

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И  
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра региональной экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(магистерская диссертация)

на тему: Совершенствование кадровой политики в органах местного  
самоуправления (на примере администрации Индустриального района г.  
Барнаула)

Выполнил(а) студент(ка)  
3 курса, группы 2611Мз  
А.И. Потапова

\_\_\_\_\_

подпись

Научный руководитель:  
канд. экон. наук, доцент  
Е.Н. Сабына

\_\_\_\_\_

подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,  
д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_ В.В. Мищенко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Выпускная квалификационная  
работа защищена  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

Оценка \_\_\_\_\_

Председатель ГЭК:  
канд. экон. наук  
Б.А. Трофимов

\_\_\_\_\_

подпись

Барнаул 2019

Министерство науки и высшего образования РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС  
кафедра региональной экономики и управления  
направление государственное и муниципальное управление  
группа 2611Мз

ЗАДАНИЕ  
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ Потапова Анастасия Игоревна

1. Тема работы Совершенствование кадровой политики в органах местного самоуправления (на примере администрации Индустриального района г. Барнаула)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 31.01.2019

3. Исходные данные по работе Опрос муниципальных служащих, положения о работе административно-хозяйственного отдела, данные о состоянии кадров администрации Индустриального района

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

Глава 1. Теоретические основы кадровой политики в органах муниципальной власти

Глава 2. Кадровая политика в администрации Индустриального района г. Барнаула

Глава 3. Пути оптимизации кадровой политики в органах местного самоуправления

5. Перечень графического материала Таблицы, рисунки

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		<i>Задание выдал</i>	<i>Задание принял</i>
Глава 1	Сабына Елена Николаевна	15.10.2018	15.10.2018
Глава 2	Сабына Елена Николаевна	09.11.2018	09.11.2018
Глава 3	Сабына Елена Николаевна	10.12.2018	10.12.2018

7. Дата выдачи задания 15.10.2018

Руководитель выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации):  
\_\_\_\_\_/Сабына Е.Н./

(подпись)

Студент \_\_\_\_\_/Потапова А.И./

(подпись)

## Реферат

Выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) Анастасии Игоревны Потаповой по основной профессиональной образовательной программе 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», на тему «Совершенствование кадровой политики в органах местного самоуправления (на примере администрации Индустриального района г. Барнаула)».

Актуальность данной темы заключается в том, что определение направлений совершенствования кадровой политики в сфере местного самоуправления является одним из необходимых условий повышения эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих.

В работе рассматриваются вопросы определения основных направлений совершенствования кадровой политики в сфере муниципального управления. Основная цель, задачи работы, а также объект и предмет исследования представлены во введении.

Первая глава работы посвящена изучению теоретических основ реализации кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти. На основании изученных материалов разработана методика анализа кадровой политики муниципального органа.

Для определения возможных направлений совершенствования кадровой политики в органах муниципального управления, во второй главе проведен анализ реализации кадровой политики на примере администрации Индустриального района г. Барнаула, протестирована методика анализа кадровой политики муниципального органа.

В третьей главе работы определены основные направления совершенствования кадровой политики в органах муниципального управления

Основные выводы по теме работы представлены в заключении.

Научная новизна данной работы заключается в следующем:

1) на основании анализа трудов отечественных и зарубежных авторов, в данной работе предпринята попытка сформулировать наиболее подходящее целям данного исследования определение понятия «кадровая политика» и интерпретировать его к условиям государственной и муниципальной службы;

2) сформулированы укрупнённые направления кадровой политики местного самоуправления и определено их содержание;

3) построена методика анализа эффективности кадровой политики в органах муниципального управления на основании сформулированных направлений кадровой работы и анализа работ современных авторов.

Работа оформлена с применением рисунков и таблиц.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	9
1.1 Основные понятия, содержание и сущность кадровой политики .....	9
1.2 Направления, задачи и принципы кадровой политики в органах местного самоуправления .....	17
1.3 Показатели и методология оценки эффективности кадровой политики .....	27
2 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В АДМИНИСТРАЦИИ ИНДУСТРИАЛЬНОГО РАЙОНА Г. БАРНАУЛА .....	37
2.1 Анализ состава и состояния кадров администрации Индустриального района г. Барнаула.....	37
2.2 Реализация кадровой политики в администрации Индустриального района г. Барнаула.....	45
2.3 Проблемы, возникающие при реализации кадровой политики в администрации Индустриального района г. Барнаула.....	59
3 ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	65
3.1 Разработка оптимизационной модели.....	65
3.2 Предлагаемые к принятию управленческие решения для совершенствования кадровой политики в администрации Индустриального района г.Барнаула.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	78
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	80

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время существует необходимость увеличения эффективности деятельности органов государственного и муниципального управления, этому уделяется значительное внимание как со стороны государства, так и современных исследователей.

В числе факторов роста выступает эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих, на которую оказывает значительное влияние кадровая политика государственных и муниципальных органов.

Можно отметить наличие некоторых позитивных сдвигов в кадровой политике государственного и муниципального управления, что достигнуто за счет внедрения кадровых технологий, совершенствования кадровой работы, в частности, её организационных основ управления кадровым составом гражданской службы, повышения объективности и прозрачности кадровых операций. В большей степени данные изменения обусловлены требованиями Указа Президента РФ «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы» от 11 августа 2016 г. № 403.

Тем не менее, современные условия предъявляют всё новые и новые требования к содержанию и условиям реализации кадровой политики в государственной и муниципальной службе, на что оказывают влияние социально-экономические, политические, демографические факторы, состояние рынка труда и уровень заработной платы в секторе государственного и местного управления. Государством устанавливаются иные приоритетные цели общественного развития, что должно находить отражение и в кадровой политике, реализуемой в органах муниципального управления.

Исходя из вышесказанного, можем отметить, что вопросы определения основных направлений совершенствования кадровой политики в сфере муниципального управления в настоящее время являются актуальными.

Целью данной работы выступает определение основных направлений совершенствования кадровой политики в сфере муниципального управления на примере администрации Индустриального района г. Барнаул.

Для достижения указанной цели необходима последовательная реализация ряда задач:

- рассмотреть понятие, содержание и сущность кадровой политики;
- изучить направления, задачи и принципы кадровой политики в органах местного самоуправления;
- ознакомиться с существующими показателями и методологией оценки эффективности кадровой политики;
- проанализировать состав и состояния кадров объекта исследования;
- провести анализ реализации кадровой политики администрации Индустриального района г. Барнаула;
- выявить проблемы, возникающие при реализации кадровой политики в муниципальных органах;
- разработать основные направления совершенствования кадровой политики;
- предложить рекомендации по совершенствованию кадровой политики в администрации Индустриального района.

Объектом исследования в данной работе выступает администрация Индустриального района г. Барнаул, предмет исследования – кадровая политика, реализуемая в объекте исследования.

В целях исследования применяются такие методы, как анализ специальной и тематической литературы, законодательных и нормативных

источников, методы статистического анализа, опрос, анализ и обобщение полученных данных.

Методы инструментария исследования: анкета для проведения опроса служащих.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

## 1.1 Основные понятия, содержание и сущность кадровой политики

По назначению, содержанию, роли кадровая политика в системе управления государством выступает в качестве важнейшего социально-экономического явления в жизнедеятельности государства и общества.

Как отмечает В.В. Черепанов, теоретические основы кадровой политики предметно исследоваться в Российской Федерации сравнительно недавно, поскольку во время советской власти подобная информация не подлежала широкому разглашению. В настоящее же время вопросы кадровой политики находятся в числе актуальных аспектов административного, трудового права, социологии управления, политологии и истории [59, с. 35]

В российской системе государственной службы понятие кадровой политики впервые появилось в Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, четвертая глава которой называлась «Кадровая политика в системе государственной службы». Данный документ определял кадровую политику в качестве одного из основных средств и условий роста эффективности функционирования системы государственной службы, реализующейся за счет формирования профессионального кадрового состава, обладающего необходимыми качествами общественного и государственного служения [11].

Рассмотрим определения понятия «кадровая политика» в научной литературе. Следует отметить, что теоретическим аспектам данного вопроса уделено внимание отечественных и зарубежных авторов. Свой вклад в формирование теоретической основы кадровой политики внесли такие авторы, как Ф.У. Тейлор, Базаров Т.Ю., Н.А. Чижова, Половинко В.С. и др.

Так, Ф. У. Тейлор определяет кадровую политику как развитие каждого работника в отдельности до максимально возможной для него

производительности труда при условии максимального благосостояния; подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу [54].

В работах А. А. Лобанова и Дж. М. Иванцевича, С. К. Мордовина, А. П. Егоршина представлен нормативно-методический подход к определению понятия кадровой политики. К примеру, Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов считают, что кадровая политика представляет собой общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом [35]. В свою очередь, С. К. Мордовин определяет кадровую политику как некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом [43].

Другие авторы поддерживают деятельностный подход к определению кадровой политики, в частности, Н. А. Чижов и В. А. Спивак [60]. По мнению Н. А. Чижова, кадровая политика организации — это комплекс содержательных организационных мер, которые направлены на эффективность использования способностей и профессиональных навыков каждого работника в отдельности в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирм [60]. Следует отметить, что подобная трактовка исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой политики.

По мнению В.С. Половинко, кадровая политика соотносится с различными аспектами управления персоналом: подбором и расстановкой кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д. [54] Это понятие отражает приоритеты управления персоналом, идеологию и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.

Т.Ю. Базаров приводит несколько иное определение кадровой политики, представляя её в качестве совокупности целей и принципов, определяющих направление и содержание работы с персоналом [15].

В сфере государственной службы кадровая политика выражает государственную стратегию по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти [59]. Данное определение отражает сущность государственной кадровой политики в сфере государственной гражданской службы.

В.В. Черепанов считает оптимальным следующее определение кадровой политики: «кадровая политика – система теоретических знаний, взглядов, установок государственных органов, негосударственных организаций, должностных лиц, направленная на установление стратегии, принципов и приоритетов этой политики, на определение кадровой доктрины, эффективных форм и методов кадровой деятельности» [62].

Е.А. Скоробогатова и Е.А. Бреусова определяют кадровую политику на государственной службе как «деятельность государственных органов по реализации кадровой стратегии» [44].

Т.В. Халилова под государственной кадровой политикой понимает общий курс и дальнейшую последовательную деятельность государства по формированию требований к госслужащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития госаппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах госслужащих [56].

Подводя итог вышесказанному, можем сказать, что изложенные выше определения понятия «кадровая политика» не удовлетворяют целям данной работы. В связи с этим необходимо предложить собственное, наиболее полное и актуальное определение, определяющее современные приоритеты управления кадровым составом: кадровая политика – это совокупность стратегических целей и принципов организации по формированию и профессиональному развитию трудового коллектива для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели организации, и цели работников. Такое определение является более.

Применительно к сфере государственного и муниципального управления данное определение можно сформулировать так: кадровая политика в органах государственной и муниципальной власти – это совокупность стратегических целей и принципов государственного органа по формированию и профессиональному развитию кадрового состава для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели государственного органа, и цели государственных служащих.

Сущность кадровой политики в системе государственных органов власти с точки зрения Е.Ю. Ивановой состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на государственной и муниципальной службе специалистов высокой квалификации, в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления [33]. Данное понимание сущности кадровой политики отражает деятельностный аспект, процесс осуществления кадровой работы.

С точки зрения Т.В. Халиловой, сущность государственной кадровой политики в сфере государственной гражданской службы заключается в выражении стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти [56].

Таким образом, сущность кадровой политики в государственном и муниципальном управлении – это выражение государственной стратегии по вопросам формирования и развития кадрового потенциала государственных и муниципальных служащих для обеспечения эффективной деятельности органов государственного управления в целом.

Задачи, основные принципы и приоритетные направления кадровой политики в системе государственной службы в некоторой мере зафиксированы нормативно.

В частности, это касается формирования кадрового состава, положения о котором содержатся в законах:

- в Федеральном законе «О системе государственной службы Российской Федерации» № 58-ФЗ от 27 мая 2003 г. (гл. 2);
- в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г. (гл. 13);
- в Федеральном законе "О муниципальной службе в Российской Федерации". N 25-ФЗ от 02.03.2007 (гл. 8).

Кроме того, приоритеты, задачи и принципы государственной кадровой политики в сфере государственного управления обозначаются в ежегодных посланиях, указах и выступлениях Президента РФ и Председателя Правительства РФ.

Следует отметить, что если кадровая политика на государственной службе устанавливается Указом Президента «Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 - 2018 годы», то развитие муниципальной службы обеспечивается муниципальными программами развития муниципальной службы и программами развития муниципальной службы субъектов Российской Федерации, финансируемыми соответственно за счет средств местных бюджетов и бюджетов субъектов Российской Федерации [2].

Реализация кадровой политики в сфере государственной и муниципальной службы Российской Федерации включает решение ряда основных задач:

- создание актуальной нормативно-правовой базы кадровой политики и кадровой деятельности в сфере государственной и муниципальной службы (разработка и принятие нормативно-правовых актов федерального уровня, регулирующих вопросы кадровой политики и кадровой деятельности в Российской Федерации);

- повышение уровня научно-теоретического и информационно-аналитического обеспечения процессов формирования и реализации государственной кадровой политики в области административной власти;
- формирование системы управления государственной службой и ее персоналом, координация деятельности кадровых служб органов государственного и муниципального управления в рамках нового федерального государственного органа по управлению государственной службой;
- развитие системы дополнительного профессионального образования, управление развитием профессиональных, деловых и нравственных качеств государственных служащих;
- создание системы государственного и общественного контроля над процессами формирования и реализации государственной кадровой политики и над кадровой деятельностью в сфере государственной службы;
- разработка системы критериев эффективности кадровой политики и кадровой деятельности, индикаторов и тенденций развития кадрового потенциала государственной службы.

Кадровая политика в государственном и муниципальном управлении выполняет ряд функций, в числе которых:

- формирование состава кадров из служащих профессионального уровня, обладающих важными качествами для обеспечения высокой эффективности деятельности государственных органов;
- внедрение современных механизмов и техник кадровой политики;
- повышение уровня ответственности кадровых служб органов государственного и муниципального управления.

