противопожарной службы, электроэнергетики, строительства и т.п.). Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, реализуется в соответствии со ст.197 ТК РФ путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем. Так как ФЗ о муниципальной службе не вводит особенностей регулирования трудовых отношений муниципальных служащих в данной части, то должны применяться положения ТК РФ о заключении дополнительного договора [8].

Особенностью подготовки кадров зарубежных стран являются процессы профессионального обучения служащих и их квалификационного поста. Например, во Франции определяются понятием "постоянная профессиональная подготовка" Она начинается с подготовки служащего к его первой должности (начальная профессиональная подготовка) и продолжается на протяжении всей карьеры в форме повышения квалификации.

Такая система сочетает в себе теоретическое и профессиональное обучение. При образовательных учреждениях, из стен которых выходят будущие госслужащие, существуют специальные центры, в течение года, готовящие дипломированных специалистов «участию во вступительном конкурсе для работы в органах государственного управления». Кроме того, по соглашению с

университетами подготовительные циклы организуют Национальная школа администрации (НША) и Высшая экономическая школа в Париже. Поступающие в Высшую экономическую школу должны закончить двухлетний экономический лицей. Где изучаются общеэкономические дисциплины и иностранные языки, и иметь склонность к продолжению образования в области государственного управления. Основными методами преподавания являются деловые игры и разбор конкретных ситуаций (case-study) [9]. Набор в НША проходит по двум конкурсам. Первый проводится для руководящих работников со стажем не менее пяти лет, второй - для выпускников учебных заведений без стажа работы, намеревающихся сделать карьеру руководители высшего ранга. Обучение сочетает годичную стажировку в аппарате мэрий, региональных советов, посольств, иных ведомств, на крупных фирмах, предприятиях и теоретическое обучение в самой школе. Такая модель позволяет будущему госслужащему высшего уровня не только приобрести знания по основным дисциплинам, но и выработать новаторский подход к решению поставленных задач, овладеть современными технологиями управления персоналом. Большинство органов исполнительной власти имеет свои школы администраторов, где число слушателей соответствует количеству бюджетных должностей, на которые будут направлены выпускники. Подготовка включает теоретические курсы, адаптационную практику и стажировку на рабочем месте [10].

Для системы высшего образования Германии характерны: самоуправление, тесная связь науки и преподавания, высокая требовательность к качеству обучения и знаний, их практической применимости, хорошее материально-техническое и информационное обеспечение учебных и научных процессов, активные зарубежные связи, комплексность дисциплин и постоянные контакты с крупными хозяйственными структурами (корпорациями, концернами и т.д.) Еще одна особенность германской модели состоит в том, что немецкие менеджеры — это специалисты, имеющие прежде всего техническую

подготовку. В Германии мало распространена степень MBA и не слишком ценится общеуправленческая подготовка.

Процессы профессионального обучения служащих и их квалификационного поста во Франции определяются понятием "постоянная профессиональная подготовка" Она начинается с подготовки служащего к его первой должности (начальная профессиональная подготовка) и продолжается на протяжении всей карьеры в форме повышения квалификации. Такая система сочетает в себе теоретическое и профессиональное обучение, при образовательных учреждениях, из стен которых выходят будущие госслужащие, существуют специальные центры, в течение года, готовящие дипломированных специалистов «участию во вступительном конкурсе для работы в органах государственного правления. В целом французская образовательная система обслуживает как государственный, так и частный секторы экономики. При этом многие руководители крупнейших компаний начинали свою карьеру с государственной службы и потом переходили на руководящие должности предприятия [11].

Законодательные основы организации муниципальной службы включают в себя три уровня правовых норм: нормы федеральных законов и иных нормативно-правовых актов; нормы законов и нормативно-правовых актов субъектов РФ; нормы муниципальных нормативно-правовых актов. Согласно Закону № 25-ФЗ [12], одно из основных прав, которым обладает муниципальный и государственный служащий, - это право на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку, это же можно рассматривать и как одну из дополнительных гарантий.

Законом о системе государственной службы Российской Федерации определено, что подготовка граждан для прохождения государственной службы осуществляется в формах, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Подготовка граждан к государственной службе заключается в обучении их знаниям, навыкам и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей по замещаемым должностям государственной службы.

Наряду с вузами, занимающимися первичной подготовкой госслужащих повышенного ранга, в Германии имеется система учебных заведений, занимающихся подготовкой и повышением квалификации работающих чиновников госслужбы. Центральное место в этой системе занимает Федеральная академия государственного управления при Министерстве внутренних дел Германии.

Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и стажировка государственных служащих осуществляются в соответствии с федеральными законами, законами субъектов Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами. Эти виды дополнительного профессионального образования осуществляются в течение всего периода прохождения ими государственной службы [13].

Образовательная программа в США направлена на выработку у учащихся исследовательских и управленческих навыков. Несмотря на то, что в основе всех образовательных программ заложена концепция подготовки менеджера общественного сектора, не существует единой модели специалиста. Специальные организации осуществляют контроль за качеством образовательного процесса государственных служащих. Финансирование подготовки госслужащих производится за счет разных источников: государственных, частных и за счет негосударственных неприбыльных организации. Большинство программ по государственному управлению относится ко второй ступени вузовского образования. Это подразумевает наличие у студентов высшего (возможно и непрофильного) образования, но ряд крупных университетов все же проводят обучение по специальности «государственное управление» на уровне базовой образовательной программы первой системы, некоторые из них:

-программы общего менеджмента;

- специализированные программы для подготовки управленцев в конкретной отрасли;

- программы в области политических наук.

В последние два десятилетия в развитых странах растет интерес к японским фирмам и методам управления. Японский опыт притягателен на самом деле, так как, быстрые результаты экономики страны позволили Японии занять лидирующее место в мире. В Японии в основном проходит процесс децентрализации управления как важнейшего условия ускорения процесса инноваций. Обычно централизованно формируются лишь стратегические цели и задачи. Конкретное выполнение проблем по управлению возложено во многом на местное управление [14].

Использование элементов зарубежного опыта подготовки и формирования кадров госслужбы могло бы быть полезным и для Российской системы подготовки государственных служащих.

## 2. Организационно–экономический анализ деятельности Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга

### 2.1 Анализ деятельности Отдела по вопросам законности, правопорядка и безопасности Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга

Администрация Выборгского района Санкт-Петербурга (далее – Администрация) состоит из ряда служб и отделов, которые выполняют функции государственного управления в различных сферах жизни населения и обеспечения непосредственно деятельности Администрации.

Общей и основной задачей отдела является обеспечение безопасности населения Выборгского района Санкт-Петербурга, что включает в себя

повышение уровня безопасности основных объектов инфраструктуры на данной территории. Важными составляющими данной задачи являются предупреждение возможных чрезвычайных ситуаций и защита от них граждан, проживающих на территории района, в том числе обеспечение пожарной безопасности, проведение мероприятий по предотвращению актов терроризма и противодействие экстремистской деятельности [15].

Одной из главных функций отдела по вопросам законности, правопорядка и безопасности является контроль соблюдения законодательства Российской Федерации, профилактика, предупреждение и предотвращение правонарушений. Отдел осуществляет взаимодействие с различными государственными органами, общественными организациями и учреждениями по вопросам обеспечения безопасности на территории района.

Основная текущая деятельность отдела связана с обеспечением работы административной комиссии и комиссии по делам несовершеннолетних. Именно этот аспект привлек внимание к данному отделу как к объекту исследования, так как работа комиссий связана с постоянным непосредственным взаимодействием с гражданами района.

Администрация осуществляет свою деятельность на основании ряда нормативно-правовых актов, в числе которых следует выделить в первую очередь:

1. «Положение об администрации района Санкт-Петербурга» [16].
2. «Регламент администрации Выборгского района Санкт-Петербурга» [17].

Положения отдела законности, правопорядка и безопасности (далее – ОЗПиБ) в общей организационной структуре Администрации.

Начальник данного отдела непосредственно подчиняется одному из заместителей Главы Администрации. В настоящий момент данный руководитель помимо ОЗПиБ контролирует и координирует деятельность отдела организационной работы и взаимодействия с органами местного самоуправления, отдела потребительского рынка, деятельность общего отдела, а

также отдела по обслуживанию зданий Администрации. Все подразделения подконтрольные данному заместителю главы Администрации имеют одинаковую направленность, а именно выполняют в основном коммуникационные функции, обеспечивая взаимодействие Администрации с различными органами, учреждениями и организациями.

Вышеупомянутый заместитель, два других заместителя и первый заместитель Главы подчиняются и подотчетны непосредственно Главе Администрации.

Ниже представлена схема организационной структуры Администрации (рисунок 2). По типу департаментизации структура является линейно-штабной.

Отдел осуществляет свою деятельность в соответствии с «Положением об отделе по вопросам законности, правопорядка и безопасности», утвержденным Приказом администрации Выборгского района Санкт-Петербурга от 07.02.2017 № 34 [18].

