



## Содержание

I. Введение.....	3
II. Основная часть:	
Раздел 1. Структура и функции подразделения.....	4-9
Раздел 2. Финансовая деятельность администрации Сущевского сельского поселения.....	10-11
Раздел 3. Процедура принятия и реализации управленческих решений....	12-18
III. Заключение.....	19
Список литературы.....	20-21

## Введение

Практика – одна из важнейших составляющих профессиональной подготовки студента. Практика является составной частью основной образовательной программы высшего профессионального образования.

С 27 апреля по 15 мая 2018 года я проходила производственную практику в исполнительном комитете Норминского сельского поселения Балтасинского муниципального района республики Татарстан. Целью моей практики является углубление знаний по комплексу специальных дисциплин и приобретение навыков самостоятельной работы по избранной специальности.

Задачами данной практики являются:

- 1) закрепление, расширение и углубление знаний, полученных по комплексу специальных дисциплин;
- 2) получение практических навыков работы по специальности «Государственное и муниципальное управление», в том числе в области принятия управленческих решений;
- 3) сбор и обработка материалов, проведение специальных исследований для написания дипломного проекта;
- 4) развитие системного мышления менеджера государственной службы.

Все вышеизложенные задачи в той или иной мере решались мной во время прохождения практики. Данные, полученные в период прохождения практики, проведения наблюдений представлены в данном отчете (на примере Исполнительного комитета Норминского сельского поселения

Балтасинского муниципального района).

Изучение всех вышеперечисленных вопросов осуществлялось с использованием статистических, расчетно-конструктивных, сравнительных и других различных методов, а также с использованием плановых, отчетных и статистических материалов (годовых отчетов, бизнес-планов, текущей отчетности и т.д.), визуальных наблюдений, опроса, а также бесед с руководителями и специальными хозяйствами.

## Раздел 1. Структура и функции подразделения

Исполнительный комитет Норминского сельского поселения является органом местного самоуправления Балтасинского муниципального района Республики Татарстан, осуществляющим исполнительно распорядительные функции.

Исполнительный комитет в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации, Республики Татарстан и нормативно-правовыми актами муниципального района, Уставом муниципального района Республики Татарстан, а также настоящим Положением.

Исполнительный комитет осуществляет свою деятельность на территории муниципального района во взаимодействии с исполнительными органами государственной власти Республики Татарстан, территориальными федеральными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления поселений муниципального района, организациями и общественными объединениями.

Исполнительный комитет является юридическим лицом.

Исполнительный комитет имеет печать, штампы, бланки со своим наименованием, расчетный и иные счета в банковских учреждениях в соответствии с законодательством Российской Федерации. Исполнительный комитет имеет право приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права и обязанности, выступать истцом или ответчиком в суде, имеет самостоятельный баланс.

Исполнительный комитет организует на территории сельского поселения реализацию задач по решению вопросов местного значения, осуществлению отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления муниципального района федеральными законами и законами Республики Татарстан, а также полномочий, переданных органами местного самоуправления поселений, входящих в состав муниципального района, на основании соглашений.

В компетенцию Исполнительного комитета входят следующие вопросы местного значения:

- организация исполнения решений, принятых в установленном порядке населением муниципального района или Советом поселения, постановлений и распоряжений Главы Района и Руководителя Исполнительного комитета;
- обеспечение составления проекта бюджета сельского поселения (проекта бюджета и среднесрочного финансового плана), внесение его с необходимыми документами и материалами на утверждение представительного органа муниципального района, разработка и утверждение методики распределения и (или) порядка предоставления межбюджетных трансфертов, обеспечение исполнения бюджета сельского поселения и составление бюджетной отчетности, представление отчета об исполнении бюджета сельского поселения на утверждение в Совет Района, обеспечение управление муниципальным долгом, осуществление иных полномочий, определенных Бюджетными кодексами Российской Федерации

и Республики Татарстан, Уставом муниципального района, Положением о бюджетном процессе и бюджетном устройстве Района и принимаемыми в соответствии с ними муниципальными правовыми актами, регулируемыми бюджетные правоотношения;

- владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности Района в соответствии с соответствующим положением о порядке управления и распоряжения муниципальным имуществом, утвержденным Советом Района;

- организация в границах сельского поселения электро- и газоснабжения поселений;

- дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения вне границ населенных пунктов в границах Района, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации и др.;

В структуру Исполнительного комитета входят Руководитель Исполнительного комитета, его заместители, аппарат Исполнительного комитета, отделы и управления.