Кадровая политика государства строится с учетом некоторых принципов. Принципами государственной кадровой политики в сфере государственной службы называются основные регламентирующие

положения, в которых отражаются закономерности и тенденции изменения кадровых отношений и кадровых процессов в сфере государственной службы, руководящие правила, являющиеся основой деятельности субъектов государственной кадровой политики по разработке и претворению её в жизнь.

Попытка легитимации принципов кадровой политики впервые была предпринята частично Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ (ст. 60. п. 1), в котором законодателем определены принципы формирования кадрового состава гражданской службы:

- назначение на должность гражданской службы гражданских служащих осуществляется с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;
- необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих.

Принцип назначения служащих на должность с учетом их профессиональных и служебных заслуг и деловых качеств был взят из международного опыта: на Западе это основной принцип формирования кадров государственной службы.

Соблюдение данного принципа возможно при условии применения механизмов, которые позволяют учитывать персональные заслуги граждан, поступающих на государственную службу, и служащих в процессе прохождения службы. Соответствующим образом, данный принцип требует от кадровой службы и от руководства внимательного и справедливого учета всех заслуг каждого служащего. Принцип также подразумевает использование совершенной и объективной системы оценок служебной деятельности и поведения служащих. В целях персонификации служебных заслуг необходимо использовать современные процедуры оценки заслуг

каждого служащего вышестоящими руководителями, сотрудниками и подчиненными.

В числе механизмов реализации принципа можно назвать следующие:

- регулярная аттестация гражданских служащих;
- введение по отдельным должностям гражданской службы особого порядка оплаты труда в зависимости от эффективности профессиональной служебной деятельности, показатели которой определены в служебном регламенте.

Следует отметить, что в целом механизмы реализации данного принципа работы с кадрами исследованы недостаточно.

Что касается второго принципа, необходимость совершенствования профессионального мастерства гражданских служащих подразумевает развитие служащими собственных профессиональных знаний, умений и навыков. Принцип профессионального мастерства дополняет основополагающий принцип гражданской службы — профессионализма и компетентности гражданских служащих [3].

Механизмом реализации данного принципа является профессиональное обучение и развитие государственных служащих. Непрерывное дополнительное образование гражданских служащих (повышение квалификации, стажировки, профессиональная переподготовка) позволяет осуществлять совершенствование профессионального мастерства служащих. Конкурсная основа зачисления в кадровый резерв также призвана способствовать росту профессионального мастерства служащих [19].

Законодательно определены приоритетные направления формирования кадрового состава государственной и муниципальной службы, которые подразумевают организацию и эффективное использование кадрового резерва, подготовку кадров для гражданской службы и профессиональное развитие гражданских служащих, оказание содействия должностному росту служащих (на конкурсной основе), использование ротации кадров, оценка



результатов деятельности служащих посредством аттестации и квалификационного экзамена, а также использование современных кадровых технологий в процессе осуществления кадровой работы.

Таким образом, анализ трудов отечественных ученых по теме исследования позволил сформулировать более полное и актуальное определение понятия кадровой политики - это совокупность стратегических целей и принципов организации по формированию и профессиональному развитию трудового коллектива для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели организации, и цели работников.

Также было выявлено, что сущность кадровой политики состоит в выражении стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и обеспечению востребованности кадрового потенциала в системе административной власти.

Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления осуществляется в соответствии с определенными приоритетными направлениями и принципами.

В следующем пункте рассмотрим направления формирования кадровой политике в муниципальных органах власти, а также особенности кадровой политики в органах местного самоуправления.

## 1.2 Направления, задачи и принципы кадровой политики в органах местного самоуправления

В системе муниципальной службы муниципальная кадровая политика представляет собой совокупность мер по формированию процесса воспроизводства кадрового потенциала в соответствии с целями, задачами и интересами муниципального образования.

Структуру кадровой политики, с точки зрения И.Е. Оглоблиной, составляют политика кадрового обеспечения, политика занятости, политика

обучения, политика оплаты труда, политика производственных отношений, политика благосостояния (рисунок 1).

Перечисленные направления кадровой политики составляют целостность её структуры. Следует отметить, что данные положения, в частности, формирование кадрового состава, порядок оплаты труда, предоставление привилегий и льгот, процедуры урегулирования конфликтов в случае органов местного самоуправления обозначаются законодательно, Федеральным законом №25 «О муниципальной службе» [2].

В органах местного самоуправления кадровая политика неразрывно связана с государственной кадровой политикой, целью которой является определение и реализация стратегических подходов работы с кадрами на общегосударственном уровне, формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов.



Рисунок 1.1 - Структура кадровой политики [27]

Согласно работе В.А. Котёлкиной и С.Г. Дудина, в системе органов местного самоуправления приоритетными направлениями кадровой политики являются:

- соответствие структуры органов местного самоуправления задачам и функциям государства;
- рост профессионализма муниципальных служащих для повышения эффективности деятельности органов муниципальной власти;
- повышение престижа муниципальной службы и авторитета муниципальных служащих;
- совершенствование системы профессионального развития кадров органов местного самоуправления;
- создание эффективных механизмов востребованности кадров в муниципальных органах власти и управления [17].

С точки зрения Л.Н. Ивановой-Швец, направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы, проводимой в организации [33]. Соответствующим образом, направления кадровой политики на муниципальной службе соотносятся с основными функциями кадровой работы местных органов власти.

В современной литературе не представлена удовлетворяющая требованиям данного исследования структура направлений кадровой политики. В связи с этим появляется необходимость сформулировать основные укрупнённые направления кадровой политики и определить их содержание.

На основании содержания кадровой работы на муниципальной службе, обозначенного Федеральным законом «О муниципальной службе» укрупненными направлениями кадровой работы на муниципальной службе можно выделить следующие:

- формирование кадрового состава (поиск, подбор, конкурсный отбор, формирование кадрового резерва);

- обучение и оценка служащих (повышение квалификации, переподготовка, организация проведения аттестации и др.);
- организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах;
- обеспечение кадрового документооборота (ведение личных дел, трудовых книжек, выдача удостоверений, подготовка проектов нормативных актов и др.).

Рассматривая направления кадровой политики в целом, необходимо также обозначить приоритеты по каждому из направлений. Приоритетные направления формирования кадрового состава определены законодательно, и включают такие условия, как:

- на должности муниципальной службы назначаются высококвалифицированные специалисты с учетом их профессиональных качеств и компетентности;
- необходимо оказывать содействие муниципальным служащим в продвижении по службе;
- следует обеспечить подготовку кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих;
- создание и эффективное использование кадрового резерва;
- оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации;
- применение современных технологий подбора кадров при поступлении граждан на муниципальную службу и работы с кадрами при ее прохождении.

Что касается оценки муниципальных служащих, главной задачей является объективность и комплексность оценивания профессиональных и личностных качеств служащих и претендентов на должности муниципальной службы. Также важно, чтобы отбор на должность был альтернативным, а

шансы на получение муниципальной должности не зависели от национальной или религиозной принадлежности, пола, политических взглядов, занимаемого поста, социального и материального положения семьи. В соответствии с данными приоритетами, проведение конкурса на занимаемую должность считается состоявшимся при наличии нескольких претендентов, а дискриминация по признакам, не касающихся профессионализма кандидата, в процессе оценки его профессиональных и деловых качеств исключена.

Реализация кадровой политики осуществляется посредством применения инструментов кадровой политики. Таковыми являются кадровое планирование, непосредственно текущая кадровая работа, руководство персоналом, реализация мероприятий по профессиональному развитию и обучению, вознаграждения и мотивация.

На муниципальной службе кадровое планирование осуществляется посредством формирования кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы. Текущая кадровая работа организовывается в соответствии с положениями, определенными законодательно, как и проведение мероприятий по развитию и повышению квалификации служащих, и оплата труда.

Реализация кадровой политики в органах местного самоуправления осуществляется в соответствии с принципами, представляющими собой исходные положения, основополагающие идеи, объективные тенденции развития кадровой политики, направления реализации ее целей и функций. Значимость принципов как основных положений и правил состоит в том, что в них выражается основное содержание, характерные свойства муниципальной службы, ее место и роль в системе муниципальной власти и в жизни местного сообщества.

В числе основных принципов реализации кадровой политики на муниципальной службе следующие положения:

- приоритет прав и свобод человека и гражданина;

- обеспечение равного доступа к муниципальной службе граждан, которые владеют государственным языком РФ, и равные условия ее прохождения вне зависимости от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, и других, не связанных с профессиональными и деловыми качествами обстоятельств;
- муниципальные служащие должны обладать профессионализмом и быть компетентными в служебных вопросах;
- обеспечение стабильности муниципальной службы;
- информация о деятельности муниципальных служащих должна быть доступной;
- муниципальная служба взаимодействует с общественными объединениями и гражданами;
- базовые требования к муниципальной службе едины, при этом учитываются местные исторические и иные традиции при прохождении муниципальной службы;
- принцип правовой и социальной защищенности муниципальных служащих;
- ответственность муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей;
- внепартийность и светский характер муниципальной службы;
- профессиональная переподготовка и повышение квалификации в области государственного и муниципального управления представительных органов муниципальной власти.

Законодательные нормы, информационные и организационные ресурсы, методические средства, необходимые для реализации кадровой политики в совокупности представляют собой механизм реализации кадровой политики в органах местного самоуправления.

Выделяют также ряд основных блоков, на которые можно разбить процесс обеспечения кадровой политики в органах местного самоуправления:

- нормативно-правовой;
- организационный;
- научно-информационный;
- учебно-методический [29].

Нормативно-правовой блок реализации кадровой политики на муниципальной службе выражается через совокупность федеральных законов, законов субъектов Российской Федерации, нормативных правовых актов органов местного самоуправления.

Организационный блок обеспечивает реализацию кадровой политики посредством организационных структур и специалистов, современных кадровых технологий, осуществлением контроля над деятельностью служащих, аудита кадровой работы.

Учебно-методический блок включает систему мероприятий по профессиональному развитию муниципальных служащих.

Научно-информационный блок реализации кадровой политики на муниципальной службе предполагает применение научных, теоретических основ в практике органов местного самоуправления, а также наличие системы показателей реализации кадровой политики.

Рассматривая кадровую политику в органах местного самоуправления как систему, можно заметить, что её элементы аналогичны элементам кадровой политики государственной службы. В частности, схожими являются нормативно-правовое обеспечение, субъекты кадровой политики; направления кадровой работы; технологии; формы стимулирования, применяемые в системе трудовой мотивации муниципальных служащих, с целью достижения целей и задач; программы развития муниципальной службы [21].

Субъектами кадровой политики на муниципальной службе являются руководители органа местного самоуправления и подразделения кадровых служб, которые обеспечивают осуществление кадровой работы.

Кадровые технологии, и ли кадровые процедуры являются элементами кадровой политики на муниципальной службе. Структура кадровых технологий состоит из этапов, процедур как взаимосвязанных мероприятий, методов, показателей и критериев оценки. Для муниципальной службы характерно применение следующих кадровых технологий:

- конкурсный отбор на должности муниципальной службы;
- проведение испытаний при приеме на муниципальную службу;
- формирование кадрового резерва;
- аттестация муниципальных служащих;
- присвоение классных чинов служащим;
- отстранение служащих от исполнения служебных обязанностей;
- перевод муниципального служащего;
- организация предотвращения и урегулирования конфликта интересов;
- проведение проверки достоверности и полноты сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;
- профессиональное развитие муниципальных служащих.

Таким образом, реализация кадровой политики на муниципальной службе осуществляется посредством применения широкого спектра кадровых технологий, охватывающих все этапы кадровой работы.

Кадровая политика в органах местного самоуправления призвана решать различные задачи, в том числе задачу управления развитием профессиональных качеств служащих, что необходимо для эффективной работы кадрового состава органов местного самоуправления.

Еще одной важной задачей кадровой политики выступает повышение эффективности используемых в системе муниципальной службы кадровых



технологий, посредством аккумулирования и внедрения новейших и эффективнейших технологий отечественного и зарубежного опыта.

Совершенствование системы оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих также является одной из задач кадровой политики на муниципальной службе. Оценка трудовой деятельности муниципальных служащих призвана быть объективной и комплексной, позволяя отбирать и продвигать служащих с высоким уровнем профессионального мастерства.

Кадровая политика на муниципальной службе также решает задачи совершенствования деятельности кадров органов местного самоуправления, формирования системы социальных гарантий и компенсаций для муниципальных служащих, деятельность которых связана с риском, высокой напряженностью, отличается сложностью и повышенной ответственностью при выполнении и обеспечении задач и функций государства [49].

По мнению И.Е. Оглоблиной, практические задачи кадровой работы, через которую реализуется кадровая политика, в органах муниципальной власти состоят в следующем [27]:

- разработка и внедрение системы отбора в аппарат органов местного самоуправления наиболее квалифицированных, опытных специалистов государственного или муниципального уровня;
- объективность и комплексность оценки профессиональных и личностных качеств служащих, альтернативность отбора и равенство шансов на получение муниципальной должности вне зависимости от национальной или религиозной принадлежности, пола, политических взглядов, занимаемого поста, социального и материального положения семьи;
- обновление и ротация кадрового состава органов местного самоуправления посредством выборов и конкурсов, а также рекомендаций представительных органов власти, политических партий и движений;
- формирование кадрового резерва в органах местного самоуправления из внутренних и внешних источников, из числа

государственных и муниципальных служащих, менеджеров и специалистов предпринимательских, финансово-банковских и иных структур;

- создание системы правовой и социально-экономической защиты муниципальных служащих, морального и материального стимулирования роста их профессионализма и эффективности труда;

- профессиональное развитие персонала муниципальной службы. Реализация данной практической задачи предусматривает формирование и развитие системы непрерывного профессионального образования кадров для органов местного самоуправления на базе специализированных высших учебных заведений.

Основными условиями обеспечения эффективности кадровой политики в органах местного самоуправления выступают:

- системный подход к формированию и реализации кадровой политики;
- соответствие правовым основам деятельности органов местного самоуправления;
- внедрение современных технологий кадровой работы;
- оценка реализации кадровой политики в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед органами местного самоуправления [30].