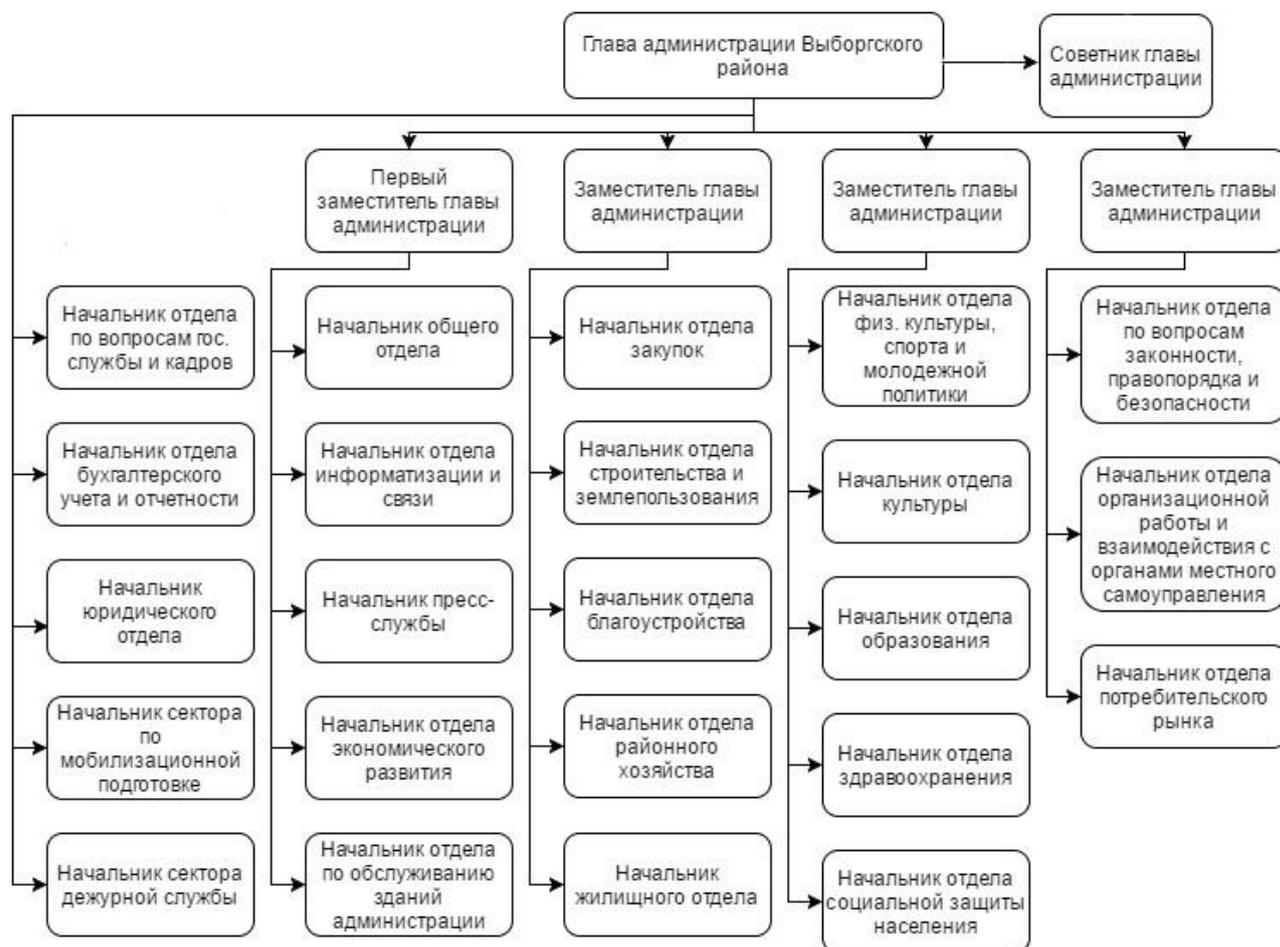


Рисунок 2-Организационная структура администрации Выборгского района.

Исходя из рисунка 2 можно сказать, что данную структуры называют линейно-функциональной из-за основной ориентации в системе принятия решений на взаимодействие между отраслевыми (линейными) и функциональными структурными подразделениями. Первые будут традиционно инициаторами принятия решений, а вторые исполняют функции экспертизы, согласования проектов решений.

Штат ОЗПиБ администрации Выборгского района не многочислен и с учетом начальника отдела включает семь сотрудников. Организационная структура ОЗПиБ представлена на рисунке 3. Начальнику отдела непосредственно подчиняются три специалиста 1-й категории, два главных специалиста и старший инспектор.



Рисунок 3 - Организационная структура Отдела по вопросам законности, правопорядка и безопасности

Документом, регламентирующим деятельность каждого сотрудника, представленным на рисунке 3, является должностной регламент.

Документы, регламентирующие деятельность Администрации и ОЗПиБ в частности, не включают в себя положения, касающиеся методов управления или

подготовки кадров. Все пункты, касающиеся сотрудников государственного органа, ссылаются на Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Таким образом, можно сделать вывод, что все основные вопросы управления персоналом и кадровой политики в районной администрации регламентируются законодательством на федеральном уровне, значит и относится к государственной службе.

Статьёй 196 ТК РФ устанавливается, что в случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности. Для муниципальных служащих число таких видов деятельности ограничено. Можно назвать, например, организацию аварийно-спасательных служб и формирований, работу по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций, по гражданской обороне, по защите государственной тайны и некоторые другие. Значительно шире используется данная норма в отношении работников муниципальных учреждений и предприятий (образования, здравоохранения, противопожарной службы, электроэнергетики, строительства и т.п.). Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям, реализуется в соответствии со ст.196 ТК РФ путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем. Так как ФЗ о муниципальной службе не вводит особенностей регулирования трудовых отношений муниципальных служащих в данной части, то должны применяться положения ТК РФ о заключении дополнительного договора [19].

Обучение, подготовка и переподготовка муниципальных служащих администрации Выборгского района города Санкт-Петербург осуществляется в соответствии с положением о переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих. Положение определяет виды, формы,

периодичность, порядок организации и проведения профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих и иных работников органов местного самоуправления города Санкт-Петербурга, их структурных подразделений с правами юридического лица, а также Избирательной комиссии города Санкт-Петербурга [20].

Профессиональная переподготовка (далее - переподготовка) и повышение квалификации работников осуществляются с целью развития имеющихся и приобретения новых профессиональных знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное выполнение работниками функциональных обязанностей и полномочий по замещаемой должности либо по планируемой к замещению должности (в том числе лицами из кадрового резерва).

Переподготовка - система получения дополнительных профессиональных знаний, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности или для получения дополнительной квалификации (перепрофилирование) на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования с целью адаптации работников к современным социально-экономическим условиям. Основаниями для направления на переподготовку являются: - перевод (перемещение) работника на должность иной специализации при отсутствии у него соответствующего профессионального образования; включение лица в кадровый резерв для замещения должностей государственной или муниципальной службы; необходимость освоения работником дополнительных или иных функций и нецелесообразности приема для их исполнения новых работников. Переподготовка работников проводится по мере необходимости по усмотрению представителей нанимателя (работодателей).

Повышение квалификации - специально организуемая, постоянно действующая система предоставления каждому работнику возможности пополнения и обновления теоретических и практических знаний, достаточных для соответствия замещаемой должности, а также с целью карьерного роста и продвижения по службе в соответствии с имеющейся квалификацией.

Основаниями для направления на повышение квалификации являются: поддержание уровня квалификации, достаточного для эффективного исполнения работниками функциональных обязанностей и полномочий; необходимость должностных переводов (перемещений) без изменения основных функций профессиональной деятельности; включение лица в кадровый резерв для замещения должностей муниципальной службы; рекомендации аттестационных комиссий [21].

Повышение квалификации работников осуществляется по мере необходимости в течение всей их трудовой (служебной) деятельности, а муниципальных служащих - не реже одного раза в пять лет на плановой основе. Повышение квалификации работников должно осуществляться по учебным программам объемом не менее 72 часов. Переподготовка и повышение квалификации работников должны осуществляться в установленном действующим законодательством порядке в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования либо в специализированных учреждениях повышения квалификации, имеющих право на ведение указанной образовательной деятельности и выдачу соответствующих документов о переподготовке и повышении квалификации государственного образца.

Переподготовка и повышение квалификации могут проводиться с отрывом от работы (службы), с частичным отрывом от работы (службы) и без отрыва от работы (службы). Переподготовка и повышение квалификации могут осуществляться по инициативе и за счет работников. Переподготовка путем получения второго высшего или среднего профессионального образования проводится, как правило, по инициативе и за счет работников, при этом руководители учреждений вправе принимать решения об оплате обучения полностью или частично за счет средств бюджета города в пределах сумм, выделенных на переподготовку и повышение квалификации работников данному учреждению.

В качестве дополнительных видов систематического повышения квалификации работников могут использоваться обучающие проблемные и тематические семинары и стажировки. Обучающие семинары могут организовываться и проводиться учреждениями самостоятельно. Руководители учреждений вправе также направлять работников на указанные семинары в иные учреждения и организации. Тематика обучающих семинаров должна соответствовать профилю профессиональной деятельности работников и служить цели изучения и использования передового опыта, пополнения знаний, необходимых для более качественного и эффективного исполнения работниками функций и полномочий.