Отделы и управления Исполнительного комитета, не входящие в аппарат Исполнительного комитета, могут являться самостоятельными юридическими лицами. Структурные подразделения Исполнительного комитета возглавляются руководителями, действующими на основе единоначалия. Руководитель структурного подразделения Исполнительного комитета подчиняется заместителю Руководителя исполнительного комитета, курирующему направление работы структурного подразделения, а также другим заместителям Руководителя Исполнительного комитета и Управляющему делами Исполнительного комитета по иным вопросам деятельности.

Кадровая политика исполнительного комитета – целостная стратегия управления персоналом, определяющая систему принципов, правил, норм, методов, ориентированных на достижение целей, стоящих перед органами местного самоуправления и муниципальным органом муниципального района.

Кадровая политика обеспечивает процесс оптимального сохранения, использования и развития человеческих ресурсов для повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления посредством применения эффективных кадровых технологий.

Нормативное обеспечение кадровой политики осуществляется на основе соблюдения Конституции Российской Федерации, федеральных законов, Конституции Республики Татарстан, законов Республики Татарстан, муниципальных правовых актов.

Принципами формирования кадровой политики Исполнительного комитета являются:

- принцип законности и социальной защищенности, который предполагает строгое соблюдение законов и муниципальных правовых актов при построении реализации кадровой политики;
- принцип системности, согласно которому кадровая политика рассматривается как целостная, динамично развивающаяся система, охватывающая все сферы управления персоналом и все категории сотрудников. Данная система направлена на формирование и эффективное использование кадрового потенциала Исполнительного комитета;
- принцип единства и равных возможностей, утверждающий равные возможности представителей всех социальных, классовых, национальных групп при подборе, расстановке и ротации кадров, а также применение единых подходов к управлению персоналом во всех структурных подразделениях органов местного самоуправления, т.к. главным критерием

оценки сотрудника является соответствие его профессионально-важных умений требованиям рабочего места;

- принцип командного единства, который определяет ориентированность на сотрудников, готовых работать в команде (сплоченном трудовом коллективе) для получения общего результата и умеющих согласовывать свои интересы с интересами коллектива.

Изложенные принципы обеспечивают ценность кадровой политики, ориентацию на результат, а также возможность гибкого воздействия на все кадровые процессы в Исполнительном комитет.

Целью кадровой политики Исполнительного комитета является создание и развитие целостной системы управления персоналом для обеспечения качественного и оперативного решения задач, стоящих перед Исполнительным комитетом, посредством максимальной реализации кадрового потенциала.

Основными задачами кадровой политики Исполнительного комитета являются:

- формирование высокопрофессионального кадрового состава через системы подбора персонала, ротации кадров, а также создание и пополнение базы данных кадрового ресурса Исполнительного комитета;
- создание оптимальных условий для достижения соответствия требованиям рабочего места новым или изменившимся обстоятельствам социально-трудовой среды через систему адаптации;
- организация мероприятий по стимулированию сотрудников в целях качественного решения задач путем создания эффективной системы мотивации;
- создание условий для укрепления исполнительной дисциплины и повышения ответственности сотрудников за исполнение своих должностных обязанностей через систему мониторинга результатов деятельности;



- повышения уровня профессиональной компетенции сотрудников Исполнительного комитета посредством системы корпоративного обучения;
- внедрение норм этики поведения сотрудников через систему формирования корпоративной культуры.

## Раздел 2. Финансовая деятельность администрации Сущевского сельского поселения

Основу финансовых ресурсов местного самоуправления составляет местный бюджет. Бюджет включает в себя доходы и расходы по статьям единой бюджетной классификации.