Таким образом, в результате анализа тематической литературы и нормативно-правовых актов выяснили, что кадровая политика муниципальной службы во многом определяется государственной кадровой политикой, в соответствии с которой современная кадровая политика муниципальной службы должна быть направлена на повышение профессионализма муниципальных служащих для обеспечения высокоэффективной работы органов местного самоуправления.

В настоящее время политика государства направлена именно на повышение профессионализма государственных и муниципальных

служащих, обеспечение высокого уровня кадровой работы в сфере государственного и муниципального управления. При этом практика показывает, что муниципальная служба не может отвечать требованиям данной политики ввиду недостатка профессиональных кадров, нехватки ресурсов на повышение профессионализма служащих.

### 1.3 Показатели и методология оценки эффективности кадровой политики

Эффективность кадровой политики организации оценивается с точки зрения анализа достижения ею поставленных целей. В целях оценки эффективности деятельности по управлению персоналом применяют различные методы и приемы. Результаты оценки выступают индикатором, отражающим наличие главных проблем работы с персоналом: текучесть персонала, качество выполнения работы, степень удовлетворенности работников, исполнительская дисциплина и т. д. [38]

Критериями оценки эффективности кадровой политики служит система трудовых показателей предприятия.

В совокупности система трудовых показателей направлена на достижение следующих целей:

- обеспечение роста производительности труда персонала с темпом роста, превышающим темпы роста средней заработной платы по организации;
- экономия труда и фонда оплаты труда;
- соблюдение правильных соотношений в заработной плате отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при установленном размере общего фонда заработной платы;
- усиление материальной заинтересованности каждого работника и коллектива в целом в улучшении технико-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия;

- обеспечение потребности в кадрах необходимой квалификации, а также повышения квалификации работников предприятия;
- установление оптимального соотношения (пропорций) в численности персонала, по функциям производства, обслуживания и управления [42].

Состав критериев оценки эффективности кадровой политики различные авторы представляют по-разному, рассмотрим некоторые из представленных в тематической литературе системы трудовых показателей.

С точки зрения А. Я. Кибанова, главными критериями оценки эффективности кадровой политики являются:

- качественный и количественный состав персонала;
- уровень текучести кадров;
- результативность труда;
- затраты на персонал [37].

В свою очередь, А.Ю. Коковихин предлагает оценивать эффективность кадровой политики с использованием ряда показателей с точки зрения экономической эффективности деятельности управленческого аппарата организации, что не применимо в отношении кадровой политики государственной и муниципальной службы. В частности, им рассматриваются такие показатели, как коэффициент экономической результативности управленческой деятельности, доля расходов на управление, рентабельность затрат и др. [49].

По мнению А.Ю. Коковихина, оценку эффективности кадровой политики можно осуществлять посредством применения вертикального и горизонтального, а также факторного анализа данных. Основными показателями оценки кадровой политики он считает:

- доля расходов на обслуживающий персонал в общих расходах компании;
- динамика годового бюджета персонала;

- доля сотрудников кадровых служб в общей численности работников;
- уровень расходов организации на обслуживающий персонал (из расчета на 1 человека);
- скорость заполнения вакансий в организации работника;
- объем общих расходов занятости (общий и на одного работника);
- доля сотрудников в общей численности персонала;
- оценка качества трудовой жизни – опрос работников об удовлетворении их потребностей, их оценки условий труда и т.д.;
- численность уволившихся по собственной инициативе работников;
- эффективность взаимодействия отделов и подразделений организации с точки зрения персонала (выявляется посредством опроса);
- оценка программ образования персонала;
- уровень расходов на программы в области управления персоналом;
- своевременность и полнота решения задач корпоративных программ и планов [15].

А.В. Борщева предлагает проводить оценку эффективности кадровой политики исходя из функций, направлений кадровой политики, содержащих основные параметры оценки. При этом в числе основных функций автор выделяет следующие:

- планирование персонала;
- использование персонала;
- найм и отбор персонала;
- деловая оценка;
- профессиональная ориентация и адаптация персонала;
- обучение;
- профессиональное продвижение, деловая карьера работников;

- организация трудовой деятельности работников;
- мотивация и стимулирование труда [11].

Функция планирование персонала содержит такие параметры оценки кадровой политики, как оценка имеющихся в организации ресурсов, её целей и перспектив развития персонала, а также расчёт будущих потребностей в персонале, анализ оптимальности штатного расписания, уровня его обоснованности, анализ кадрового потенциала предприятия.

Что касается функции использования персонала, здесь основными критериями эффективности кадровой политики являются уровень занятости, уровень обеспеченности персонала, стабильность состава работников.

Найм и отбор персонала предполагает оценку применяемых методов подбора и отбора работников, анализ источников и путей покрытия потребности в персонале, оценку результативности найма.

Функция деловой оценки персонала с точки зрения эффективности кадровой политики может оцениваться посредством анализа применяемых форм деловой оценки работников, временные рамки проведения деловой оценки, анализ представления результатов оценки и принятых решений по итогам проведения деловой оценки персонала.

Функция профессиональной ориентации и адаптации персонала включает такие параметры: анализ методов профессиональной ориентации, выявление и диагностика проблем персонала.

По направлению обучение персонала А.В. Борщева предлагает оценивать эффективность кадровой политики с помощью анализа целей и форм обучения персонала в контексте соответствия целям организации, оценку содержания, продолжительности и эффективности обучения, оценка знаний персонала.

В рамках реализации профессионального продвижения и деловой карьеры персонала следует анализировать систему продвижения персонала в

целом, а также оценивать реализацию и эффективность этой системы в конкретных условиях.

Функция организации трудовой деятельности подразумевает осуществление анализа условий труда, нормирования труда, обеспечения работников рабочими местами.

Эффективность кадровой политики по направлению мотивации и стимулирования персонала оценивается посредством анализа форм и систем стимулирования в организации и их связи с мотивацией персонала, анализа уровня и структуры оплаты труда, оценки принципов оплаты труда.

Комплексная и полная оценка эффективности кадровой политики складывается из анализа экономической, социальной и организационной эффективности.

При этом экономическая эффективность характеризует достижение целей организации за счет совершенствования использования человеческих ресурсов. Производительность труда персонала, индивидуальный вклад работников отражается именно в экономических критериях оценки эффективности кадровой политики.

Социальная эффективность кадровой политики призвана отразить соотношение ожиданий и реального удовлетворения интересов и потребностей персонала организации, что в значительной степени определяется наличием корпоративной культуры, применяемых форм стимулирования и мотивации, состоянием социально-психологического климата в трудовом коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с каждым работником.

Организационная эффективность, кадровой политики оценивает, насколько целостной и оптимальной является организационная структура предприятия. Данный подход оценки основан на том, что персонал предприятия выступает совокупным общественным субъектом, непосредственно оказывающим влияние на ход деятельности предприятия, в

связи с чем итоговые результаты такой деятельности должны служить критериями оценки организационной эффективности кадровой политики.

В соответствии с вышеприведенными критериями эффективности кадровой политики предприятия можно выделить соответствующие показатели (таблица 1.1).

Рациональное и продуктивное функционирование кадровой службы в процессе управления организацией требует учета перечисленных факторов и ориентации на показатели эффективности. Соответствующим образом, эффективность кадровой политики позволяет также определять уровень эффективности управленческой политики в организации и отражает способность системы управления персоналом и организацией обеспечивать определенный результат при различных условиях [23].

Таблица 1.1 - Показатели эффективности кадровой политики

Критерии эффективности кадровой политики	Параметры критерия
Наличие персонала	Укомплектованность штата руководителей, рабочих, специалистов, служащих, %
Удовлетворенность кадров	Коэффициент текучести персонала: (руководители, рабочие, служащие, специалисты). Доля увольнений по инициативе работников, %. Уровень среднемесячной заработной платы.
Компетентность персонала	Доля брака по причине недостаточной квалификации персонала, %. Образовательный уровень персонала (высшее, средне-специальное)



## Продолжение таблицы 1.1

Эффективность использования персонала	Рост производительности труда, %
---------------------------------------	----------------------------------

К показателям, характеризуют эффективность использования персонала в организации, в частности, относятся:

- производительность труда;
- анализ использования фонда рабочего времени;
- состояние трудовой дисциплины;
- текучесть персонала;
- качественное соответствие персонала требованиям потребностей организации;
- численность работников, занятых ручным трудом их доля в общей численности персонала.

Состав показателей, которые всесторонне отражают эффективность кадровой политики, должны выражаться в экономическом, социальном, психологическом, информационном и организационном аспектах

Следует отметить, что в целях оценки эффективности кадровой политики организации рассматривают показатели не только в рамках организации, но и в сравнении с соответствующими показателями на рынке. В данном случае ориентирами могут служить данные ведущих российских и зарубежных компаний. Метод бенчмаркетинга - сопоставительного анализа на основе эталонных показателей позволяет проводить достоверную оценку, учитывающую специфику конкретной организации или предприятия и отрасли в целом.

О.А. Алексеева и В.А. Ветрова путем экспертной оценки выявили степень значимости показателей эффективности кадровой политики. В соответствии с результатами проведенного исследования, наибольшего внимания заслуживает обеспечение достойных условий труда, также

эксперты отметили показатели адаптации и социального развития персонала, поскольку они отвечают за формирование основных потребностей как новых сотрудников в помощи с первичной адаптацией, так и основного кадрового состава с социальным обеспечением (в т.ч. охраны здоровья и отдыха для работников, организации социального страхования персонала и развития физической культуры и др.).

Средний уровень значимости получили такие элементы кадровой политики, как правовое и информационное обеспечение управления персоналом и регулирование социально-психологического климата.

Наименьшие баллы получили такие элементы, как планирование персонала, его найм и учет, мотивация и стимулирование, а также оценка, обучение и развитие сотрудников [31].

Таким образом, методология оценки эффективности кадровой политики предполагает проведение комплексной оценки системы управления персоналом. Оценка проводится с точки зрения экономической, организационной и социальной эффективности кадровой политики.

Применительно к органам государственной и муниципальной службы следует рассматривать показатели по каждому из направлений кадровой работы, поскольку это позволит оценить кадровую политику в полной мере, позволит определить недостатки и предложить направления по их устранению. В качестве основных показателей, характеризующих эффективность кадровой политики в государственных и муниципальных органах, предлагается рассмотреть следующие показатели по направлениям кадровой политики:

1) По направлению «формирование кадрового состава» (поиск, подбор, конкурсный отбор, формирование кадрового резерва):

- степень укомплектованности штата государственных и муниципальных служащих, %;

- выявление эффективности использования кадрового резерва посредством установления соотношения принятых на службу из кадрового резерва и принятых на службу по конкурсу на должность, %;

- скорость закрытия вакантных должностей муниципальной службы, дней (в том числе в сравнении с аналогичными показателями других отраслей и государственной службы).

- коэффициент текучести персонала среди новых служащих;

- доля увольнений по инициативе служащих в общей численности выбывших;

- уровень среднемесячной заработной платы.

2) По направлению «обучение и оценка служащих»:

- анализ образовательного состава персонала;

- периодичность проведения аттестации служащих, план/факт;

- анализ плана обучения персонала;

- оценка потребности служащих в повышении квалификации;

- динамика численности служащих, прошедших курсы повышения квалификации.

3) По направлению «организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах»:

- длительность проведения проверки персональных данных, дней;

- длительность проведения проверки сведений о доходах, дней.

4) По направлению «обеспечение кадрового документооборота»:

- полнота документооборота;

- своевременность документооборота;

- достоверность документооборота.

Проведение оценки кадровой политики по указанным направлениям позволит определить, каким образом в конкретном муниципальном органе осуществляется кадровая работа, отражающая его кадровую политику.

Подводя итог первой главы, можем отметить, что на основании анализа трудов отечественных и зарубежных авторов, в данной работе предпринята попытка сформулировать определение понятия «кадровая политика» и интерпретировать его к условиям государственной и муниципальной службы: кадровая политика в органах государственной и муниципальной власти – это совокупность стратегических целей и принципов государственного органа по формированию и профессиональному развитию кадрового состава для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели государственного органа, и цели государственных служащих.

В работе также выделены укрупненные направления кадровой работы на муниципальной службе, совпадающие с направлениями кадровой политики:

- формирование кадрового состава;
- обучение и оценка служащих;
- организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах;
- обеспечение кадрового документооборота.

На основе выделенных направлений кадровой работы построена методика анализа эффективности кадровой политики в органах муниципальной службы, что является научной новизной данной работы.

## 2 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В АДМИНИСТРАЦИИ ИНДУСТРИАЛЬНОГО РАЙОНА Г. БАРНАУЛА

### 2.1 Анализ состава и состояния кадров администрации Индустриального района г. Барнаула

Особенности кадровой политики на муниципальной службе рассмотрим на примере администрации Индустриального района г. Барнаула.

Деятельность администрации Индустриального района г. Барнаула осуществляется в соответствии с Положением об Индустриальном районе в городе Барнауле и администрации Индустриального района города Барнаула, которым определяется статус данного района в городе Барнауле, организация деятельности и компетенция администрации Индустриального района города Барнаула, взаимоотношения данного органа местного самоуправления с населением и юридическими лицами, действующими на территории района, а также иные отношения, складывающиеся по поводу осуществления местного самоуправления в Индустриальном районе города Барнаула.

Согласно указанному Положению, Индустриальный район является частью территории г. Барнаула, выделенной в целях организации управления городским хозяйством, совершенствования обслуживания населения и приближения органов местного самоуправления в городе к населению. Индустриальный район был образован 5 апреля 1978 года Указом Президиума Верховного Совета РСФСР. В районе образована и действует сельская администрация [13].

Администрация Индустриального района г. Барнаула представляет собой территориальный орган местного самоуправления, обладает собственными полномочиями в решении вопросов местного значения и осуществляет исполнительно-распорядительные функции на территории района.