Стажировки осуществляются в целях формирования и закрепления на практике полученных знаний, приобретения профессиональных и организаторских навыков, успешной адаптации к новой должности при планируемом переводе работника либо назначении работника на новую должность, в том числе из кадрового резерва. Стажировка может проводиться как в самом учреждении, так и, по направлению работодателя, в иных учреждениях и организациях, в том числе за пределами территории Российской Федерации. Продолжительность стажировки устанавливается работодателем. Обучающие семинары и стажировки не могут заменять переподготовку и повышение квалификации работников [22].

В целях первоочередного обучения лиц, впервые поступивших на муниципальную службу, при Администрации города могут образовываться постоянно действующие курсы повышения квалификации. Обучение на таких курсах может проводиться по учебным программам объемом не менее 72 часов и с частичным отрывом от работы. Создание таких курсов осуществляется на договорной основе с учебными заведениями, имеющими лицензию на ведение образовательной деятельности и прошедшими государственную аккредитацию в установленном законом порядке. По окончании курсов лицу, прошедшему обучение, выдается соответствующий документ государственного образца об окончании курсов повышения квалификации.

Учреждения ежегодно самостоятельно определяют свою потребность в переподготовке и повышении квалификации работников, исходя из анализа их количественного и качественного состава, перспективных потребностей в специалистах определенного уровня профессиональной подготовки и специализации, опыта работы, деловых и личных качеств отдельных работников. До 01 марта каждого года учреждения формируют и направляют в Управление муниципальной службы и кадров Администрации города обоснованные предложения в сводный план переподготовки и повышения квалификации работников на предстоящий год по специальной форме. В предложения не включаются следующие работники: - обучающиеся в высших и средних профессиональных учебных заведениях, а также получающие послевузовское и дополнительное профессиональное образование; прошедшие переподготовку за счет средств бюджета города менее пяти лет назад; находящиеся в длительных отпусках (по беременности и родам, по уходу за ребенком, без сохранения заработной платы и других). На случай непредвиденного отсутствия работника, включенного в предложения на переподготовку и повышение квалификации в предложения, могут включаться резервные работники, о чем делается соответствующая отметка.

Предложения на переподготовку и повышение квалификации должны учитывать необходимость экономии бюджетных средств. После определения количества работников, предполагаемого для направления на переподготовку и повышение квалификации по специализации, соответствующей профилю деятельности каждого из работников, производится обоснование и подсчет суммы средств, необходимой для оплаты обучения, в том числе и командировочных расходов, если обучение планируется проводить за пределами территории города Санкт-Петербург. Общая сумма расходов согласуется с учреждением, являющимся главным распорядителем бюджетных средств для каждого конкретного учреждения (по бюджетной подведомственности). Средства на оплату стоимости обучения должны включаться в смету расходов на содержание учреждения по соответствующим кодам бюджетной

классификации, включая командировочные расходы, если обучение планируется проводить за пределами города Санкт-Петербурга. Выделение средств на оплату обучения, внесенных в согласованные и утвержденные в установленном порядке сметы расходов на содержание учреждений, осуществляется по заявкам главных распорядителей бюджетных средств, представляемых в Управление муниципального казначейства Администрации города. Представители нанимателя (работодатели), в подчинении которых находятся работники, включенные в план переподготовки и повышения квалификации, обязаны обеспечить направление их на обучение в установленные сроки. Направление на обучение оформляется правовым актом работодателя.

В случае невозможности по обстоятельствам направить на обучение работника, включенного в план переподготовки и повышения квалификации, руководитель учреждения обязан проинформировать об этом Управление муниципальной службы и кадров Администрации города и обеспечить соответствующую замену. По окончании переподготовки или повышения квалификации работник обязан предъявить в службу кадров учреждения соответствующий документ. Прохождение муниципальным служащим профессиональной переподготовки, повышения квалификации или стажировки является преимущественным основанием для включения муниципального служащего в кадровый резерв или продолжения замещения муниципальным служащим должности муниципальной службы [23].

По окончании переподготовки или повышения квалификации работник обязан предъявить в службу кадров учреждения соответствующий документ. Заверенная копия документа помещается в личное дело работника, а в его трудовую книжку вносится соответствующая запись о переподготовке или повышении квалификации.

Исходя из этого можно сказать что администрация использует методы управления системой подготовки и повышения квалификации кадров (профессиональное обучение государственных служащих, аттестация,

формирование образовательных программ), которые были упомянуты в первой главе.

## 2.2 Анализ процесса подготовки кадров в Администрации Выборгского района города Санкт-Петербург

Сегодня государственный гражданский служащий должен обладать широким набором управленческих компетенций, необходимых для качественного исполнения своих обязанностей и планирования будущей карьеры. Действуя неукоснительно в интересах государства и общества, он призван быть эталоном высокого профессионализма.

Исходя из этого, одной из важнейших задач Администрации Санкт-Петербурга является дальнейшее развитие мер дополнительного профессионального образования, благодаря которой каждый государственный служащий получает возможность пройти повышение квалификации и переподготовку, необходимые для его профессиональной деятельности или — для его включения в кадровые резервы.

В немалой степени качество дополнительного образования зависит от слаженной и результативной работы мер обучения, позволяющей государственным гражданским служащим развивать нужные знания и умения, а также — способствуя их эффективному продвижению и росту как личностному, так и карьерному [24].

С каждым годом в администрации Выборгского района города Санкт-Петербург увеличивается количество муниципальных служащих, имеющих высшее профессиональное образование.

На данный момент в отделе по вопросам законности, правопорядка и безопасности Администрации Выборгского района города Санкт-Петербург

работают 14 человек, но не все соответствуют занимаемой должности (таблица 4).

Таблица 4 - Характеристика профессиональной подготовки отдела законности, правопорядка и безопасности Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга

Характеристика профессиональной подготовки отдела законности, правопорядка и безопасности Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга	
Всего человек	14
Имеющие высшее образование	9
Из них прошли дополнительный курс в институте государственной службы и управления (ИГСУ) по направлению «Проекты государственно-частного партнерства как инструмент реализации стратегических целей»:	3
Стоимость курса (1 год)	50 000 рублей
Из них оплачено:	
Бюджет	25 000 рублей
Свой счет	25 000 рублей
Сумма затрат бюджетных денег на 3 года	75 000 рублей
Не проходили курс повышения квалификации	6 из 14 человек
Не окончили высшее образование	5 человек
Из них прошли обучение внутри администрации по своему профилю профессиональной деятельности:	3 человека
Не имеют образования и не проходили курсов повышения квалификации	1 человек

Исходя из таблицы 4 можем видеть, что сумма затрат составила 75 000 тыс. рублей за три года из бюджетных средств, что представляет собой большую сумму, что прописывается в договоре (Приложение 1). Один человек не имеет высшее профессиональное образование, что не соответствует квалификационным требованиям на замещение муниципальных должностей муниципальной службы. Такая ситуация ухудшает процесс становления и развития местного самоуправления в условиях практического отсутствия научного и недостаточного кадрового обеспечения.

В октябре 2017 года распоряжением Администрации города Санкт-Петербург от 18.10.2017г. принята городская целевая программа «Дополнительной профессиональной программы повышения квалификации государственных гражданских служащих Санкт-Петербурга» [25], планируемых к реализации в 2018. Одной из целей программы является повышение уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих. В сфере профессиональной подготовки муниципальных служащих программой определены следующие целевые индикаторы.

Количество муниципальных служащих: прошедших профессиональную переподготовку по долгосрочным программам показаны в таблице 5.

Таблица 5 – Количество муниципальных служащих: прошедших профессиональную переподготовку в

Количество муниципальных служащих: прошедших профессиональную переподготовку			
	2015	2016	2017
По долгосрочным программам	31	35	29
По краткосрочным программам	89	89	89
Обучающие семинары	102	110	110

Данные из таблицы 5 предоставлены начальником отдела по вопросам государственной службы и кадров от всех отделов муниципального управления, из неё видно, что большинство большее предпочтение отдают коротким семинарам.

Повышение уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих запланировано осуществлять при проведении следующих мероприятий:

- профессиональная переподготовка муниципальных служащих;

- повышение квалификации;
- проведение обучающих семинаров.

Таким образом, организация обучения, подготовки и переподготовки муниципальных служащих осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации», с учетом требований положения о переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих и иных работников органов местного самоуправления и Избирательной комиссии города Санкт-Петербурга».

Стратегической целью службы управления персоналом является подготовка кадров управления, способных гарантировать адекватную реакцию на изменения, которые происходят в окружающей среде, наращивание организационного, финансово-экономического, социального и политического потенциалов территории. С целью осуществления стратегического антикризисного управления нужен иной вид управленческого мышления и практического поведения — системный, творческий, а не вчерашний, основанный на разорванном восприятии действительности.

Совершенствование подготовки государственных служащих не возможна без анализа эффективности методов работы и мотивации сотрудников. Эти методы должны полностью и правдоподобно отражать обоснованность этих методов, точность в изложении и воздействовать на мотивацию сотрудников. Посредством этих методов можно будет оценить работу отдела в целом.

Отдельно следует выделить и организацию учебного процесса. В данном случае интересен опыт зарубежных стран, в частности Японии и Германии, который свидетельствует о «жестких» и узконаправленных методах обучения. Учебный процесс должен быть чрезвычайно интенсифицированным, т.е. строиться на известном принципе «погружения» слушателя в напряженный учебный процесс. Процесс обучения обязательно должен быть максимально дифференцированным и индивидуализированным в зависимости от имеющейся стартовой подготовки и уровня предстоящего использования работника.