Доходы бюджета поселения формируются за счет собственных доходов и отчислений от федеральных и региональных налогов и сборов, других доходов поступающих в соответствии с законодательством Российской Федерации, законодательством республики Татарстан, решение Совета депутатов в распоряжение органов местного самоуправления поселения. В доход бюджета поселения зачисляются:

- местные налоги и сборы;
- отчисления от федеральных и региональных налогов и сборов в соответствии с нормативами, установленными федеральными законами и законами республики Татарстан;
- субвенции, представляемые для обеспечения осуществления органами местного самоуправления отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами республики Татарстан;
- доходы в виде безвозмездных перечислений из бюджетов других уровней, включая дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности поселения, представляемые в соответствии с федеральным законодательством и законодательством республики Татарстан;
- иные средства финансовой помощи из бюджетов других уровней для долевого финансирования инвестиционных программ и проектов развития общественной инфраструктуры поселения;
- часть прибыли муниципальных предприятий, остающейся после уплаты налогов и сборов и осуществления иных обязательных платежей, в размерах, устанавливаемых нормативным правовым актом Совета депутатов поселения, и часть доходов от оказания органами местного самоуправления и

муниципальными учреждениями платных услуг, остающаяся после уплаты налогов и сборов;

- штрафы, установление которых в соответствии с федеральным законом отнесено к компетенции органов местного самоуправления;
- доходы от имущества, находящегося в муниципальной собственности;
- доходы от платных услуг, оказываемых бюджетными учреждениями, находящимися в ведении органов местного самоуправления;
- средства самообложения граждан;
- добровольные пожертвования;
- иные источники доходов в соответствии с федеральными законами, законами республики Татарстан и решениями органов местного самоуправления, устанавливаемые Советом депутатов поселения.

Расходы бюджета поселения осуществляются в формах, предусмотренных Бюджетным кодексом Российской Федерации. Администрация поселения ведет реестр расходных обязательств поселения в соответствии с требованиями Бюджетного кодекса Российской Федерации в порядке, установленном администрацией поселения. Решением Совета депутатов определяются размеры и условия оплаты труда депутатов, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, главы поселения, муниципальных служащих, работников муниципальных предприятий и учреждений, устанавливаются муниципальные минимальные социальные стандарты и другие нормативы расходов местного бюджета на решение вопросов местного значения. Расходование средств бюджета поселения осуществляется по направлениям согласно бюджетной классификации и в

пределах, установленных решением Совета депутатов о бюджете поселения на очередной финансовый год. Порядок осуществления расходов местного бюджета на осуществление отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами республики Татарстан, устанавливается соответственно федеральными органами государственной власти и органами государственной власти республики Татарстан. В случаях и порядке, предусмотренных указанными законами и принятыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и республики Татарстан осуществление расходов местного бюджета на осуществление органами местного самоуправления отдельных государственных полномочий, переданных им федеральными законами и законами республики Татарстан, может регулироваться нормативными правовыми актами органов местного самоуправления поселения.

### Раздел 3. Процедура принятия и реализации управленческих решений

Основанием для подготовки и принятия полномочными субъектами управленческих решений являются:

- 1) Необходимость исполнения предписаний вышестоящих органов(органов государственной власти и местного самоуправления);
- 2) Необходимость осуществления собственной исполнительно – распорядительной деятельности, вытекающей из задач и функций исполнительных органов местного самоуправления на основе: квартальных планов нормотворческой деятельности; поручений руководителя или его заместителей; инициативы руководителей структурных подразделений исполнительного органа или подведомственных предприятий (учреждений); исполнения ранее принятых решений полномочных субъектов.

Функции руководителей и аппарата управления по организации разработки решения заключаются в управлении общим процессом выработки решений; определении сущности задачи, участии в ее конкретизации, в выборе критериев оценки решений; окончательном выборе решения; организации его исполнения. При необходимости выбирается управленческая стратегия, которая всегда предлагает ответить на вопросы целесообразности принятия управленческого решения в той или иной ситуации.