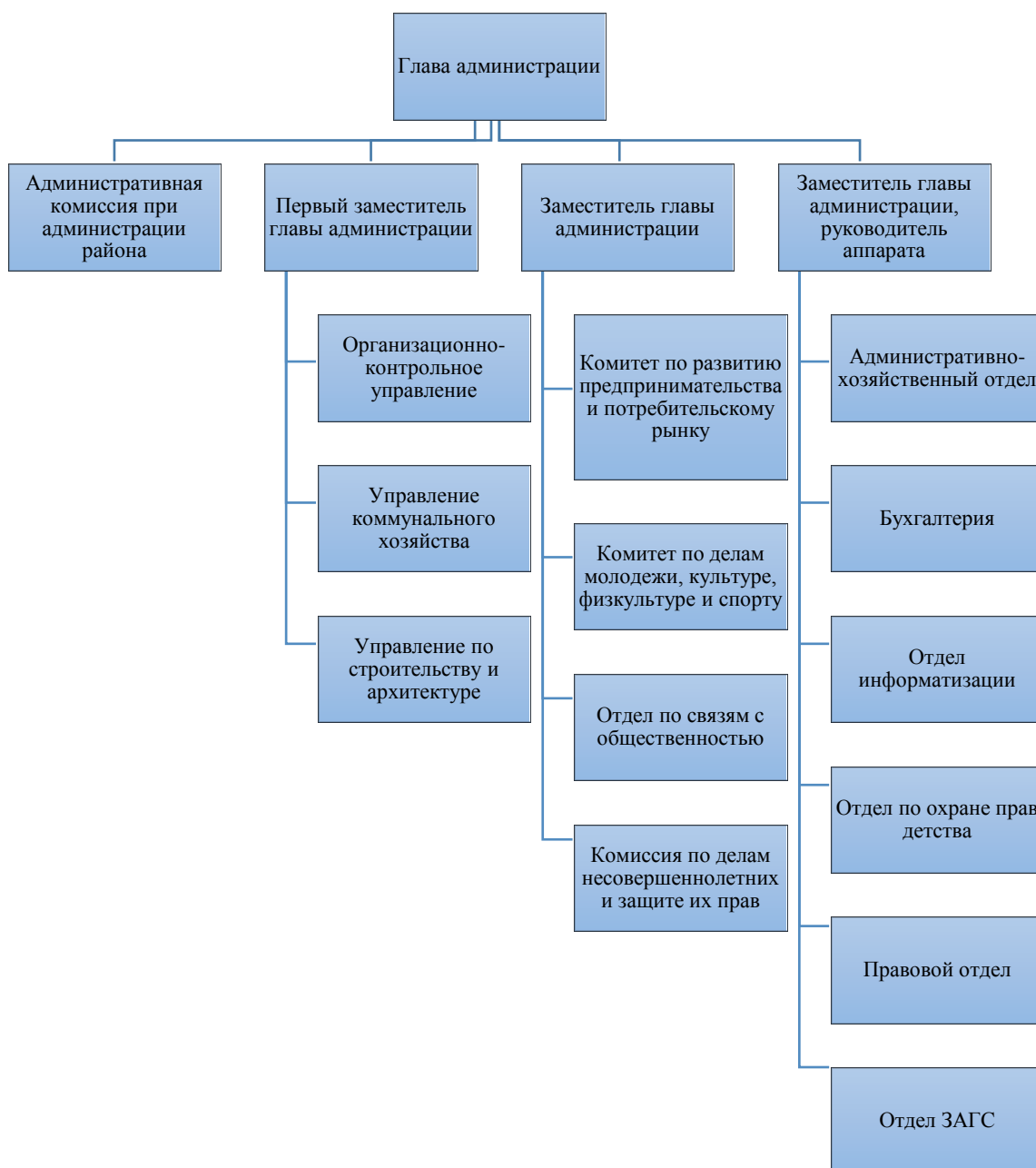


Рисунок 2.1 – Организационная структура администрации  
Индустриального района г. Барнаул

Полное наименование юридического лица - администрация Индустриального района города Барнаула. Сокращенное наименование юридического лица - администрация района.

Структуру администрации района составляют:

- 3 управления;
- 2 комитета;

- 7 отделов;
- 2 комиссии [14].

Наглядно организационная структура администрации Индустриального района представлена на рисунке 2.

Кадровая политика оказывает значительное влияние на состояние кадров той или иной организации, в том числе это касается органов государственного и муниципального управления. Рассмотрим показатели, характеризующие состав и состояние кадров администрации Индустриального района г. Барнаула (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Показатели состояния кадрового состава муниципальных служащих администрации Индустриального района г. Барнаула, 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Среднесписочная численность, чел.	68	68	68
Выбывшие, чел., в т. ч.:	26	19	27
- по собственному желанию;	3	3	2
- перевод в администрацию города.	23	16	25
Коэффициент текучести кадров, %	38,2	27,9	39,7
Прибывшие, чел.	26	19	27
Численность кадрового резерва, чел.	99	96	101

Согласно данным таблицы 2.1, среднесписочная численность персонала в анализируемом периоде не менялась, стабильно составляет 68 человек. В то же время число выбывших и прибывших меняется: за 2015 г. в администрации появилось 26 новых служащих, за 2016 г. -19 чел., за 2017 г. – 27 чел.

Коэффициент текучести кадров соответственно менялся в период с 2015 по 2017 гг., в 2015 и 2017 г. показатель превысил 38%, в 2016 г. составил 27,9%. Следует отметить, что значение данного показателя

свидетельствует о высоком уровне текучести кадров, значительно превышающем естественный уровень текучести (составляет 3-5%). В связи с этим необходимо более подробно рассматривать показатель текучести кадров в разрезе причин выбытия кадров (таблица 2.2).

Поскольку кадровая политика муниципальной службы г. Барнаул является единой и касается в том числе администрации Индустриального района г. Барнаула, перевод в служащих из администрации района в администрацию города будем считать внутриорганизационной текучестью кадров.

Таблица 2.2 - Показатели текучести кадров администрации Индустриального района г. Барнаула, 2015-2017 гг., %

Показатель	2015	2016	2017
Коэффициент текучести кадров (общий)	38,2	27,9	39,7
Внутриорганизационная текучесть кадров	33,8	23,5	36,8
Внешняя текучесть кадров	4,4	4,4	2,9

В соответствии с данными таблицы 2.2, внешняя текучесть кадров в администрации Индустриального района на протяжении рассматриваемого периода не превышает 5%, т.е. находится в интервале естественной текучести кадров, что является положительным моментом. Следует также отметить, что в 2017 г. показатель внешней текучести кадров снижается на 1,5% в сравнении с предыдущими периодами, что также является позитивной тенденцией. Тем не менее, внутриорганизационная текучесть кадров в администрации Индустриального района является излишней, намного превышая 5%, что обусловлено именно особенностями кадровой политики. При таком уровне текучести кадров подразумевается экономические потери и другие трудности в организации, в данном случае – в администрации района.



Таким образом, в целом можно отметить высокий уровень внутриорганизационной текучести кадров, оказывающий влияние на качество работы администрации Индустриального района.

Перейдем к расчету основных показателей, характеризующих эффективность кадровой политики в государственных и муниципальных органах по основным направлениям кадровой политики, предложенных в предыдущей главе (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Показатели администрации Индустриального района по направлению «формирование кадрового состава», 2015-2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Степень укомплектованности штата муниципальных служащих, %	100,0	100,0	100,0
Численность принятых на службу из кадрового резерва, чел.	19,0	15,0	27,0
Численность принятых на службу из кадрового резерва, %	73,1	78,9	100,0
Численность принятых на муниципальную службу по конкурсу, чел.	7,0	4,0	0,0
Численность принятых на муниципальную службу по конкурсу, %	26,9	21,1	0,0
Соотношение принятых на службу из кадрового резерва и принятых на службу по конкурсу на должность, %	2,7	3,8	0,0
Средняя скорость закрытия вакантных должностей муниципальной службы, дней от освобождения должности до выхода на службу прибывшего сотрудника	19,0	14,0	12,0
Коэффициент текучести персонала среди новых служащих, %	2,9	4,4	2,9

Продолжение таблицы 2.3

Доля выбывших по инициативе служащих в общей численности выбывших, %.	100,0	100,0	100,0
Уровень среднемесячной заработной платы, тыс. руб.	18,7	19,1	19,3
Уровень средней заработной платы муниципальных служащих региона, тыс. руб.	20,7	21,5	22,0

В соответствии с данными таблицы 2.3, штат муниципальных служащих администрации Индустриального района ежегодно укомплектован на 100%, что свидетельствует об отсутствии недостатка кадров в данном муниципальном органе.

Большую роль в обеспечении бесперебойной работы муниципального органа играет эффективность использования кадрового резерва. В отношении администрации Индустриального района можно отметить, что в анализируемом периоде численность принятых на муниципальную службу из кадрового резерва увеличивается с 73,1% в 2015 г. до 100% в 2017 г., соответствующим образом, численность принятых по конкурсу снижается с 26,9% до 0%.

Соотношение принятых на службу из кадрового резерва и принятых на службу по конкурсу на должность в 2015 г. составило 2,8%, в 2016 г. – 3,8%. По состоянию на 2017 г. значение показателя снизилось до нуля. Данное изменение показателей положительно характеризует проводимую в администрации работу с кадровым резервом, говоря о её эффективности.

Ввиду повышения эффективности работы с кадровым резервом в администрации района наблюдается устойчивая тенденция снижения показателя средней скорости закрытия вакантных должностей муниципальной службы: с 19 дней от освобождения должности до выхода на

службу прибывшего сотрудника в 2015 г. показатель снизился до 12 дней в 2017 г. Следует отметить, что темпы снижения показателя замедляются: если в 2016 г. показатель снизился на 26,4% относительно 2015 г., то в 2017 г. снижение составило уже 14,3%. Вероятно, это обусловлено тем, что выход на службу из кадрового резерва также требует некоторого времени, в течение которого кадровыми работниками осуществляется сбор и обработка информации, подготовка необходимой документации и прочие операции кадровой работы.

Что касается коэффициента текучести кадров среди новых служащих, он меняется неоднозначно: увеличивается в 2016 г. на 1,5% и возвращается к уровню 2015 г. в 2017 г., составляя 2,9%. Данный коэффициент показывает, что в 2017 г. в администрации района численность выбывших сотрудников, стаж службы в данном органе которых составил менее 1 года составляет 2,9% в общей численности персонала. Дополняя количественный анализ качественным, может отметить, что по состоянию на 2017 г. это именно те работники, чье увольнение составляет внешнюю текучесть кадров (2 человека).

В общей численности выбывших в период с 2015 по 2017 гг. нет случаев увольнения по инициативе работодателя, все случаи увольнения и перевода инициированы собственным желанием работников. Чем выше доля выбывших по инициативе служащих в общей численности выбывших, тем более качественно осуществляется подбор и отбор персонала. В соответствии со значением показателя, в администрации Индустриального района наивысший уровень качества подбора и отбора кадров.

В большой степени этому способствует сотрудничество с высшими и средними учебными заведениями города, в процессе которого студенты знакомятся с важнейшими аспектами работы муниципальной службы, администрация, в свою очередь, предлагает рассмотреть наиболее проявившим себя студентам рассмотреть возможность дальнейшего трудоустройства, зачисления в кадровый резерв.

Уровень средней заработной платы в администрации района на протяжении рассматриваемого периода ниже заработной платы на муниципальной службе региона в целом и средней номинальной заработной платы по Алтайскому краю. Наглядно сравнение среднемесячной заработной платы представлено на рисунке 2.2.

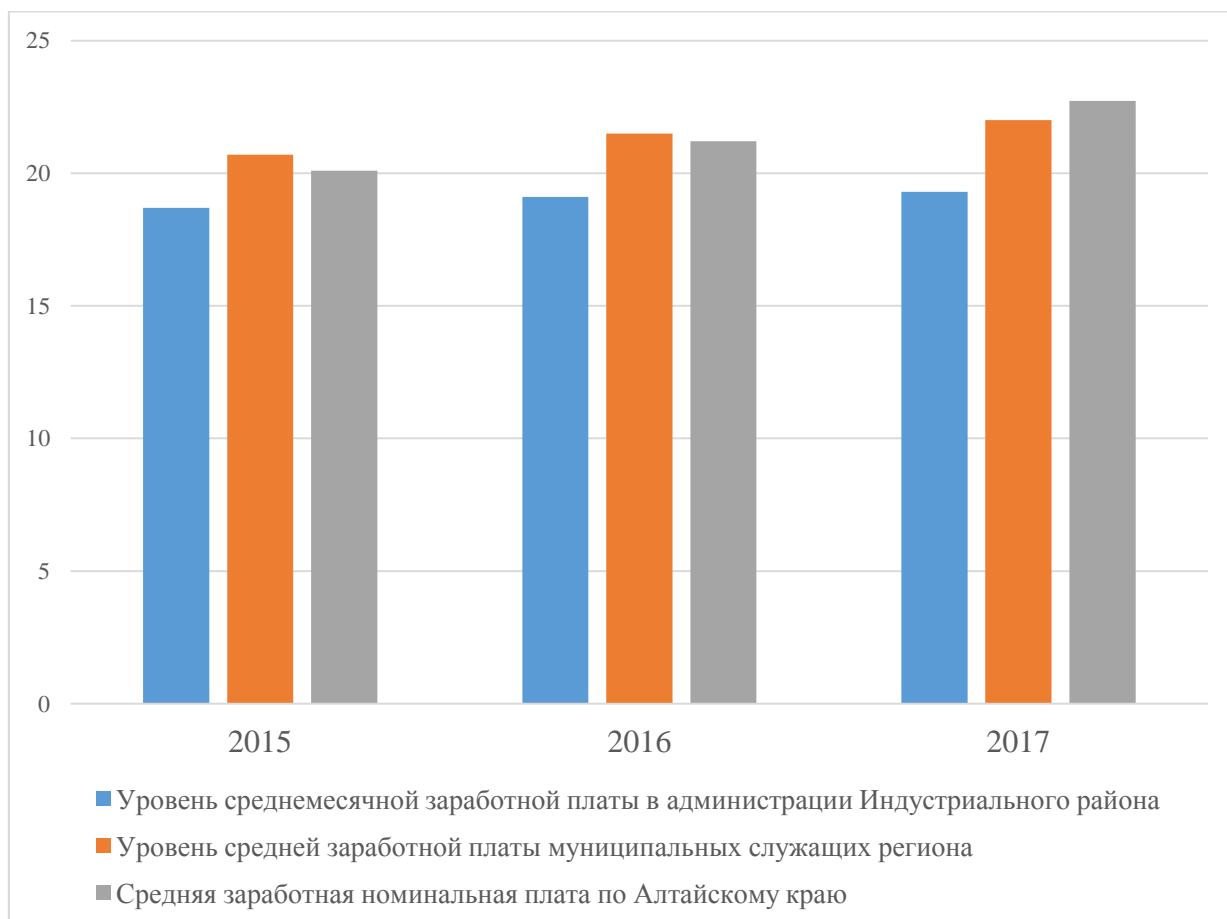


Рисунок 2.2 – Сравнительный анализ среднего уровня заработной платы, 2015-2017 гг.