Особенно интересен опыт Японии. Ценность и причина действенности систем заключается в том, что они представляют собой не набор отдельных элементов, а являются системами в единой системе [26].

Таким образом следует, что каждая из них, дополняя другую, является основой и условием ее функционирования, способствует запуску следующих и эффективной их работе. Одна система не может существовать без другой. В сумме они составляют единый сложенный механизм, формирующий мощную мотивационную среду, обеспечивающую подготовку высокопрофессиональных чиновников и полную реализацию их творческих и интеллектуальных способностей.

Организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации Выборгского района города Санкт-Петербурга включает: анализ кадрового потенциала по образованию и соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности и расчет потребности на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации; подготовку и утверждение программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; подготовку и утверждение планов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на календарный год и сметы расходов на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров по прилагаемой форме; подготовку и заключение договоров (муниципальных контрактов) на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров с образовательными учреждениями, имеющими государственную аккредитацию; организацию мер учета и осуществление контроля за подготовкой кадров в образовательных учреждениях.

Повышение квалификации осуществляется по мере необходимости, определяемой представителем нанимателя, но не реже одного раза в три года. Муниципальный служащий, впервые принятый на должность муниципальной службы, направляется на повышение квалификации по истечении

испытательного срока или шести месяцев после поступления на муниципальную службу.

В планы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации не включаются муниципальные служащие: обучающиеся в ВУЗах, аспирантуре по заочной форме обучения; достигшие возраста 65 лет; находящиеся в длительных отпусках (по беременности и родам, по уходу за ребенком, отпуске без сохранения денежного содержания); проходившие периодическое повышение квалификации или переподготовку в течение предыдущих трех календарных лет.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации и стажировка формируется с учетом программ.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих Ильинского сельского поселения осуществляется:

- по ежегодным планам Правительства Санкт-Петербурга– за счет средств Санкт-Петербурга;

- по плану профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на календарный год и сметы расходов на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров – за счет средств местного бюджета.

Формирование и утверждение плана профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации Выборгского района на календарный год осуществляется самой администрацией до 1 сентября текущего года на следующий год на основании программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, по предложениям главы администрации Выборгского района, заместителей главы администрации Выборгского района, представляемых в срок до 1 августа текущего года на следующий календарный год [27].

Программа утверждается правовым актом Администрации Выборгского района на пять лет.

В Программе: прогнозируется ежегодная потребность в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации и стажировке муниципальных служащих по группам должностей муниципальной службы, направлениям, видам, формам и продолжительности получения дополнительного профессионального образования с учетом профиля и типа образовательных учреждений; указываются этапы реализации Программы, перечень мероприятий, также показатели, позволяющие оценивать ход и результаты ее реализации; прогнозируется ожидаемая результативность дополнительного профессионального образования администрации Ильинского сельского поселения.

На время обучения по программам переподготовки и повышения квалификации по очной форме за муниципальными служащими сохраняется место работы (должность) и денежное содержание в соответствии с трудовым законодательством и законодательством о муниципальной службе.

При условии прохождения обучения за пределами Санкт-Петербурга, муниципальным служащим производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, предусмотренных для лиц, направляемых в служебные командировки в соответствии со статьей 187 Трудового кодекса Российской Федерации [28].

Контроль за прохождением профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации Выборгского района, а также контроль за выполнением образовательными учреждениями условий договора (муниципального контракта) на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации осуществляет Администрация района.

### 3 Совершенствование методов подготовки кадров для государственной службы

#### 3.1 Предложения совершенствования организации обучения, подготовки и переподготовки кадров в отделе законности, правопорядка и безопасности Администрации Выборгского района в Санкт-Петербурге

В ходе оценки состояния кадров администрации Выборгского района города Санкт-Петербург были выявлены проблемы:

-эффективность деятельности администрации недостаточна вследствие недооцененности личностных качеств сотрудников и, как причины, недостаточной эффективности кадровой работы, которая ведется преимущественно с профессиональными качествами сотрудников;

-несоответствие квалификации сотрудников, большая трата финансов на переподготовку работающих сотрудников;

-малоэффективность методов подготовки служащих. Поэтому необходимо скорректировать традиционные подходы к выбору сотрудников. Необходимо провести человека через краткосрочные курсы, на которых можно проверить и предоставить наименьшие знания, первичные умения, прежде, чем принимать его на работу. Только после этого следует допустить к участию в конкурсе на замещение вакантной должности или принять на работу. При этом подразумевается не просто участие в конкурсе, а такое, чтобы претендент предложил видение своего рабочего места, концепцию должности, увидел личностные качества, которые ему необходимо развить на рабочем месте. Затем, в ходе проведения аттестации работников одной из целей является выявление соответствия аттестуемого занимаемой должности.

Неизбежен вопрос порядка осуществления подбора кадров, если затем возникает необходимость проверки, соответствие сотрудника занимаемой должности. Следует изучить вопрос об устаревшей аттестация персонала, насколько эта процедура эффективна в быстроразвивающейся внешней среды

управления. Разработать диагностику персонала, которая даст быстрый и эффективный результат.

Необходимо изменить подход к оценке персонала. В случае если у специалиста, который работает в муниципальной службе, спросить, каких результатов он добился, можно услышать ответ о том, сколько им подготовлено справок, записок, отчетов, ответов на обращения граждан, проектов постановлений и т.п. Такой ответ с точки зрения местного жителя и работника сферы производства звучит довольно странно. Городского жителя волнует не число справок, а возможность комфортно жить в этом городе, учиться, лечиться, работать, иметь уютную квартиру и т.д. Рабочий, менеджер на производстве на аналогичный вопрос даст совершенно конкретный ответ, который не нуждается в комментариях.

Вузы на основе среднего или среднего специального образования готовят только специалистов в области управления. И лишь на основе высшего образования можно говорить о подготовке менеджера. При этом подходы к тому должны быть совсем разными.

Важно переосмыслить нынешние подходы к процессу подготовки, переподготовки и повышению квалификации работников и в первую очередь - с точки зрения «технологизации» подготовки.

Как следствие в ходе обучения и переподготовки необходимо разработать и реализовать современную модель образования, в том числе и управленческого, которая основана на целостном восприятии мира, широком мышлении.

Для того, чтобы достигнуть эту цель, необходимо установить задачи:

-текущие, которые связаны с выполнением кадровой работы в процессе преодоления кризиса общества, избавления от негативных результатов «государственного управления»;

-ближайшие, которые должны способствовать развитию всех форм хозяйствования;

-перспективные, стратегические, которые связаны с обучением и формированием будущих сотрудников.

Чтобы их решить, необходимо реализовать ряд базисных положений, в целом выражающих инновационные основы обновления кадров, а именно:

Нужно установить стратегические и поэтапные цели и задачи обеспечения преобразующего характера кадровой работы. Главное - учесть интерес каждого работника, что позволит превратить всякого гражданина из «винтика» в свободного труженика, творца собственной жизни, а на этой основе — возрождения и процветания России [29].

Кадровая политика должна быть открытой, гуманистической, правовой, а кадровая работа — объективной. Каждый работник должен быть огражден от произвола, субъективизма, должна быть обеспечена его социальная защита.

Гарантировать настоящую реализацию населением любых уровней своих функций, выступающую источником полномочий всех органов государства в реализации кадровых задач.

Кадровая работа должна иметь устойчивую социальную направленность, быть подчинена интересам населения. Социальные группы населения через представительные государственные органы, партии, общественные объединения должны являться субъектом кадровой политики, а не только лишь объектом государственного управления. У кадровой политики должна быть прочная социальная база, она должна отражать интересы большей части социальных групп населения.

Главной задачей при решении кадровых проблем должно выступать принятие во внимания интересов и воли граждан. Они сами должны свободно выбирать, где им стоит работать, кто должен быть руководителем и управленцем. Государству не стоит «прикреплять» всех к той или иной должности, лишая полномочий искать возможность наиболее целостного использования и развития своих способностей, достижения вершин своего творчества.

Муниципальная кадровая политика должна быть демократической. Необходимо сохранить в единстве назначение и выборность кадров, их рациональное сочетание в расстановке работников, обеспечивая участие

коллективов (учреждений, предприятий, ассоциаций) во всех этапах решения кадровых проблем (от формирования резерва, выдвижения кандидатов на должность до увольнения или перевода на другую должность).

В выборе технологии, механизмов, форм и методов решения кадровых вопросов важно учитывать, как общественные потребности в кадровом обеспечении реализации определенных функций аппарата (предприятия, отрасли, объединения), так и объективную, комплексную оценку кандидатов на должность, их соответствие должности, профессиональную подготовку и квалификацию. Важно социально защитить каждого работника от субъективизма, тем более произвола руководителя, обеспечив профессиональное продвижение и служебный рост на основе итогов аттестации, повышения профессионального уровня и накопления опыта.

Необходимо теоретически разработать современные методы работников управленческого труда, особенно руководителей, применительно к типу должности и уровню управленческой деятельности, создать новый классификатор должностей с определением комплексными мерами критериев оценки работников (на определенных уровнях и к типам деятельности); активнее внедрять рекомендации профессии как новой научной отрасли в эту сферу кадровой деятельности.