Сущность управленческих решений:

1. Организационная - состоит в том, что к их разработке и реализации привлекается персонал организации. Значит, необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции, наделить работников полномочиями, определить их права и обязанности, ответственность и формы контроля, выделить ресурсы и скоординировать весь процесс. Это самая существенная часть получения управленческого решения.

2. Технологическая - проявляется в возможности обеспечения процесса разработки решений техническими, информационными средствами. Устаревшая, неполная информация, отсутствие вычислительных средств не дают возможности принять качественные решения.

3. Правовая - состоит в необходимости точного соблюдения законодательных актов, обязательств, уставов и т.д.

Собрав и изучив необходимые материалы (в том числе, ранее изданные по какому-либо вопросу решения), определив цель принятия управленческого решения, исполнитель приступает к подготовке его проекта.

Для процедуры разработки управленческого решения руководителю и аппарату управления необходимо осуществить следующие действия:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала и системы его подчинения, времени исполнения решений, промежуточных этапов контроля и размера выделяемых ресурсов.
2. Разработчикам решения разъяснить права, ответственность и полномочия; содержание организационных документов о начале выполнения работ по разработке решения.
3. Обсудить с разработчиками неучтенные детали для успешного выполнения работ. Акцентировать внимание на важности задания и значении его качественного исполнения.
4. Установить соответствие решения действующему законодательству и уставным документам организации.

После вышеперечисленных этапов управленческое решение принимается.

Следующим этапом является его реализация, которая представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение установленных целей и сроков.

Процедуры организации выполнения управленческого решения

включают в себя оформление необходимой документации, разъяснение исполнителям их полномочий и сущности задачи, организацию контроля за реализацией, мотивационной и при необходимости – поощрительной деятельности.

Основные формы реализации управленческих решений:

1. Предписание - официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.
2. Деловая беседа - специально организованная встреча с подчиненным, группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для организации.
3. Убеждение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненных требуемых прочных взглядов по содержанию управленческого решения для его выполнения.
4. Разъяснение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.
5. Принуждение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить решение путем угроз или повышенного вознаграждения.
6. Наставление - деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения.
7. Сообщение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.
8. Обучение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения решений.
9. Совет - деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на выполнение решений.
10. Тренинг - специально организованная деятельность по разработке и

реализации решений, в ходе которой закрепляются навыки разработки решений.

11. Совещание - коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач; это форма использования коллективного разума, обмена информацией и опытом.

12. Заседание - узкопрофессиональное совещание для решения организационных задач.

13. Отчет - сообщение специалиста о результатах проделанной работы по выполнению решения.

14. Деловое слово - твердое решение руководителя, данное подчиненным в устной форме.

Информационное обеспечение - важнейший элемент успешного функционирования аппарата управления и процесса принятия решений. Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и сущностью вырабатываемых решений. Информация для принятия решений должна отвечать таким требованиям, как краткость и четкость формулировок, своевременность поступления, точность и достоверность и т.д.

Язык и стиль управленческих решений (служебных документов) заключается в том, что все документы составляются официальным, литературным языком.

Рекомендации:

Недопустимость употребления неологизмов, ненормативной лексики, местных диалектов, метафор, преувеличений (гипербол), сравнений.

Когда приходится составлять документы с множеством технических терминов, используются специальные термины, но их надо расшифровывать, а название терминов написать вплоть до печатных букв.

Если употребляются аббревиатуры, то первый раз в документе ее надо расшифровывать. Также, аббревиатура должна быть благозвучной.



Мы рассмотрели основания для принятия управленческих решений, функции принимающих субъектов, основные этапы и формы разработки, принятия и осуществления управленческих решений, их сущность и требования к изложению.

Принятие управленческих решений – достаточно сложный и ответственный процесс, включающий несколько этапов, занимающий, порой, много времени и требующий создания специальных служб. Так, например, выборочные исследования показывают, что 70 - 80% времени работников аппарата управления расходуется на подготовку, принятие и выполнение собственных, а также поступивших сверху решений. Важным является и организация информационной оснащённости процесса принятия управленческих решений.