Следует отметить, что разница в уровне средней заработной платы увеличивается: если в 2015 г. заработная плата муниципальных служащих региона была на 9,6% выше заработной платы служащих рассматриваемой администрации, то в 2016 г. разрыв составил 11,1%, в 2017 г. – 12,2%. Такое изменение показателей является негативным индикатором, поскольку от уровня заработной платы во многом зависит мотивация работников, численность желающих поступить на муниципальную службу в данный муниципальный орган и др.

Таким образом, анализ показателей, характеризующих направление кадровой политики «формирование кадрового состава» показывает, что в целом работа по формированию кадрового состава муниципальных служащих администрации Индустриального района г. Барнаула организована качественно. Подбор персонала осуществляется эффективно, поскольку по инициативе работодателя увольнений в анализируемом периоде не отмечено. Наблюдается низкий уровень средней оплаты труда, что компенсируется перспективой карьерного роста в рамках муниципальной службы города. Следует отметить, что низкий уровень оплаты труда может выступать причиной низкой привлекательности должностей муниципальной службы администрации для кадров с высоким уровнем профессионализма.

## 2.2 Реализация кадровой политики в администрации Индустриального района г. Барнаула

Кадровая политика в администрации района не закреплена документально, по большому счету, собственной кадровой политики не разработано в данном муниципальном органе. Отсутствие собственной кадровой политики обусловлено подчинением общей кадровой политике администрации города.

Кадровая работа, через которую реализуется кадровая политика на муниципальной службе г.Барнаула, осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми документами.

Нормативные документы по вопросам муниципальной службы включают следующий перечень документов:

- Реестр должностей муниципальной службы города Барнаула;
- Квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы города Барнаула;

- Порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы города Барнаула;
- Состав комиссии по проведению конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы администрации г.Барнаула;
- Положение о проведении аттестации муниципальных служащих города Барнаула;
- Порядок обжалования результатов конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы города Барнаула;
- Заявление;
- Анкета;
- Заключение медицинского учреждения об отсутствии заболевания, препятствующего поступлению на муниципальную службу.

Поступление на муниципальную службу г. Барнаула осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и Законом Алтайского края от 07.12.2007 №134-ЗС «О муниципальной службе в Алтайском крае».

На муниципальную службу города Барнаула вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным решением Барнаульской городской Думы от 17.02.2017 №757 «Об утверждении квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы города Барнаула», при отсутствии обстоятельств, указанных в статье 13 Федерального закона от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» в качестве ограничений, связанных с муниципальной службой.

На должности муниципальной службы назначаются лица, состоящие в кадровом резерве. Кадровый резерв формируется в соответствии с Положением о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы города Барнаула, утвержденным решением

Барнаульской городской Думы от 25.12.2012 №42 «Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы города Барнаула» (ред. от 30.10.2015).

При отсутствии кадрового резерва проводится конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы. Порядок и правила проведения конкурса регулируются решением Барнаульской городской Думы от 01.02.2008 №698 «Об утверждении Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы города Барнаула» (ред. от 29.11.2013). Информация о порядке и времени проведения конкурса, а также перечень необходимых документов для участия, размещается на официальном сайте администрации в подразделе «Актуальные вакансии» раздела «Муниципальная служба».

За организационное и информационно-методическое обеспечение проведения кадровой работы и кадровой политики на муниципальной службе г. Барнаула, а также за ведение наградной деятельности отвечает председатель комитета по кадрам и муниципальной службе администрации г. Барнаула (в настоящее время - Сухова О.С.).

Основополагающим принципом кадровой политики администрации г. Барнаул является приоритет карьерного роста муниципальных служащих. Возможностью карьерного роста обладают муниципальные служащие начиная с уровня администрации районов и до руководящих должностей в администрации города, составляющих структуру должностей муниципальной службы (рисунок 2.3).

Реализация данного принципа также способствует повышению престижа муниципальной службы, обеспечению прозрачности и открытости процесса продвижения по службе.

Принцип приоритета карьерного роста служащих находит отражение в формировании кадрового резерва на должности управленческих кадров. В частности, создается кадровый резерв для замещения высших и главных

должностей муниципальной службы города Барнаула, а также должностей руководителей муниципальных унитарных предприятий и учреждений.

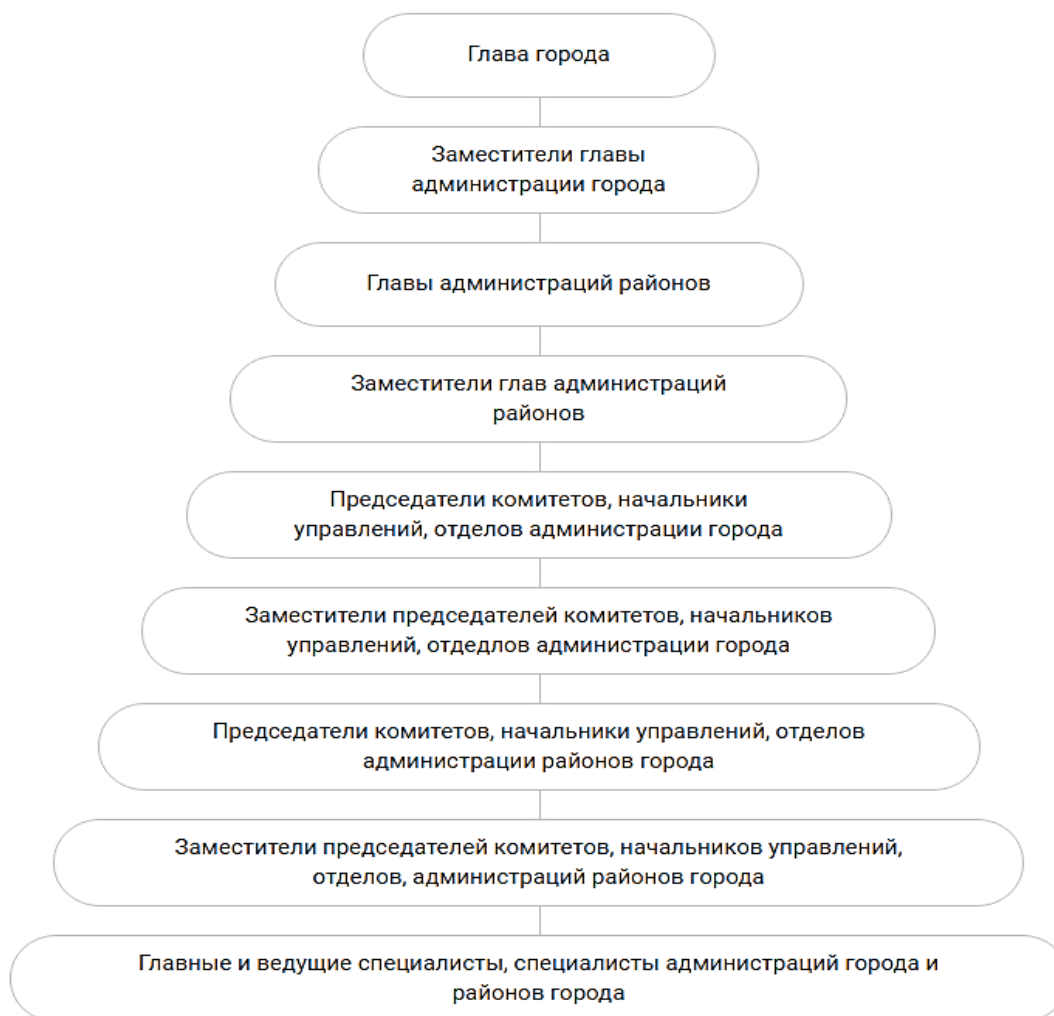


Рисунок 2.3 - Структура должностей муниципальной службы города Барнаула

Формирование муниципального резерва управленческих кадров города Барнаула регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

- Положение о формировании муниципального резерва управленческих кадров города Барнаула;
- Заявление;
- Анкета.

Служащие администрации города, равно как и служащие администраций районов города могут претендовать на зачисление в кадровый резерв на должности управленческих кадров. Поскольку одним из



способов выдвижения граждан в качестве кандидатов для включения в резерв выдвижение по рекомендации (в т.ч. по рекомендации заместителей главы администрации города, руководителей органов местного самоуправления города, органов администрации города, руководителей муниципальных предприятий и учреждений), муниципальные служащие заинтересованы в том, чтобы проявлять себя с положительной стороны на службе, проявляя высокий профессионализм, трудовые качества.

Стимулами к повышению качества служебной деятельности также выступают критерии отбора для включения в кадровый резерв, в числе которых:

- безупречная репутация;
- наличие практического опыта осуществления результативной и эффективной управленческой деятельности;
- наличие организаторских способностей;
- профессиональная компетентность;
- мотивация к участию в формировании резерва управленческих кадров;
- ответственность служащего за порученное дело, высокая требовательность к себе и подчиненным, критическая оценка собственной работы.

Таким образом, кадровая политика на муниципальной службе города Барнаул направлена на обеспечение должностей муниципальной службы высокопрофессиональным кадровым составом, что достигается посредством приоритета карьерного роста служащих и соответствует приоритетным направлениям государственной кадровой политики.

Особенностью муниципальной кадровой политики, направленной на приоритет карьерного роста служащих, выступает восприятие администрации района города в качестве начальной ступени карьеры муниципального служащего.

С одной стороны, данное восприятие имеет положительное влияние на качество работы действующих служащих, поскольку они стремятся наработать опыт, получить практические навыки и положительно себя зарекомендовать для получения возможности карьерного роста.

С другой стороны, в администрации районов снижается уровень закрепленности кадров, самые опытные сотрудники уходят на другие должности либо в другие органы муниципальной службы. В таких условиях важно соблюдать принцип преемственности, т.е. приходящие на свободные должности новые служащие должны перенимать положительный опыт работы на данной должности, что может быть достигнуто с применением инструмента наставничества.

Еще одним важным направлением кадровой политики, пронизывающим кадровую работу на муниципальной службе, является противодействие коррупции в органах местной власти.

В частности, в целях противодействия коррупции на муниципальной службе г. Барнаула муниципальные служащие ежегодно не позднее 30 апреля года, следующего за отчетным, обязаны представлять сведения о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей. Советом по противодействию коррупции при администрации города Барнаула обсуждаются результаты предоставления сведений о доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера муниципальными служащими, а также сведений об адресах сайтов и (или) страниц сайтов в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», на которых муниципальные служащие размещали общедоступную информацию и данные, позволяющие их идентифицировать, в рамках реализации положений Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Таким образом, кадровая политика на муниципальной службе г. Барнаула реализуется посредством кадровой работы, которая осуществляется в соответствии с нормативно-правовыми документами. Важными направлениями кадровой политики, реализуемых во всех органах местной власти города, выступают приоритет карьерного роста муниципальных служащих и противодействие коррупции.

Перейдем к анализу современного состояния кадрового состава администрации Индустриального района г. Барнаула.

Перейдем к анализу кадровой политики по направлению «обучение и оценка служащих». В первую очередь, согласно методике, следует провести анализ образовательного состава персонала.

Рассмотрим образовательный состав кадров администрации района (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Образовательный состав кадров администрации Индустриального района г. Барнаула, 2015-2017 гг., чел.

Показатель	2015		2016		2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Два высших образования	11	16,18	11	16,18	12	17,65
Высшее образование	52	76,47	53	77,94	52	76,47
Среднее профессиональное образование	5	7,35	4	5,88	4	5,88
Специальность «Государственное и муниципальное управление»	45	66,18	41	60,29	46	67,65
Другая специальность	23	33,82	27	39,71	22	32,35

По данным таблицы 2.4, по состоянию на 2017 г. большая часть муниципальных служащих имеет высшее образование (76,47%), два высших образования получили 17,65% служащих, остальные 5,88% имеют среднее профессиональное образование.

В администрации Индустриального района в 2016 г. на 1,47 % снижается доля служащих со средним профессиональным образованием и увеличивается число служащих с высшим образованием. В 2017 г. увеличивается число служащих, имеющих два высших образования.

Общий показатель служащих с высшим образованием в администрации района города несколько ниже (на 1,48%) аналогичного показателя в целом по муниципальной службе г. Барнаула, который составляет 95,6%. При этом показатель служащих с двумя высшими образованиями составляет 17,65%, в то время как муниципальные служащие всего города – 17,1%.

Среди муниципальных служащих администрации Индустриального района на протяжении анализируемого периода свыше 60% работников имеют образование по направлению «Государственное и муниципальное управление», по состоянию на 2017 г. – 67,65% служащих, остальные имеют образование по другой специальности.

Таким образом, образовательный состав муниципальных служащих администрации Индустриального района г. Барнаул соответствует принципу профессионализма муниципальных служащих: практически все служащие имеют высшее образование, причем 17,65% имеют два высших образования; 67,65% работников имеют образование по направлению «Государственное и муниципальное управление».

Далее обратимся к вопросу аттестации муниципальных служащих в администрации Индустриального района.

Аттестация служащих в администрации Индустриального района преследует выполнение конкретных задач, заключающихся в совершенствовании управления кадровым составом, расстановки кадров, формировании резерва на выдвижение, определение потребности в повышении квалификации, совершенствовании форм и методов работы самих руководителей.