Целесообразно определить пути и формы дальнейшей кардинальной перестройки системы специального образования (особенно послевузовского), переподготовки и повышения квалификации всех кадров, в том числе и муниципального управления, обеспечив непрерывный и опережающий характер их профессионального образования [30].

На основании вышеизложенного, можно сформулировать целевой ориентир управления человеческими ресурсами: организация эффективной работы человека на каждом рабочем месте, ориентированная на достижение стратегических целей и обеспечивающая преодоление отставания потенциала личности от изменений, происходящих во внешней среде.

Переподготовка и повышение квалификации государственных служащих осуществляется с целью повышения эффективности исполнения государственными служащими должностных полномочий и функциональных обязанностей, создания условий для продвижения квалифицированных кадров. Она осуществляется при необходимости должностных перемещений; реорганизации, ликвидации подразделения городской администрации, сокращения штата; лиц, принимаемых на государственную службу, если они не имеют базового профессионального образования по государственному управлению или ранее не состояли на государственной службе; для лиц, зачисленных в резерв государственной службы. Период повышения квалификации и переподготовки засчитывается в стаж государственной службы. Переподготовка и повышение квалификации государственных служащих городской администрации осуществляется преимущественно в государственных образовательных учреждениях Российской Федерации [31].

Необходимо установить и практиковать следующие основные виды развития образовательного потенциала кадров, обеспечивающие перманентность обучения:

- систематическое самостоятельное обучение кадров (самообразование) по индивидуальному плану, утверждаемому непосредственными руководителями и выполняемыми под их контролем;

- краткосрочное (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) обучение по месту службы или в учебных заведениях мер повышения квалификации;

- стажировка в передовых организациях муниципальной службы, в ведущих научных и учебных учреждениях, в том числе за рубежом;

- переподготовка - получение новой специальности по профилю деятельности муниципального органа в региональных академиях государственной службы или специализированных институтах переподготовки специалистов, а также на соответствующих факультетах вузов.

Организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации Выборгского района города Санкт-Петербурга включает: анализ кадрового потенциала по образованию и соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности и расчет потребности на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации; подготовку и утверждение программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; подготовку и утверждение планов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на календарный год и сметы расходов на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров по прилагаемой форме; подготовку и заключение договоров (муниципальных контрактов) на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров с образовательными учреждениями, имеющими государственную аккредитацию; организацию мер учета и осуществление контроля за подготовкой кадров в образовательных учреждениях.

Повышение квалификации осуществляется по мере необходимости, определяемой представителем нанимателя, но не реже одного раза в три года.

В планы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации не включаются муниципальные служащие: обучающиеся в ВУЗах, аспирантуре по заочной форме обучения; достигшие возраста 65 лет; находящиеся в длительных отпусках (по беременности и родам, по уходу за ребенком, отпуске без сохранения денежного содержания); проходившие периодическое повышение квалификации или переподготовку в течение предыдущих трех календарных лет.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации и стажировка формируется с учетом программ.

Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих Ильинского сельского поселения осуществляется:

-по ежегодным планам Правительства Санкт-Петербурга– за счет средств Санкт-Петербурга;

-по плану профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на календарный год и сметы расходов на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров – за счет средств местного бюджета.

Формирование и утверждение плана профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации Выборгского района на календарный год осуществляется самой администрации до 1 сентября текущего года на следующий год на основании программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, по предложениям главы администрации Выборгского района, заместителей главы администрации Выборгского района, представляемых в срок до 1 августа текущего года на следующий календарный год [32].

На время обучения по программам переподготовки и повышения квалификации по очной форме за муниципальными служащими сохраняется место работы (должность) и денежное содержание в соответствии с трудовым законодательством и законодательством о муниципальной службе.

При условии прохождения обучения за пределами Санкт-Петербурга, муниципальным служащим производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, предусмотренных для лиц, направляемых в служебные командировки в соответствии со статьей 187 Трудового кодекса Российской Федерации [33].

Контроль за прохождением профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации Выборгского района, а также контроль за выполнением образовательными учреждениями условий договора (муниципального контракта) на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации осуществляет Администрация района.

### 3.2 Направления совершенствования методов мотивации отдела законности правопорядка и безопасности администрации Выборгского района

Основные мотивационные факторы, выделяемые кадровыми службами в сфере государственного управления действительно значимы для сотрудников отдела. Однако одинаково высокую значимость играет фактор, связанный с оплатой труда и материальным стимулированием трудовой деятельности.

В ходе работы были разработаны следующие возможные направления совершенствования (таблица 6).

Таблица 6 - Направления совершенствования методов мотивации

Направления совершенствования методов мотивации	
Совершенствование системы оплаты труда, как часть материального стимулирования	-относится в большей степени к рядовым сотрудникам государственных органов. Заработная плата сотрудника отдела должна начисляться в соответствии с разносторонней оценкой деятельности, используя не только качественные, но и количественные показатели. Причем на данный момент эта связь существует только в виде субъективной оценки в основном качественных характеристик выполняемых работ, которую осуществляет линейный руководитель.
Совершенствования методики сбора и анализа информации.	-нужно разработать особую методику сбора и анализа информации в рамках оценки результативности труда. С этим направлением также тесно связан вопрос нормирования труда. Данное направление в первую очередь должно способствовать формированию чувства справедливости у сотрудников отдела. Каждый сотрудник будет точно представлять соотношение определенного объема работы и размера заработной платы.
Разработка ряда мероприятий, направленных на исследование личных и профессиональных особенностей сотрудников для разработки лично ориентированной системы мотивации	-такие мероприятия должны проводиться как на уровне государственного органа (т.е. Администрации), так и на уровне отдела.

Таким образом, исходя из данных в таблице 6, можно выявить следующие рекомендации руководству отдела законности, правопорядка и безопасности администрации Выборгского района Санкт-Петербурга по совершенствованию исполнения функции мотивации:

1. Проведение тестирования для оценки уровня и структуры мотивации сотрудников отдела. Периодичность проведения – один раз в шесть месяцев.

Тест должен быть разработан специально для данного отдела с учетом особенностей решаемых отделом задач и особенностей контингента клиентов отдела. Предполагается, что тест должен включать в себя вопросы, позволяющие оценить общий уровень мотивации и выделить направления корректировки воздействия на мотивы поведения каждого сотрудника, которые будут отражаться в выделяемых факторах: материальное благополучие, саморазвитие, успех, взаимоотношения с руководителем, карьерный рост, ответственность и самостоятельность в работе, признание, взаимоотношения с коллективом.

2. На основе анализа результатов тестирования разработка мероприятий, направленных на мотивирование сотрудников отдела. В качестве таких мероприятий могут быть:

- введение собственной мерой оценки результативности труда, которая учитывала бы объемы выполняемых работ;

- нематериальное поощрение за перевыполнение планируемых объемов работ по итогам месяца;

- один раз в месяц проведение обучающих занятий по проработке или изучению прикладных дисциплин внутри отдела;

- индивидуальные беседы с сотрудниками, для выявления личных мотивов;

- проведение специализированных тренингов, направленных на повышение общего уровня мотивации;

- неформальные групповые мероприятия и др.

3. Использование специалистов, возможно, внештатных сотрудников, привлеченных из сферы бизнеса, для проведения прикладных исследований и

построения эффективной системы мотивации сотрудников отдела. Такой специалист может играть роль эксперта-консультанта в некоторых вопросах управления отделом. Также использоваться для проведения тренингов с сотрудниками и консультационной работы с линейным руководителем.

Ниже представлена модель мотивации наиболее предпочтительная для сотрудников ОЗПиБ (таблица 7). В таблице мотивационные факторы расположены в порядке значимости для сотрудников отдела, оптимальное значение представлено в процентном выражении от максимального значения, каждое значение пояснено.

Таблица 7 - Оптимальное количество баллов по мотивационным факторам усовершенствованной методы и их обоснование

№	Мотивационный фактор	Оптимальное значение (%)	Обоснование установленного оптимального значения
1	2	3	4
1	Ответственность, самостоятельность	85	Характер профессиональной деятельности в отделе, постоянная работа с юридическими документами, непосредственно влияющими на жизнь конкретных граждан, требуют от сотрудников высокого уровня ответственности и готовность принять эту ответственность. В связи с этим руководству отдела необходимо создавать условия, способствующие этому, пробудить желание самостоятельно принимать решения в рамках своей компетенции.
2	Карьерный рост (успех на работе)	75	Для повышения эффективности работы сотрудников отдела необходимо пробуждать в них «здоровые амбиции» в профессиональной сфере. Именно они будут способствовать проявлению инициативы, предложению нестандартных вариантов решения задач, предложений по модернизации рутинных процессов.
3	Материальное благополучие	68	При мотивации сотрудников государственного органа воздействие на стремление к материальному благополучию должно быть умеренным, так как система оплаты труда не гибкая, а входящая в нее система материального стимулирования непрозрачна. Необходимо сформировать у работников чувство справедливости в вопросе материального вознаграждения, что возможно только при построении системы оплаты труда на основе оценки количественных и качественных показателей результативности.