Основополагающей целью муниципального управления является максимизация качества жизни населения города (т.е. максимально полное удовлетворение совокупных потребностей горожан — финансовых, функциональных, эмоциональных и духовных), а также создание оптимальных условий для функционирования бизнеса и общественных организаций путём принятия оптимального муниципального законодательства, а также максимально эффективного использования ресурсов (материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных и т.д.), находящихся в распоряжении города.

К сожалению, в настоящее время качество жизни населения Норминского поселения Балтасинского района, является очень низким, условия деятельности коммерческих структур и общественных организаций оставляют желать лучшего, а эффективность использования городских ресурсов весьма далека от оптимальной.

Главной причиной столь печального положения дел является крайне низкая эффективность существующих управленческих технологий и

инструментов, в первую очередь, отсутствие единой, комплексной и объективной системы показателей эффективности (а) удовлетворения потребностей жителей и других «заинтересованных лиц» (федеральных и региональных госструктур, коммерческих структур, общественных организаций и т.д.) и (б) работы муниципальных структур, подразделений и отдельных сотрудников, а также технологий и инструментов оптимального структурирования этих показателей и их оптимального распределения между муниципальными структурами, подразделениями и отдельными сотрудниками (т.е. между их «зонами ответственности»).

Для преодоления этих недостатков мы предлагаем внедрить универсальную модель городского муниципального образования, которая содержит как все необходимые показатели эффективности муниципального управления, так и средства их оптимального структурирования — карты совокупной эффективности объектов и структур муниципального управления, объединённые в книгу совокупной эффективности города.

Важнейшим достоинством этой модели является радикальная переориентация системы муниципального управления с управленческих функций на удовлетворение потребностей заинтересованных лиц («контрагентов») города.

Для этого под каждого контрагента формируется система показателей эффективности удовлетворения соответствующих потребностей. Эта система показателей сводится в карту совокупной эффективности работы с контрагентом, которая содержит все необходимые знания о контрагенте, а также планы по удовлетворению соответствующих потребностей.

Аналогичные карты совокупной эффективности работы создаются и для ключевых объектов системы муниципального управления: муниципальных структур, функциональных подразделений, отдельных сотрудников

муниципальных служб, объектов муниципальной собственности, муниципальных предприятий и т.д. Эти карты сводятся в единую книгу совокупной эффективности, которая, таким образом, становится основой системы муниципального управления и системы управления знаниями.

Для того чтобы максимально повысить эффективность муниципального управления, необходимо сначала с помощью карт совокупной эффективности провести комплексное обследование внешней и внутренней среды города, сформировав полное, подробное и структурированное описание текущей ситуации (КАК ЕСТЬ). Затем с помощью тех же карт совокупной эффективности необходимо сформировать описание желаемой ситуации (КАК ДОЛЖНО БЫТЬ), после чего разработать и реализовать систему финансовых и операционных планов перехода из текущего состояния в желаемое, включая системы мотивации, мониторинга и адаптации планов к неизбежным изменениям во внешних и внутренних условиях.

Кроме собственно модели, необходима ее практическая реализация в виде программного продукта — карты совокупной ценности города. Кроме отдельных карт совокупной эффективности отдельных объектов системы муниципального управления, эта программа включает и синергетические карты для оценки синергии между объектами инфраструктуры муниципального управления. Совокупная эффективность каждого объекта (а также системы в целом) определяется с помощью соответствующего индекса совокупной эффективности (совокупной ценности), который рассчитывается на основе значений ключевых показателей эффективности объекта и системы.

## Заключение

В ходе прохождения данной практики я попыталась выполнить основы функционирования Исполнительного комитета Норминского поселения Балтасинского муниципального района, а именно уделить внимание таким вопросам, как структура управления, информационные технологии, документационное обеспечение и организационная культура. На мой взгляд, в полной мере раскрыть все эти вопросы очень сложно, но я попыталась уделить внимание основным моментам и предложить пути совершенствования по проблемам, существующим в данном хозяйстве.