Аттестация муниципальных служащих организуется в соответствии с законодательством, проводится дважды в год. План о проведении аттестации

служащих составляется и утверждается в начале года. Муниципальные служащие подтверждают свою компетентность на аттестации каждые три года, причем аттестуемые заранее уведомляются о предстоящем испытании.

За период с 2015 по 2017 гг. не наблюдалось случаев невыполнения плата по аттестации кадров, также отсутствуют эпизоды установления несоответствия муниципальных служащих замещаемой должности муниципальной службы.

Таким образом, аттестация муниципальных служащих осуществляется в соответствии с планом, аттестуемые заранее уведомляются о предстоящем испытании. Соответствующим образом, оценка муниципальных служащих является справедливой, осуществляется планомерно, что положительно характеризует кадровую политику администрации района г. Барнаула.

Прейдем к анализу организации обучения муниципальных служащих в администрации Индустриального района.

Обучение кадров осуществляется по двум основным направлениям:

- совершенствование навыков работы с персональным компьютером;
- обучение для впервые принятых на муниципальную службу.

В процессе планирования обучения кадров на предстоящий год учитывается лишь необходимость совершенствования навыков работы с персональным компьютером, поскольку обучение для впервые принятых на муниципальную службу осуществляется по необходимости и соответственно, сложно спланировать потребность в данном обучении на отдаленный период.

План по обучению муниципальных служащих актуализируется ежемесячно. Внесенные в план по обучению мероприятия исполняются вовремя, без исключений, в период с 2015 по 2017 гг.

Далее проанализируем численность муниципальных служащих, прошедших обучение в администрации района в период с 2015 - 2017 гг.

Таблица 2.5 - Динамика численности служащих, прошедших обучение в администрации Индустриального района, 2015-2017 гг.

Вид обучения	2015	2016	2017	Темп изменения, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016
Совершенствование навыков работы с персональным компьютером	25	19	26	76	136,8
Обучение для впервые принятых на муниципальную службу	6	6	8	100	133,3

Согласно данным таблицы 2.5, обучение по совершенствованию навыков работы с персональным компьютером проходят практически все новые сотрудники, число которых снизилось на 24% в 2016 г. и выросло на 36,8% в 2017 г. Данное обучение проходит без отрыва от рабочего места, за счет средств муниципального органа, с привлечением собственных специалистов. В рамках данного обучения муниципальные служащие изучают основы оформления документов в Microsoft Office и работы в других программах, которые необходимо знать для непосредственно осуществления трудовой деятельности.

Обучение для служащих, впервые принятых на муниципальную службу, проводится прикрепляемыми наставниками, происходит без отрыва от рабочего места, за счет средств муниципального органа, с привлечением собственных специалистов. В 2015 и 2016 гг. такое обучение прошли по 6 муниципальных служащих, в 2017 г. показатель увеличился на 33,3%, что составило 8 человек. Данное обучение направлено на освоение муниципальными служащими следующих знаний:

- формирование знаний основ конституционного права;
- формирование знаний законодательства в сфере противодействия коррупции;
- развитие навыков применения на практике законодательства о муниципальной службе;
- развитие нравственной культуры муниципальных служащих.

Таким образом, обучение муниципальных служащих осуществляется преимущественно без отрыва от рабочего места, за счет муниципального органа, с привлечением собственных специалистов. В администрации района развито наставничество, но следует отметить, что в условиях высокого уровня текучести кадров наставники тратят большое количество времени на работу по адаптации новых служащих, что в некоторых случаях служит причиной снижения качества и скорости выполнения ими собственных трудовых обязанностей.

В настоящее время в администрации Индустриального района существует потребность в повышении квалификации муниципальных служащих. Повышением квалификации выступает любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков муниципального служащего в конкретном типе деятельности. Определение потребности в повышении квалификации обусловлено постоянным изменением стоящих перед кадрами муниципальной службы задач и условий труда, связанных как с совершенствованием средств труда, так и с должностным ростом конкретного служащего.

Поскольку в администрации Индустриального района наблюдается высокий уровень текучести кадров, связанная главным образом, с переводом кадров по собственному желанию в администрацию города, (что также выступает должностным ростом), повышение квалификации прибывших кадров становится основной задачей администрации района.

В рамках кадровой работы в администрации района определяется потребность в повышении квалификации на плановый период – год, в дальнейшем информация обновляется по результатам аттестации муниципальных служащих в течение года.

Согласно данным рисунка 3.1, численность служащих, прошедших курсы повышения квалификации, увеличилась в 2016 г. на 2% и снизилась на 4% в 2017 г. По состоянию на 2017 г. 27% служащих данного муниципального органа не нуждаются в повышении квалификации, поскольку прошли курсы в предыдущие 1-2 года.

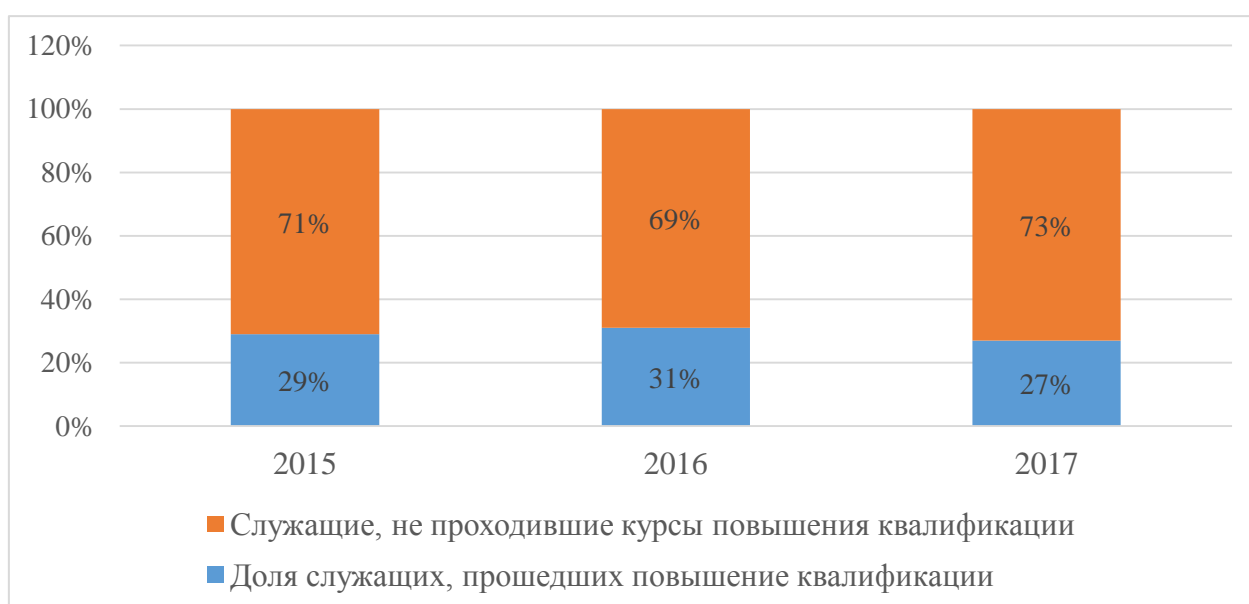


Рисунок 3.1 – Динамика численности служащих администрации Индустриального района, прошедших курсы повышения квалификации, 2015-2017 гг.

Таким образом, в настоящее время в администрации Индустриального района существует потребность в повышении квалификации кадров, поскольку лишь 27% муниципальных служащих прошли курсы по совершенствованию профессиональных навыков.

Данная проблема в большей степени обусловлена высоким уровнем текучести кадров, поскольку нередко кадры переходят в администрацию города после повышения квалификации, а на их место приходят новые



работники, которым необходимо организовать повышение квалификации. Соответствующим образом, данный аспект является проблемной зоной администрации Индустриального района.

В целом по направлению «обучение и оценка служащих» кадровой политики рассматриваемого муниципального органа можем отметить, что планирование и реализация кадровой работы по обучению в полной мере совпадают, нет несоответствий между плановыми и реализованными мероприятиями в анализируемом периоде.

Что касается качественного содержания обучения муниципальных служащих, обучение всех служащих осуществляется лишь по двум направлениям: создается впечатление, что выбор направлений обусловлен, в первую очередь, возможностями муниципального органа, а уже затем – реальной необходимостью и потребностями служащих.

Другим моментом является высокий уровень текучести кадров в данном муниципальном органе, что обуславливает проблему высокой потребности кадрового состава в повышении квалификации ввиду частого обновления кадрового состава. Иными словами, по направлению «обучение и оценка служащих» нельзя дать определенно позитивную оценку, поскольку существуют негативные моменты.

Перейдем к анализу направления кадровой политики «организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах».

Организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Длительность проведения проверки персональных данных составляет не менее 30 дней, то же касается и срока проведения проверки сведений о доходах муниципальных служащих.

В администрации Индустриального района не иницируются дополнительные проверки, кроме установленных нормативными

документами. Осуществление проверки документов может осуществляться по запросу уполномоченных органов (налоговая служба, прокуратура).

Таким образом, по направлению «организация проверки достоверности персональных сведений и сведений о доходах» можно отметить положительные тенденции: отсутствие чрезмерного количества проверок документов позволяют избегать напряжения в трудовом коллективе, позволяют служащим больше времени уделять непосредственно профессиональным обязанностям, а не подготовке документов для проверки (заполнению документов, справок и бумаг).

Рассмотрим аспекты направления кадровой политики «обеспечение кадрового документооборота».

Документооборот осуществляется в объеме, требуемом нормативными документами, свыше установленного не фиксируется никакой дополнительной кадровой статистики. В соответствии с положениями Трудового кодекса РФ в администрации Индустриального района ведутся на постоянной основе следующие кадровые документы: личные дела служащих; учет справок, больничных листов и заявлений, приказов; табель рабочего времени и др.

Что касается условий своевременности и достоверности документооборота, необходимо отметить, что отклонений по срокам оформления кадровой документации не наблюдается в анализируемом муниципальном органе, как и ошибок в содержании кадровых документов в рассматриваемом периоде (2015-2017 гг.).

Поскольку в настоящее время к особенностям по делопроизводству, связанным с технологиями обработки документов, добавляются процедуры обеспечения проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации, переподготовки и повышения квалификации, проверки достоверности представляемых сведений других операций и документов, регламентированных законодательством о муниципальной службе, муниципальным кадровым службам рекомендуется иметь самостоятельную

инструкцию по кадровому делопроизводству [48]. Поскольку специальное подразделение, занимающееся кадровой работой, в структуре администрации Индустриального района отсутствует, наличие подобной инструкции необходимо для обеспечения преемственности кадрового документооборота, его достоверности и своевременности.

Таким образом, в целом по направлению кадровой политики «обеспечение кадрового документооборота» в администрации района можно сказать, что в целом кадровый документооборот соответствует критериям своевременности и достоверности, с точки зрения нормативно-правовых документов является полным.

При этом следует также отметить, что ведение дополнительной кадровой статистики в обобщенном виде позволяет анализировать и своевременно реагировать на возникновение отрицательных устойчивых тенденций в изменении кадрового состава муниципального органа и соответственно, повышать качество его работы.

Проведение оценки кадровой политики по предложенным в предыдущей главе направлениям позволило составить определенную картину осуществления в администрации Индустриального района кадровой работы, отражающей его кадровую политику. Далее перейдем к описанию выявленных недочетов кадровой политики муниципального органа.

### 2.3 Проблемы, возникающие при реализации кадровой политики в администрации Индустриального района г. Барнаула

Центральной проблемой, обуславливающей ряд других негативных аспектов, кадровой политики в администрации района выступает высокий уровень текучести кадров.

Текучесть кадров является отрицательным явлением, поскольку данное явление:

- выступает препятствием сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективного трудового коллектива;
- ухудшает моральное состояние коллектива в целом и каждого сотрудника в нем;
- снижает мотивацию трудового коллектива;
- приводит к затратам сил и времени на подбор и обучение нового сотрудника.

Осуществление обучения поступающих на службу кадров является необходимостью, поскольку позволяет обеспечивать повышение качества профессиональной деятельности муниципальных служащих в администрации Индустриального района г. Барнаул.

Муниципальный орган тратит ресурсы не только на стандартное обучение, но и на трудовую адаптацию впервые устроившихся на муниципальную службу, повышение квалификации служащих. Развитый институт наставничества позволяет не только обеспечивать накопление и трансляцию знаний муниципального органа, но и формировать у наставляемых сотрудников требуемые модели организационного поведения, положительную мотивацию к труду и профессиональному развитию. Работа с наставниками позволяет быстрее войти в процесс работы новым сотрудникам, но отнимает рабочее время у самих наставников, которым приходится выполнять свою работу в спешке, иногда выполнять работу сверхурочно.

Другой проблемной зоной администрации Индустриального района выступает существующая потребность в повышении квалификации кадров, поскольку лишь 27% муниципальных служащих прошли курсы по совершенствованию профессиональных навыков. Данная проблема также в большей степени обусловлена высоким уровнем текучести кадров, поскольку нередко кадры переходят в администрацию города после повышения квалификации, а на их место приходят новые работники, которым

необходимо организовать повышение квалификации. Иными словами, высокий уровень текучести кадров в данном муниципальном органе обуславливает проблему высокой потребности кадрового состава в повышении квалификации ввиду частого обновления кадрового состава.

Ввиду высокого уровня текучести кадров в администрации Индустриального района проводится активная кадровая работа. Эффективное использование кадрового резерва, обусловленное острой необходимостью, позволяет нарастить скорость закрытия свободной вакансии, срок от освобождения должности до выхода нового сотрудника на рабочее место по состоянию на 2017 г. составляет 12 дней.

Объемы документооборота в связи с текучестью кадров также увеличиваются: необходимо оформлять документы по выбытию, по оформлению новых служащих, проводить проверку достоверности персональных данных и др. За 2017 г. выбыло 27 муниципальных служащих, т.е. 2-3 человека в месяц, соответственно, ежемесячно кадровый работник вынужден оформлять документы по увольнению (переводу), актуализировать кадровый резерв, обновлять данные кадрового резерва, организовать пополнение кадрового резерва.