Продолжение таблицы 7

4	Признание в обществе	55	В связи с тем, что характер работы отдела связан с взаимодействием с гражданами, чаще всего, на негативном эмоциональном фоне, необходимо формировать в сотрудниках отдела беспристрастное и вежливое отношение к гражданам. Необходимо сформировать позитивный образ гражданина (клиента), на которого будет ориентирована работа сотрудников отдела.
5	Саморазвитие	55	Фактор саморазвития тестов связан с факторов карьерного роста, однако предполагает в большей степени личностный рост, а не профессиональный, поэтому воздействие через этот фактор в рамках обобщенной методики для всего отдела должно быть умеренным. Данный фактор можно усилить в случае, если персональные мотивационные профили работника того требуют.
6	Отношения в коллективе и с руководителем	45	Воздействие на мотивацию сотрудников через межличностные отношения не может иметь постоянный характер и может использоваться лишь точно (ситуационно). Усиливать данный фактор не стоит, потому что сотрудники, как и руководитель, могут сменяться, и в этом случае система будет неустойчивой. На данный фактор стоит обращать внимание, в случае необходимости возможно изменение оптимального значения.

Таким образом, согласно таблице 7, формирование мер мотивации в конкретном подразделении должно основываться на анализе характера выполняемых функций и построении индивидуальных мотивационных профилей сотрудников. Предполагается, что профиль может быть построен при анализе результатов тестирования, составленного на основе метода, и собеседования. Модель системы мотивации должна быть гибкой, готовой к оперативным изменениям и ориентироваться на текущее состояние работников

отдела. Система мотивации работников должна приводить к повышению результативности работы отдела при увеличении уровня удовлетворенности своей профессиональной деятельностью сотрудников отдела.

Разработка программы переподготовки и повышения квалификации кадров в отделе законности правопорядка и безопасности администрации Выборгского района

Образовательными учреждениями субъектов Российской Федерации руководят органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

Так же должна быть сформирована новая система управления комплексом профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров государственной службы. Поэтому возникла необходимость создания специализированного федерального органа.

Не менее важной задачей переподготовки в сфере государственного и муниципального управления также является расширение квалификации специалистов с целью их наилучшей адаптации к новым российским и мировым экономическим и социальным условиям, с учетом международных требований и стандартов.

Таблица 8 - Программа профессиональной переподготовки "Государственное и муниципальное управление"

Изменения мер государственного управления	Государственное и муниципальное управление как социальная деятельность государственного и муниципального управления. Понятие и структура процесса государственного управления. Политический механизм государственного управления. Реализация публичной власти и публичного управления. Понятие государственной службы, ее виды и системы. Институты, формы и методы в государственном и муниципальном управлении. Методы эффективного государственного управления. Реализация концепции развития государственной службы.
Методы эффективного государственного управления	Реализация концепции развития государственной службы. Модель эффективного управления. Социальная эффективность государственного управления. Зарубежные Методы государственного управления. Совершенствование действующего метода государственного и муниципального управления.

## Продолжение таблицы 8

Документационное обеспечение управления	Основные понятия в области документирования управленческой деятельности. Общие нормы оформления документов. Классификация и структура организационно-распорядительных документов. Состав и порядок разработки документов, используемых в управленческой деятельности. Требования к оформлению реквизитов организационно-распорядительных документов. Документация по распорядительной деятельности организаций и предприятий. Оформление информационно-справочных документов. Оформление телеграмм, телефонограмм, факсов. Документация по оперативно-информационному регулированию деятельности организации, предприятия.
Управление персоналом	Задачи и функции менеджера по управлению человеческими ресурсами. Кадровая политика. Аттестация персонала. Управление конфликтами. Планирование карьеры. Найм персонала. Обучение и развитие персонала.
Муниципальное право	Понятие муниципального права. Предмет, метод и источники муниципального права. Местное самоуправление как основа конституционного строя (теоретико-правовой аспект). Правовые основы местного самоуправления. Территориальные основы местного самоуправления. Принципы местного самоуправления.
Специфика антикоррупционного законодательства в РФ	Основные направления государственной политики в сфере противодействия коррупции. Система государственных органов, осуществляющих противодействие коррупции. Специфика выявления конфликта интересов. Борьба с коррупцией в бизнесе.

Исходя из таблицы 8 можно наглядно увидеть, что в учебных центрах, в программе «Государственное и муниципальное управление», изучаются только самые важные темы отрасли.

Организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих администрации Выборгского района города Санкт-Петербурга включает: анализ кадрового потенциала по образованию и соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности и расчет потребности на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации; подготовку и утверждение

программы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; подготовку и утверждение планов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на календарный год и сметы расходов на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров по прилагаемой форме; подготовку и заключение договоров (муниципальных контрактов) на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров с образовательными учреждениями, имеющими государственную аккредитацию; организацию мер учета и осуществление контроля за подготовкой кадров в образовательных учреждениях.

Финансирование расходов, связанных с профессиональной подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации муниципальных служащих администрации Выборгского района, осуществляется за счет средств бюджета Санкт-Петербурга [34].

Расходы, связанные с профессиональной подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации муниципальных служащих, замещающих должности муниципальной службы в органах местного самоуправления администрации Выборгского района, предусматриваются в сметах расходов соответствующих органов местного самоуправления администрации Выборгского района города Санкт-Петербург (таблица 9).

В случае несоответствия результатов выполнения Программы целевым индикаторам и показателям эффективности, предусмотренным Программой, могут быть внесены предложения:

- о корректировке целей и сроков реализации Программы, перечня мероприятий Программы;
- о сокращении финансирования Программы за счет средств местного бюджета на очередной финансовый год

Таблица 9 – Смета расходов местного бюджета, на реализацию муниципальной программы «Профессиональная переподготовка, повышение квалификации лиц, замещающих муниципальные должности, государственных служащих»

№ п/п	Наименование мероприятия	Источники финансирования	Расходы по годам (тыс. рублей)				
			2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Организация и проведение профессиональной переподготовки и повышения квалификации лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих местной администрации Выборгского района города Санкт-Петербург.	всего	100,0	80,0	80,0	80,0	80,0
		местный бюджет	100,0	80,0	80,0	80,0	80,0
		Иные источники	0	0	0	0	0
	Итого по программе	всего	100,0	80,0	80,0	80,0	80,0
		местный бюджет	100,0	80,0	80,0	80,0	80,0
		Иные источники	0	0	0	0	0

В таблице 9 предоставлен предполагаемый объем финансирования мероприятий Программы из местного бюджета составляет 420,00 тыс. рублей. Фактический объем финансирования расходов на реализацию и Программы определяется на основании заявок, представляемых органами и структурными подразделениями местной администрации муниципального округа, определяющих плановое количество муниципальных служащих, направляемых на повышение квалификации и профессиональную переподготовку (человек в год).

Оценка эффективности реализации муниципальной программы "Профессиональная переподготовка, повышение квалификации лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих»

представляет собой механизм контроля за выполнением мероприятий Программы в зависимости от степени достижения задач, определенных Программой, в целях оптимальной концентрации средств на выполнение поставленных задач.

Методика оценки эффективности Программы учитывает необходимость проведения следующих оценок:

- степени достижения целей и решения задач Программы;
- степени соответствия запланированному уровню затрат и эффективности использования средств местного бюджета;
- степени реализации мероприятий (достижение непосредственных результатов их реализации).

Оценка степени достижения целей и решения задач Программы осуществляется на основании следующей формулы: Оценка эффективности использования средств краевого бюджета

(ЭИ) в рассматриваемом периоде рассчитывается как:

$$\text{ЭИ} = \text{ДИ} / \text{БЛ} , (1)$$

Где ДИ - показатель достижения плановых значений показателей (индикаторов) Программы;

к - количество показателей (индикаторов) Программы;

Ф - фактическое значение показателя (индикатора) Программы за рассматриваемый период;

П - планируемое значение достижения показателя (индикатора) решения задач Программы за рассматриваемый период.

В случае, когда уменьшение значения целевого показателя является положительной динамикой, показатели Ф и П в формуле меняются местами.

Оценка полноты использования бюджетных средств:

По Программе в целом и мероприятиям оценивается также полнота использования бюджетных средств.

Оценка степени исполнения запланированного уровня расходов бюджета (БЛ) рассчитывается по формуле:

$$\text{БЛ} = \text{О} / \text{Л}, (2)$$

Где о - фактическое освоение бюджетных средств по Программе в рассматриваемом периоде;

Л - лимит бюджета на реализацию Программы в рассматриваемом периоде.

Расчет интегральной оценки эффективности в целом по Программе (Оп) определяется по формуле:

$$\text{Оп} = 0,7 \times \text{ДИ} + 0,3 \times \text{БЛ}, (3)$$

Программа считается эффективной при достижении следующего значения показателя [30]:

$$0,9 = <\text{Оп} = <1,0.$$

В случае выявления отклонений фактических результатов в отчетном году от запланированных на этот год производится анализ и аргументированное обоснование причин:

- отклонения достигнутых в отчетном периоде значений показателей от плановых, а также изменений в этой связи плановых значений показателей на предстоящий период;

- значительного невыполнения одних показателей в сочетании с перевыполнением других или значительного перевыполнения по большинству плановых показателей в отчетном периоде;

- возникновения экономии бюджетных ассигнований на реализацию Программы в отчетном году;

- перераспределения бюджетных ассигнований между мероприятиями Программы в отчетном году;

- исполнения плана по реализации Программы в отчетном периоде с нарушением запланированных сроков.