В заключении хотелось бы выделить, что эффективность работы хозяйства зависит во многом от руководителя. Организаторские способности руководителя во многом определяются тем, в какой мере он умеет организовать труд других людей. На мой взгляд, руководитель должен уметь добиваться реализации принятых им решений, которых, как известно, в управленческой практике принимается множество, но не всегда они своевременно и полностью выполняются.

Современному руководителю необходимы также деловые качества, основу которых составляют знания хозяйственного руководителя в области техники, технологии, организации, экономии и управления производством. На мой взгляд, руководитель Исполнительного комитета Норминского поселения Балтасинского муниципального района не только обладает этими знаниями, но и умеет воплощать эти знания в дело.

#### Список использованной литературы

##### I. Нормативно-правовые акты

- 1 Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
- 2 О муниципальной службе в Российской Федерации: федеральный закон РФ от 02.03.2007 № 25 [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

3 О муниципальной службе в Республике Татарстан: закон РТ от 17.01.2008 № 5 [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

4 О порядке назначения и согласования кадров: положение Исполнительного комитета от 11.01.2006 №2 [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

5 О ведении реестра муниципальных служащих города Казани: постановление Исполнительного комитета от 28.07.06 № 135 [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

6 О порядке подбора кандидатов на замещение вакантных должностей в Исполнительном комитете города Казани: постановление Исполнительного комитета от 08.05.2007 № 876. [Электронный ресурс]. // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

7 Комментарии к Федеральным законам о муниципальной службе зарубежных стран. - М., 2000. -469с.

## II. Специальная литература

8 Ардан Ф. Франция: Муниципальная система / Ф. Арадан. - М.: Владос, 2004. -254с.

9 Барч У. Переподготовка муниципальных служащих в условиях модернизации государства и системы управления в Германии / Удо Барч // Муниципальная служба. - 2006. - № 4. - С. 143-151.

10 Библиотека Воеводина\_Управление персоналом доступа: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/upravpers/str/08.html>, свободный.

11 Блинов А.О. Персонал как важнейший стратегический ресурс организации / А.О. Блинов // ЖКХ. - 2004. - № 11. - С.42-47.

12 Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада / И.А. Василенко. - М.: Наука, 2009. - 330с.

- 13 Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2008. - 216 с.
- 14 Воронин И. Инновационные технологии в управлении муниципальной службой: проблемы реализации / И.Воронин // Муниципальная служба. - 2007. - №3. - С.35-39.
- 15 Гладышев А.Г. Муниципальная наука: теория, методология, практика / А.Г.Гладышев [и др.]. - М.: Муниципальный мир, 2010. - 284 с.
- 16 Гражданская служба основных капиталистических стран [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.grsluzba.org/info/page?tid=633200051>, свободный.
- 17 Дубик С. Муниципальная служба РФ: основные направления реформирования и развития / С.Дубик // Муниципальная служба. - 2006. - №2. - С.45 -52.
- 18 Ермолаенко В. Концептуальная модель специалиста в области муниципального управления: технология формирования // Муниципальная служба. - 2001. - №3. - С.35-40.
- 19 Кадровая политика предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.finanaliz.ru/articles\\_id\\_86.htm](http://www.finanaliz.ru/articles_id_86.htm), свободный
- 20 Калаченко Л. Муниципальная служба: состояние и пути развития кадрового потенциала / Л.Калаченко // Муниципальная служба. - 2002. - №2. - С.14-17.
- 21 Кибанов А.Я. Основы Управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.:ИНФРА - М.: Владос, 2008. - 472с.
- 22 Книга работника кадровой службы / Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. - М.: Экономика, 2008. - 494 с.
- 23 Коул Джеральд Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул [Пер. с англ. Н.Г. Владимирова]. - М.: ООО «Вершина», 2009. - 352 с.

- 24 Латфуллин Г. Кадровое обеспечение муниципальных органов власти / Г.Латфуллин // Муниципальная власть. - 2004. - № 6 - С.42-45.
- 25 Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега - Л, 2008. - 360 с.

### III. Текущий архив

14. Устав Норминского поселения Балтасинского муниципального района;
15. Положение об Исполнительном комитете Норминского поселения Балтасинского муниципального района;