Организация конкурсов на зачисление в кадровый резерв также отнимает достаточное количество времени, поскольку кадровый работник выполняет ряд операций:

- принимает и регистрирует заявления кандидатов;
- проверяет полноту предоставленных документов;
- организует непосредственно проведение конкурса;
- готовит проекты решений по итогам конкурса и др.

Таким образом, высокая текучесть кадров провоцирует необходимость осуществления больших объемов кадровых операций и высокой скорости их выполнения, что является сложной задачей и требует значительных усилий

от административно-хозяйственного отдела, занимающегося кадровой работой.

В данных условиях необходимо уделять внимание анализу интенсивности нагрузки служащих, осуществляющих кадровую работу. По результатам анализа, в случае необходимости, следует проводить перераспределение нагрузки (обязанностей) в целях выравнивания нагрузки, рассматривать возможности оптимизации процессов (автоматизация, снижение потерь рабочего времени).

Как показал анализ, выбытие муниципальных служащих осуществляется исключительно по личной инициативе. На протяжении анализируемого периода из всех выбывших (26 чел. в 2015 г., 19 чел. в 2016 г. и 27 чел. в 2017 г.) нет ни одного увольнения по инициативе работодателя. Большая часть выбывших в каждом из рассмотренных периодов переведена в администрацию города.

Соответствующим образом, главной причиной высокой текучести кадров выступает низкий уровень заработной платы, который обуславливает стремление служащих к карьерному росту, что в свою очередь достигается путем перехода муниципальных служащих из администрации района в администрацию города. Важным принципом кадровой политики, реализуемым во всех органах местной власти города, выступают приоритет карьерного роста муниципальных служащих. Именно данный принцип в совокупности с выявленным низким уровнем средней оплаты труда в администрации района, провоцирует высокий уровень текучести кадров в администрации Индустриального района г. Барнаул. Низкий уровень оплаты труда может также выступать причиной низкой привлекательности должностей муниципальной службы администрации для кадров с высоким уровнем профессионализма.

При этом действующая кадровая политика позволяет обеспечить кадровым составом малопривлекательные органы муниципальной службы – администрации районов города. Проблемой является то, что кадры не

планируют развиваться в рамках службы именно в администрации района, стремясь к карьерному росту, переходу в администрацию города и соответствующему росту оплаты труда.

Существующая в настоящее время система служебно-профессионального продвижения служащих, обеспечивающая карьерный рост сотрудников, ротацию кадров путем перемещения их на вышестоящие должности, как показывает анализ, занимает центральное место в кадровой политике муниципальной службы в администрации Индустриального района в частности и в органах городской муниципальной власти в целом. Нельзя сказать, что данная схема продвижения служащих является неподходящей для муниципальной службы, поскольку именно это положение кадровой политики обеспечивает избыток претендентов на должности муниципальной службы в районной администрации (о чем свидетельствует численность кадрового резерва в 101 человек), при том, что уровень оплаты труда на данных должностях ниже среднего уровня заработной платы в городской администрации и по региону в целом. Соответствующим образом, кадровая политика муниципальной службы администрации Индустриального района в целом является актуальной для современных условий деятельности муниципальных органов города.

В условиях высокой текучести кадров, наблюдаемой в администрации района, появляются такие проблемы, как:

- препятствие сплочению, установлению прочных связей и формированию эффективного трудового коллектива;
- ухудшение морального состояния коллектива в целом и каждого сотрудника в нем;
- снижение мотивации трудового коллектива;
- затраты сил и времени на подбор и обучение новых служащих;
- необходимость постоянного обучения новых сотрудников;

- рост численности сотрудников, которым необходимо пройти курсы повышения квалификации;
- увеличение объемов кадровой работы;
- появление случаев снижения скорости и качества работы наставников, уделяющих много времени адаптации новых сотрудников и др.

Таким образом, в администрации Индустриального района г. Барнаул следует проводить мероприятия по снижению уровня текучести кадров, поскольку это оказывает значительное влияние на качество выполнения муниципальными служащими профессиональных обязанностей.

В заключение второй главы отметим, что на примере администрации Индустриального района была апробирована методика анализа кадровой политики муниципального органа, разработанная нами на основе исследования существующих методик в предыдущей главе.

Кадровая политика администрации Индустриального района проанализирована в разрезе направлений кадровой работы, через которые находят реализацию основные принципы кадровой политики: принцип приоритета карьерного роста и принцип предотвращения коррупции.

По итогам которой выявлены проблемы, возникающие в процессе реализации кадровой политики. В частности, выявлено, что высокий уровень текучести кадров выступает центральной проблемой состояния кадров администрации, поскольку обуславливает появление ряда других значимых проблем.



### 3 ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

#### 3.1 Разработка оптимизационной модели

В предыдущей главе были рассмотрены основные проблемы в вопросах реализации кадровой политики, существующие на настоящий момент в администрации Индустриального района.

Выявлено, что основополагающей проблемой, обуславливающей ряд вытекающих проблем, выступает высокий уровень текучести кадров. Так, последствиями высокой текучести персонала являются:

- необходимость постоянного обучения прибывшего персонала;
- затраты ресурсов на адаптацию новых служащих;
- затраты ресурсов на повышение квалификации новых служащих;
- необходимость в чрезмерно активной кадровой работе, включающей подбор кандидатов, формирование многочисленного кадрового резерва, проведение конкурсов на включение в кадровый резерв;
- рост объемов кадрового документооборота и др.

Другой, не менее важной проблемой кадровой политики анализируемого органа местного самоуправления является отсутствие прозрачной системы её принципов. В ходе исследования определены два центральных принципа - противодействие коррупции и принцип приоритета карьерного роста служащих. Представляется, что данный перечень принципов недостаточно полно отражает стратегические и тактические цели администрации района в работе с кадровым составом.

Сложной задачей для руководства администрации является оценка конечных результатов оперативной деятельности муниципальных служащих, поскольку отсутствует система оценочных показателей результативности и эффективности их деятельности. Также наблюдается отсутствие

инструментов удаленной оценки кандидатов на замещение должностей муниципальной службы посредством широкомасштабного тестирования.

На настоящий момент актуальной является проблема неконкурентного на рынке труда денежного содержания муниципальных служащих, как в сравнении со средней заработной платой по региону, так и с уровнем оплаты труда государственных и муниципальных служащих в Алтайском крае.

Проблема недостаточно высокого качества дополнительного образования муниципальных служащих также заслуживает повышенного внимания, поскольку от эффективности системы подготовки служащих во многом зависит качество их работы. Индивидуальные планы профессиональной подготовки носят формальный характер, со стороны непосредственных руководителей не проводится проверка и контроль выполнения данных планов.

Таким образом, в соответствии с приведенными аргументами, можно сказать, что необходимо совершенствование кадровой политики, реализуемой в администрации района для устранения возникающих проблем.

Для устранения выявленных проблем необходимо осуществление следующих шагов:

- разработать систему принципов кадровой политики;
- сформулировать план мероприятий по совершенствованию реализации кадровой политики в администрации Индустриального района;
- определить программу мероприятий по устранению выявленных проблем.

Система принципов кадровой политика должна отражать положения, необходимые для достижения максимальной эффективности деятельности муниципального органа управления.

План мероприятий по совершенствованию реализации кадровой политики в администрации Индустриального района должен быть сформулирован с учетом выявленных проблем, а программа мероприятий

должна содержать эффективные мероприятия для устранения недостатков работы администрации района.

Для устранения центральной проблемы кадровой политики – высокого уровня текучести кадров следует провести исследование причин её возникновения, ранжировать их по степени влияния на существование проблемы и предложить меры по устранению наиболее значимых причин.

Определение основных причин высокого уровня текучести кадров возможно посредством опроса выбывших с муниципальной службы в администрации Индустриального района за определенный период.

Опрос проводился посредством анкетирования выбывших по собственной инициативе в 2017 г. муниципальных служащих.

В анкете представлены следующие открытые (без вариантов ответа) вопросы:

- Вопрос №1. Сколько полных лет вы работали в администрации Индустриального района?
- Вопрос №2. Какова причина Вашего увольнения из администрации Индустриального района?

Результаты проведенного опроса среди 25 выбывших служащих были обработаны и представлены в таблицах 3.1 и 3.2.

В соответствии с данными таблицы 3.1, среди выбывших большая часть служащих имеют стаж работы в администрации района от 3 до 5 лет, их доля составила 48%, еще 36% служащих имеют стаж работы свыше 5 лет, доля служащих со стажем 1-2 года составила 16%. Таким образом, в группе риска увольнения находятся муниципальные служащие, стаж которых составляет свыше 3 лет.

Таблица 3.1 - Результаты опроса выбывших в 2017 г. муниципальных служащих по вопросу №1

Варианты ответа	Количество ответов	Доля, %
Стаж работы 1-2 года	4	16

Продолжение таблицы 3.1

Стаж работы 3-5 лет	12	48
Стаж работы свыше 5 лет	9	36
Итого	25	100

В таблице 3.2 представлены ответы на вопрос о причине увольнения из администрации Индустриального района.

Ответы на второй вопрос подлежали семантическому анализу, схожие по смыслу ответы объединены в группы. Так, в группе «неудовлетворенность оплатой труда» объединены ответы с формулировками «мало платят», «низкая зарплата» и проч.

Таблица 3.2 - Результаты опроса выбывших в 2017 г. муниципальных служащих по вопросу №2

Причина увольнения	Количество повторений
Неудовлетворенность оплатой труда	16
Стремление к карьерному росту	5
Неудовлетворенность трудовым коллективом	1
Отсутствие нематериальной мотивации	1
Высокий уровень требований к служащим	1
Большой объем работы	1
Итого	25

В соответствии с представленными в таблице 3.2 данными, большее число повторений принадлежит группе «неудовлетворенность оплатой труда», на втором месте группа ответов «стремление к карьерному росту».

В целях определения степени влияния перечисленных причин на существование проблемы текучести кадров необходимо рассмотреть доли каждой причины (рисунок 3.1).

В данном случае, чем выше доля той или иной причины, тем большей степенью влияния она обладает на уровень текучести кадров в администрации Индустриального района.

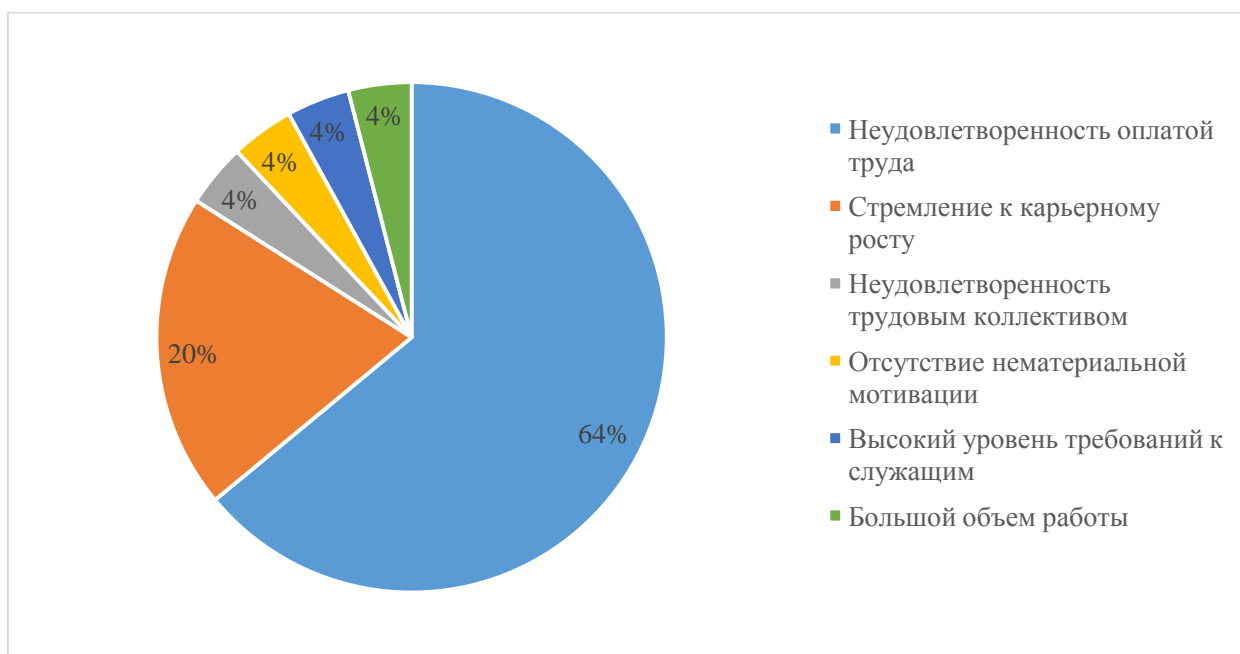


Рисунок 3.1 – Степень влияния причин увольнения служащих на существования проблемы текучести кадров в администрации района

Определим наиболее значимые причины возникновения проблемы высокой текучести кадров в администрации района методом Парето, согласно которому, 80% проблемы обусловлены 20% причин, устранив которые можно практически полностью решить проблему. Данный метод является достаточно распространенным, его эффективность подтверждена практикой управления в различных сферах деятельности, что позволяет предположить о достоверности получаемых результатов. Для наглядности представим результаты на рисунке 3.2.