В ходе реализации Программы будут обеспечены:

- совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков для успешной профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих по обеспечению исполнения полномочий, определенных

федеральным и краевым законодательством, выполнения целей и задач, стоящих перед органами местного самоуправления;

- формирование у муниципального служащего личной заинтересованности в профессиональном развитии;

- повышение эффективности кадровой политики в системе муниципальной службы в целях улучшения ее кадрового состава;

- повышение престижа муниципальной службы;

- обеспечение полного охвата муниципальных служащих по повышению их профессионального уровня;

- планомерность, последовательность и непрерывность процесса обучения муниципальных служащих;

- формирование кадрового резерва для замещения муниципальных должностей.

Оценка показателей будет обеспечивать мониторинг динамики изменений, произошедших за оцениваемый период, для уточнения или корректировки поставленных задач и проводимых мероприятий.

## Заключение

В ходе работы были изучены теоретические аспекты подготовки кадров для государственной службы, особенности методов подготовки работников государственной службы как специфической трудовой деятельности, возможность применения разных подходов в работе органа государственного управления, а также проведена оценка эффективности проведения программы «Профессиональная переподготовка, повышение квалификации лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих» в отделе по вопросам законности, правопорядка и безопасности администрации Выборгского района города Санкт-Петербурга.

В ходе работы были выявлены следующие основные проблемы:

1. Несоответствие профессиональной подготовки кадров.
2. Система мотивации в отделе имеет абстрактный характер, ей практически не уделяется внимания со стороны руководства.
3. Воздействие на мотивацию сотрудников через систему материального стимулирования не оказывает должного эффекта, так как сама система непрозрачна и не основывается на количественных показателях результатов деятельности.
4. Не желание сотрудников повышать свои профессиональные качества по ряду причин

Основным результатом работы является предложенная практико-ориентированная модель системы повышения квалификации для сотрудников отдела по вопросам законности, правопорядка и безопасности администрации Выборгского района города Санкт-Петербурга.

Представленные рекомендации и предложенная модель призваны способствовать повышению мотивации сотрудников отдела и как следствие повышению эффективности работы всего отдела.

Так же невозможно совершенствование системы профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих без анализа опыта зарубежных стран. В проводимой за рубежом кадровой политике большое

внимание уделяется методам отбора кадров как при приеме на государственную службу, так и при выдвижении на государственные должности. В этих целях используются основные и смешанные методы отбора. Сущность которых, заключается в оценке кадров на основе сочетания политических, профессиональных и интеллектуальных качеств.

## Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
2. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ, статья 4 «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
3. Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ, статья 28 "О муниципальной службе в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
4. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 26.08.2008 №1078 «Об администрациях районов Санкт-Петербурга» (с изменениями на 8 декабря 2016 года) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.
5. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) "Об образовании в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
6. Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 "Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
7. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) статья 197. «Право работников на подготовку и дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации».
8. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) статья 187. «Гарантии и компенсации работникам, направляемым

работодателем на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации».

9. Распоряжение администрации Выборгского района Санкт-Петербурга от 18.10.2017 № 666 «Об утверждении Регламента администрации Выборгского района города Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.

10. Приказ администрации Выборгского района Санкт-Петербурга от 05.02.16 №167/2 «Профессиональная переподготовка, повышение квалификации лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих и лиц, замещающих муниципальные должности органов местного самоуправления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_viborg/](https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_viborg/).

11. Приказ администрации Выборгского района Санкт-Петербурга от 07.02.2017 № 34. «Об утверждении Положения в отделе по вопросам законности, правопорядка и безопасности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.

12. Постановление Администрации Выборгского района города Санкт-Петербург от 27.07.2017 №100-А Об утверждении муниципальной программы «Профессиональная переподготовка, повышение квалификации лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих и лиц, замещающих муниципальные должности органов местного самоуправления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.

13. Положение от 25.03.2018 № 25/30 «О переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих и иных работников органов местного самоуправления и Избирательной комиссии города Санкт-Петербург» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.

14. Алексеев, И.А., Прудников, А.С., Трофимов, М.С. Муниципальное управление и местное самоуправление: учебник для ВУЗов. Второе издание -М: Юнити - 2009.- С 543-545.
15. Антонова, Н.Б., Захарова, Л.М., Вечер, Л.С. Теория и методология государственного управления. 3-е издание – М: Академия управления. при Президенте – 2005. – С.231-233.
16. Глазунова, Н. И. Система государственного управления: учебник. – М.: ЮНИТИ – ДАНП-2014. - С 474-475.
17. Глинский, Б.О. О японском опыте управления//Проблемы теории и практики управления. – №7.-М.: -2001.- 181с.
18. Кононов, Е. В. Опыт развитых государств в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности. - №2.-Санкт-Петербург: -2015.-205с.
19. Кондрусь, Е.А., Елизарова, О.И., Исаченко, И. И., Машинская, И. С. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для студентов. Московский государственный университет печати. - №1.-М: - 2014. -66 с.
20. Немчинов, А. А. Муниципальная служба., - №1.-М.: Дело и Сервис, - 2015. – С 384-385.
21. Овчаренко, Я.Э. Основные подходы к системе подготовки государственных служащих в Западной Европе: текст научной статьи по специальности «Народное образование. Педагогика».- №2.-М: - 2017-220 с.
22. Пикулькин, А.В. Система государственного управления: учебник для вузов, - №1.-М.: - 2011.-345с.
23. Питерскова, Т.А., Юрмашева, О.А., Профессиональная подготовка и повышение квалификации в Российской и немецкой системах послевузовского образования: учебное пособие для студентов, - №3. – М.: - 2016 - 47с.

24. Савченко, Т.Ю., Вопросы управления: публичная статья в журнале «Вестник». №89. – Санкт-Петербург, январь 2018.
25. Халилова Т.Е., Государственная и муниципальная служба. – М.:КНИГУ,2014 – 17 с.
26. Шамарова, Г.М. Комплексная оценка профессиональной компетентности кадров органов местного самоуправления//Экономический анализ: теория и практика: научная статья, - №24.-М.: - 2016.
27. Южаков, В.Н. Оклад и стимулирующие выплаты//Государственная служба: публичная статья, № 2 (94).-М.: - 2015.
28. [https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_viborg/](https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_viborg/). Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. Выборгский район.
29. [https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_viborg/documents/new\\_npa/](https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_viborg/documents/new_npa/)  
Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. Выборгский район.
30. <https://hr.gov.spb.ru/obrazovanie-gosudarstvennyh-sluzhashih/> Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга.
31. <https://www.gov.spb.ru/gov/admgub/gossluzhba/podgotovka-kadrov/>  
Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга.
32. <http://www.cntiprogress.ru/>Официальный сайт ЦНТИ Прогресс.
33. <http://www.xcomp.biz/6-1-bazovye-pokazateli-ocenki-effektivnosti-ispolzovaniya-resursov.html>.Электронная библиотека. Базовые показатели оценки эффективности использования ресурсов.

[1,2] Алексеев, И.А., Прудников, А.С., Трофимов, М.С. Муниципальное управление и местное самоуправление: учебник для ВУЗов. Второе издание -М: Юнити - 2009.- С 543-545.

- [3] Антонова, Н.Б., Захарова, Л.М., Вечер, Л.С. Теория и методология государственного управления. 3-е издание – М: Академия управления. при Президенте – 2005. – С.231-233.
- [4] Овчаренко, Я.Э. Основные подходы к системе подготовки государственных служащих в Западной Европе: текст научной статьи по специальности «Народное образование. Педагогика».- №2.-М: - 2017-220 с.
- [5] Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 "Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
- [6] Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
- [7] Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ, статья 4 «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
- [8] «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) статья 187. «Гарантии и компенсации работникам, направляемым работодателем на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации».
- [9, 10, 11] Питерскова, Т.А., Юрмашева, О.А., Профессиональная подготовка и повышение квалификации в Российской и немецкой системах послевузовского образования: учебное пособие для студентов, - №3. – М.: - 2016 - 47с.
- [12] Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ, статья 28 "О муниципальной службе в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
- [13] Шамарова, Г.М. Комплексная оценка профессиональной компетентности кадров органов местного самоуправления//Экономический анализ: теория и практика: научная статья, - №24.-М.: - 2016.

[14] Овчаренко, Я.Э. Основные подходы к системе подготовки государственных служащих в Западной Европе: текст научной статьи по специальности «Народное образование. Педагогика».- №2.-М: - 2017-220 с.

[15] [https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_viborg/](https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_viborg/). Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. Выборгский район.

[16] [https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_viborg/documents/new\\_npa/](https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_viborg/documents/new_npa/)  
Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга. Выборгский район.

[17, 18] Приказ администрации Выборгского района Санкт-Петербурга от 07.02.2017 № 34. «Об утверждении Положения в отделе по вопросам законности, правопорядка и безопасности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.

[19] «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) статья 196. «Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации»

[20] Положение от 25.03.2018 № 25/30 «О переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих и иных работников органов местного самоуправления и Избирательной комиссии города Санкт-Петербург» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.

[21, 22, 23] Постановление Администрации Выборгского района города Санкт-Петербург от 27.07.2017 №100-А Об утверждении муниципальной программы «Профессиональная переподготовка, повышение квалификации лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих и лиц, замещающих муниципальные должности органов местного самоуправления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.

[24] Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) "Об образовании в Российской Федерации" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

[25] Распоряжение администрации Выборгского района Санкт-Петербурга от 18.10.2017 № 666 «Об утверждении Регламента администрации Выборгского

района города Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.spb.ru/>.

[26] Пикулькин, А.В. Система государственного управления: учебник для вузов, - №1.-М.: - 2011.-345с.

[27] Савченко, Т.Ю., Вопросы управления: публичная статья в журнале «Вестник». №89. – Санкт-Петербург, январь 2018.

[28, 33] «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) статья 187. «Гарантии и компенсации работникам, направляемым работодателем на профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации».

[29] <http://www.xcomp.biz/6-1-bazovye-pokazateli-ocenki-effektivnosti-ispolzovaniya-resursov.html>. Электронная библиотека. Базовые показатели оценки эффективности использования ресурсов.

[30] Глазунова, Н. И. Система государственного управления: учебник. – М.: ЮНИТИ – ДАНП-2014. - С 474-475.

[31] Приказ администрации Выборгского района Санкт-Петербурга от 05.02.16 №167/2 «Профессиональная переподготовка, повышение квалификации лиц, замещающих муниципальные должности, муниципальных служащих и лиц, замещающих муниципальные должности органов местного самоуправления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg\\_viborg/](https://www.gov.spb.ru/gov/terr/reg_viborg/).

[32] <https://www.gov.spb.ru/gov/admgub/gossluzhba/podgotovka-kadrov/> Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга.

## Приложение 1

### ДОГОВОР об организации и проведении практики обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы высшего образования

Санкт-Петербург

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 года

Администрация Выборгского района Санкт-Петербурга

\_\_\_\_\_ ,  
(наименование исполнительного органа государственной власти Санкт-Петербурга)

именуемая в дальнейшем «Администрация», в лице Гарнеца Валерия Николаевича, главы администрации Выборгского района Санкт-Петербурга, действующего на основании Положения об администрации района Санкт-Петербурга, утвержденного постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 19.12.2017 № 1098, с одной стороны, и

\_\_\_\_\_ ,  
(наименование образовательной организации высшего образования)

имеющее лицензию на право ведения образовательной деятельности от \_\_\_\_\_  
№ \_\_\_\_\_ серия \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_, выданную

\_\_\_\_\_ ,  
(наименование органа, выдавшего лицензию на право ведения образовательной деятельности)

свидетельство о государственной аккредитации от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ серия \_\_\_\_\_  
№ \_\_\_\_\_, именуемое в дальнейшем «Образовательная организация», в лице

\_\_\_\_\_ ,  
(Ф.И.О., должность руководителя образовательной организации высшего образования)

действующего на основании \_\_\_\_\_ ,  
(устав, доверенность, иной документ)

с другой стороны, вместе и каждая в отдельности, именуемые в дальнейшем «Стороны» и «Сторона» соответственно, заключили настоящий Договор о нижеследующем.

#### 1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

Настоящий Договор заключен в соответствии с пунктами 6, 7 ст. 13 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Положением о практике обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы высшего образования, утвержденным приказом Минобрнауки России от 27.11.2015 № 1383, и определяет порядок организации и проведения практики обучающихся Образовательной организации, осваивающих основные профессиональные образовательные программы высшего образования (далее – обучающиеся).

#### 2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН

2.1. Администрация Выборгского района Санкт-Петербурга обязана:

2.1.1. Уведомить Образовательную организацию о наличии мест для прохождения практики обучающимися и возможных сроках ее проведения не позднее 14 дней со дня получения уведомления, направляемого Образовательной организацией в \_\_\_\_\_

Администрацию Выборгского района Санкт-Петербурга в соответствии с пунктом 2.3.1 Договора.

2.1.2. Предоставить рабочие места обучающимся в случае их наличия.

2.1.3. Согласовать индивидуальные задания, содержание и планируемые результаты практики.

2.1.4. Обеспечить обучающемуся возможность ознакомления с документами, за исключением документов, содержащих сведения, составляющие государственную тайну и служебную информацию ограниченного пользования.

2.1.5. Определить руководителя практики от Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга, ответственного за реализацию пунктов 2.1.2-2.1.4 настоящего договора и осуществляющего взаимодействие с руководителем практики от Образовательной организации.

2.1.6. Обеспечить безопасные условия прохождения практики обучающимся, отвечающие санитарным правилам и требованиям охраны труда.

2.1.7. Обеспечить проведение инструктажа обучающихся по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, а также ознакомление обучающихся Образовательной организации с Правилами внутреннего трудового распорядка, действующими в Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга, и Положением о пропускном режиме в Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга.

2.2. Администрация Выборгского района Санкт-Петербурга вправе:

2.2.1. Отказать в приеме обучающихся на практику в связи с невозможностью предоставления им мест для прохождения практики.

2.2.2. Отказать в прохождении практики обучающимся, неоднократно нарушившим нормы охраны труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

2.3. Образовательная организация обязана:

2.3.1. Уведомить Администрацию Выборгского района Санкт-Петербурга о необходимости проведения практики в срок не позднее 30 дней до планируемого срока начала практики по форме согласно приложению к Договору. В случае невозможности прохождения практики уведомление отзывается в письменной форме не позднее чем за три рабочих дня до начала практики.

2.3.2. Составить совместно с Администрацией Выборгского района Санкт-Петербурга рабочий график (план) проведения практики.

2.3.3. Разработать индивидуальные задания для обучающихся, выполняемые в период практики.

2.3.4. Осуществлять контроль за соблюдением сроков проведения практики и соответствием ее содержания требованиям, установленным основными профессиональными образовательными программами высшего образования.

2.3.5. Оказывать методическую помощь обучающимся при выполнении ими индивидуальных заданий, а также при сборе материалов к выпускной квалификационной работе в ходе преддипломной практики.

2.3.6. Оценивать результаты прохождения практики обучающимися.

2.3.7. Определить руководителя практики от Образовательной организации, ответственного за реализацию пунктов 2.3.2-2.3.6 настоящего договора и осуществляющего взаимодействие с руководителем практики от Администрации Выборгского района Санкт-Петербурга.

### **3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН И ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ СПОРОВ**

3.1. Стороны несут ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение Договора в соответствии с законодательством Российской Федерации.

3.2. Споры, возникающие из Договора или в связи с ним, Стороны разрешают путем проведения переговоров.

#### **4. СРОК ДОГОВОРА И ПОРЯДОК ЕГО РАСТОРЖЕНИЯ**

4.1. Договор вступает в силу со дня его подписания Сторонами.

4.2. Договор заключен сроком на три года, по истечении которого и при отсутствии возражений Сторон он считается заключенным на неопределенный срок.

4.3. Досрочное расторжение Договора допускается по соглашению Сторон.

4.4. Каждая из Сторон вправе расторгнуть Договор в одностороннем порядке, письменно уведомив об этом другую Сторону не позднее, чем за 30 дней до предполагаемой даты расторжения Договора.

#### **5. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ**

5.1. Изменения и дополнения к Договору оформляются дополнительными соглашениями к нему.

5.2. Приложения и дополнительные соглашения к Договору являются его неотъемлемой частью.

5.3. Отношения Сторон, не урегулированные условиями Договора, регулируются законодательством Российской Федерации.

5.4. Стороны обязуются письменно извещать друг друга о смене реквизитов, адресов и иных существенных изменениях.

5.5. Договор составлен в двух экземплярах, имеющих равную юридическую силу, по одному экземпляру для каждой из Сторон.

#### **6. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН**

**Администрация Выборгского района  
Санкт-Петербурга**

Адрес: 194100, г. Санкт-Петербург,  
Б. Сампсониевский пр., д. 86

ИНН:7802047944  
ОГРН:1027801583743

Глава администрации  
Выборгского района Санкт-Петербурга

\_\_\_\_\_ **В.Н. Гарнец**

(подпись)

\_\_\_\_\_ (подпись)

Контактное лицо:  
Главный специалист по вопросам государственной службы и кадров  
Ястремская Ольга Евгеньевна  
Тел: 576-56-04

Контактное лицо:

Приложение к Договору об организации и проведении практики обучающихся, осваивающих основные профессиональные образовательные программы высшего образования

На бланке Образовательной организации  
высшего образования

\_\_\_\_\_  
(ФИО, должность руководителя  
исполнительного органа государственной  
власти Санкт-Петербурга)

**УВЕДОМЛЕНИЕ**

Прошу принять для прохождения \_\_\_\_\_  
(вид практики обучающихся)

В \_\_\_\_\_  
(наименование исполнительного органа государственной власти Санкт-Петербурга)  
следующих обучающихся \_\_\_\_\_ :  
(наименование Образовательной организации высшего образования)

№ п/п	Ф.И.О. обучающегося	Направление подготовки (специальность)	Форма и курс обучения	Планируемый срок начала и окончания прохождения практики	Краткое описание программы практики (включая тематику индивидуальных заданий)
1	2	3	4	5	6

Ответственным за организацию практики является

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., наименование должности лица, ответственного за организацию практики от Образовательной организации высшего образования, контактный телефон указанного лица и адрес его электронной почты (при наличии))

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., должность руководителя  
организации высшего образования)

\_\_\_\_\_  
(подпись, расшифровка подписи, печать) Образовательной