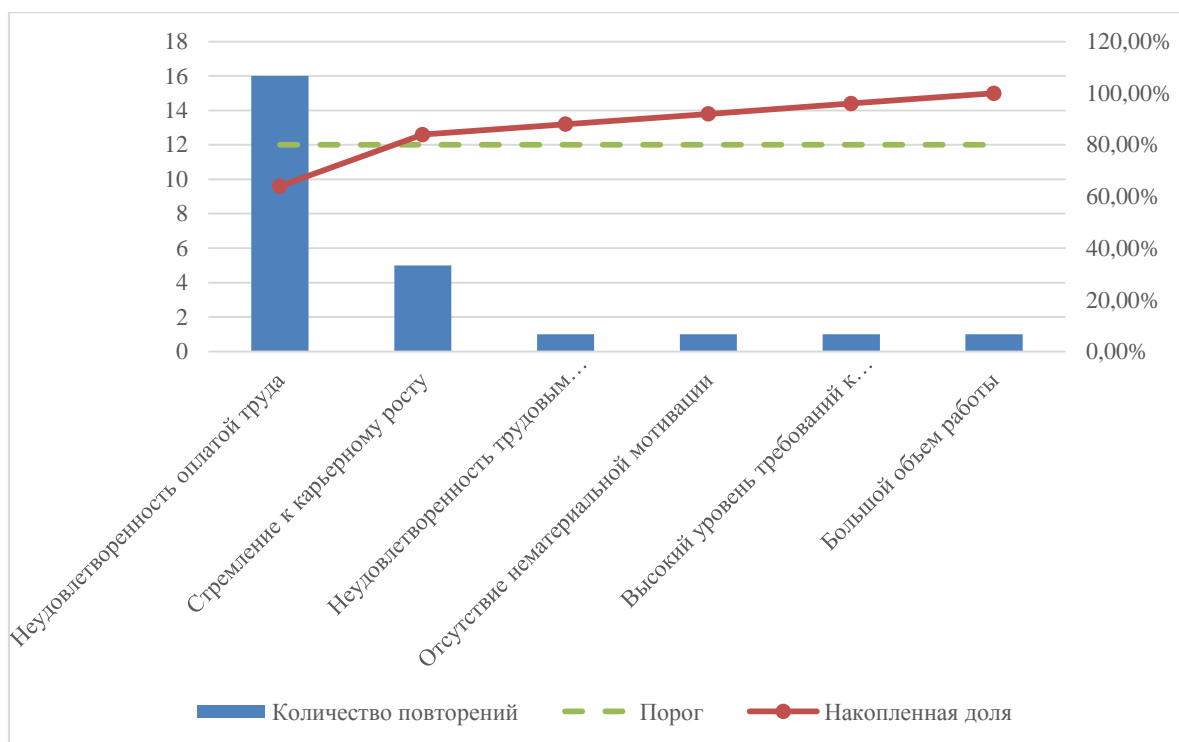


Рисунок 3.2 – Диаграмма Парето

Как показано на рисунке 3.2, существование проблемы высокого уровня текучести кадров обусловлено, главным образом, двумя группами причин:

- неудовлетворенность оплатой труда;
- стремление к карьерному росту.

В 84% увольнений муниципальных служащих по собственному желанию одна из перечисленных причин является основной. Оставшиеся 4 причины – неудовлетворенность трудовым коллективом, отсутствие нематериальной мотивации, высокий уровень требований к служащим, большой объем работы - обуславливают 16% случаев увольнения служащих.

Таким образом, для решения проблемы текучести кадров в администрации Индустриального района в первую очередь необходимо устранить две наиболее популярные причины увольнения со службы, что необходимо отразить в плане мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

### 3.2 Предлагаемые к принятию управленческие решения для совершенствования кадровой политики в администрации Индустриального района г.Барнаула

В первую очередь следует определить перечень принципов кадровой политики, отражающий положения, необходимые для достижения максимальной эффективности деятельности муниципального органа управления.

Предлагается дополнить систему принципов кадровой политики администрации Индустриального района следующими положениями:

- принцип ориентации на достижение стратегических целей администрации Индустриального района;
- принцип гармоничного сочетания интересов государства, общества и человека;
- принцип профессионального развития и обучения муниципальных служащих;
- принцип справедливой оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих;
- создание условий для эффективной работы муниципальных служащих.

Далее в целях совершенствования кадровой политики необходимо разработать план мероприятий с учетом выявленных проблем (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – План мероприятий по совершенствованию реализации кадровой политики в администрации индустриального района

№ п/п	Проблема	Мероприятие
1	Высокий уровень текучести кадров	Установление доплат за стаж работы
		Повышение средней заработной платы муниципальных служащих

Продолжение таблицы 3.3

2	Отсутствие прозрачной системы принципов кадровой политики	Утвердить перечень принципов кадровой политики
		Административно-хозяйственному отделу обеспечить ознакомление муниципальных служащих с принципами
3	Сложность оценки конечных результатов оперативной деятельности муниципальных служащих	Разработать и утвердить систему показателей эффективности работы муниципальных служащих в соответствии с их должностными обязанностями
4	Неконкурентное на рынке труда денежное содержание муниципальных служащих	Доведение среднего уровня заработной платы муниципальных служащих администрации района до среднего уровня муниципальных служащих региона.
5	Недостаточно высокое качество дополнительного образования муниципальных служащих	Разработка программ дополнительного профессионального образования служащих
6	Отсутствие инструментов удаленной оценки кандидатов на замещение должностей муниципальной службы	Разработка методики тестирования кандидатов на замещение должностей муниципальной службы

Далее в соответствии с разработанным планом необходимо определить программу мероприятий по устранению выявленных проблем (таблица 3.4).

Разработанная программа мероприятий позволит реализовать комплекс мер по совершенствованию кадровой политики в администрации района.



Таблица 3.4 – Программа мероприятий по совершенствованию кадровой политики администрации Индустриального района

№ п/п	Мероприятие	Срок исполнения	Ожидаемые результаты
1	Разработка принципов кадровой политики	31.03.2019	Утверждён перечень принципов кадровой политики
		15.05.2019	Административно-хозяйственный отдел обеспечил ознакомление муниципальных служащих с принципами
2	Разработка методики тестирования кандидатов на замещение должностей муниципальной службы	30.04.2019	Разработана методика тестирования кандидатов на замещение должностей муниципальной службы в соответствии с должностными инструкциями
3	Разработка программ дополнительного профессионального образования служащих	31.03.2019	Выявлена потребность в дополнительном образовании муниципальных служащих
		10.04.2019	Разработана программа дополнительного профессионального образования служащих
		20.04.2019	Приведены в соответствие с программой дополнительного образования индивидуальные планы образования служащих

## Продолжение таблицы 3.4

4	Разработать и утвердить систему показателей эффективности работы муниципальных служащих в соответствии с их должностными обязанностями	30.04.2019	Проведен анализ должностных инструкций служащих для выявления показателей эффективности работы
		30.05.2019	Разработана и утверждена система показателей эффективности работы муниципальных служащих
		15.06.2019	Административно-хозяйственный отдел обеспечил ознакомление муниципальных служащих с системой показателей оценки результатов их трудовой деятельности
5	Доведение среднего уровня заработной платы муниципальных служащих администрации района до среднего уровня муниципальных служащих региона.	30.04.2019	Разработаны и утверждены доплаты за стаж работы
		31.12.2019	Повышена средняя заработная плата муниципальных служащих до среднего уровня муниципальных служащих региона.
6	Проведение мероприятий по снижению текучести кадров	31.07.2019	Составлены индивидуальные стратегии карьерного роста муниципальных служащих
		15.08.2019	Служащие ознакомлены с планом карьерного роста и мерами для достижения поставленных целей

Остановимся подробнее на мероприятиях по снижению текучести кадров в администрации индустриального района. В соответствии с проведенным анализом, снижение уровня текучести кадров может быть достигнуто посредством повышения уровня оплаты труда и удовлетворения потребности служащих в карьерном росте.

Поскольку в группе риска увольнения по собственному желанию находятся муниципальные служащие, чей стаж превышает 3 года, администрации района следует рассмотреть возможности установления дифференцированных премий за стаж работы, по принципу – чем выше стаж работы, тем выше уровень премии. Данное мероприятие позволит снизить вероятность увольнений по причине неудовлетворенности служащих оплатой труда, и таким образом, уменьшить текучесть кадров в администрации района на 64%. В целях предотвращения увольнений по данной причине следует проводить ежегодный мониторинг мнений служащих о степени удовлетворенности оплатой труда.

В целях предотвращения текучести кадров в администрации Индустриального района следует разрабатывать стратегии карьерного роста по каждому служащему. Данная мера позволит служащим своевременно получать необходимые знания и навыки для замещения вышестоящей должности, понимать и оценивать перспективы профессионального и карьерного роста, что также будет способствовать повышению мотивации труда кадрового состава администрации. Мероприятия по планированию карьеры муниципальных служащих представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Перечень мероприятий
Муниципальный служащий	<p>Непосредственно муниципальным служащим осуществляется первичная ориентация и выбор профессии, а также выбор организации и должности. При поступлении на службу необходима ориентация в системе муниципальной службы. Далее служащим проводится оценка перспектив и проектирование карьерного роста.</p> <p>Получение необходимых знаний, навыков, дополнительного образования для реализации карьерного роста.</p> <p>Завершающим этапом является реализация роста.</p>

Продолжение таблицы 3.5

Начальник административно-хозяйственного отдела (ответственный сотрудник административно-хозяйственного отдела)	Оценка кандидатов при приеме на службу. Определение на рабочее место. Оценка труда и потенциала муниципальных служащих, составление плана карьерного роста совместно со служащим. Отбор в кадровый резерв служащих в соответствии с уровнем профессионализма. Дополнительная подготовка служащих. Составление и реализация программы работы с кадровым резервом. Содействие в продвижении служащих. Новый цикл планирования.
Непосредственный руководитель	Оценка результатов труда подчиненных муниципальных служащих. Оценка мотивации служащих. Организация профессионального развития. Предложения по стимулированию. Предложения по карьерному росту служащих.

Как показано в таблице 3.5, планирование карьеры требует участия непосредственно муниципального служащего, начальника административно-хозяйственного отдела (ответственного сотрудника административно-хозяйственного отдела), а также руководителя отдела, в котором работает муниципальный служащий. Следует отметить, что большую часть работы необходимо выполнять сотрудникам кадровой службе администрации района, которые управляют процессом планирования карьерного роста служащих.

Применение планирования карьерного роста муниципальных служащих будет способствовать снижению уровня текучести кадров на 20%, поскольку посредством данного мероприятия удовлетворяется стремление служащих к карьерному росту.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию кадровой политики в администрации Индустриального района г. Барнаул позволяют устранить выявленные проблемы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для достижения цели данной работы, а именно определения основных направлений совершенствования кадровой политики в сфере муниципального управления на примере администрации Индустриального района г. Барнаул, были последовательно решены поставленные задачи.

В первой главе рассмотрены понятие, содержание и сущность кадровой политики. Анализ трудов отечественных ученых по теме исследования позволил сформулировать более полное и актуальное определение понятия кадровой политики - это совокупность стратегических целей и принципов организации по формированию и профессиональному развитию трудового коллектива для его максимально полезного использования, в процессе которого достигаются и цели организации, и цели работников. Также в данной главе были изучены направления, задачи и принципы кадровой политики в органах местного самоуправления. На основе анализа современной литературы сформулированы укрупнённые направления кадровой политики местного самоуправления и определено их содержание. Исследованы существующие показатели и методология оценки эффективности кадровой политики и разработана методика анализа эффективности кадровой политики в органах муниципального управления на основании сформулированных направлений кадровой работы.

Для определения направлений совершенствования кадровой политики во второй главе проанализирован состав и состояние кадров объекта исследования; проведен в соответствии с разработанной методикой анализ реализации кадровой политики администрации Индустриального района г. Барнаула и выявлены основные проблемы, возникающие при реализации кадровой политики в муниципальных органах.

Третья глава содержит перечень выявленных направлений совершенствования кадровой политики, а также рекомендации по совершенствованию кадровой политики в администрации Индустриального

района. Проведен анализ степени важности причин увольнения муниципальных служащих из администрации Индустриального района г. Барнаул посредством метода Парето, выявлены причины, в совокупности обуславливающие 84% текучести кадров и предложены мероприятия по их устранению. Предложена система принципов кадровой политики, разработан план и программа внедрения мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2007.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ// Государственная Дума. 2004.
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2006.
4. Об архивном деле в Российской Федерации: Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2004.
5. О коммерческой тайне: Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. 2004.
6. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005.
7. О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005.
8. О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценке их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2005.
9. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации: приказ Президента РФ от 15.08.2001 № Пр-1496//Собрание законодательства. 2001.



10. О сохранности документов по личному составу высвобождаемых работников: Распоряжение Правительства РФ от 21 марта 1994 г. № 358-Р// Собрание актов Президента и Правительства РФ. 1994. №13.

11. Правилами ведения и хранения трудовых книжек: Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225// Собрание законодательства Российской Федерации. 2003.

12. О муниципальной службе в Алтайском крае: закон Алтайского края от 07.12.2007 №134-ЗС // Вечерний Барнаул. 2007.

13. Положение об Индустриальном районе в городе Барнауле и администрации Индустриального района города Барнаула: решение Барнаульской городской думы от 27 апреля 2018 года №117. // Вечерний Барнаул. 2018.

14. Об утверждении квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы города Барнаула: решение Барнаульской городской Думы от 17.02.2017 №757 // Вечерний Барнаул. 2017.

15. Об утверждении Положения о кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы города Барнаула: решение Барнаульской городской Думы от 25.12.2012 №42 // Вечерний Барнаул. 2012.

16. Об утверждении Положения о порядке проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы города Барнаула: решение Барнаульской городской Думы от 01.02.2008 №698// Вечерний Барнаул. 2008.

17. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2018 года. [Электронный ресурс] / URL:<http://www.gks.ru>

18. Аксёнова А.А. Повышение эффективности работы кадровой службы органа муниципальной власти и управления посредством КРІ-технологии// Молодой ученый. 2017. №22. С. 229-234

19. Алёхина Л.Л. Управление кадровыми процессами в муниципальной службе города/ Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Материалы и доклады 3-й международной научно-практической конференции. 2017. С.25-29.

20. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практич. пособие кадровика / В.М. Анисимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 2009. - 288 с.

21. Асланов М.А. Перспективы использования кластерного подхода в кадровой работе региональных органов управления // Вестник РГЭУ РИНХ. 2016. №3 (55).

22. Аташев Ш.И. Организация работы по формированию кадрового резерва в системе муниципальной службы / Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С.17-21.

23. Богдан Н.Н. Кадровая работа в муниципальной службе. Новосибирск, СИУ. 2011. 282 с.

24. Богдан Н.Н., Бушуева И.П., Доронина И.В. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в Сибирском федеральном округе: опыт, проблемы, перспективы // Развитие территорий. 2015. №1. С.79.

25. Богданова Э.Н. Инновационные технологии управления персоналом // Вестник экспертного совета. 2017. №3 (10).

26. Воронцов С.А., Понеделков А.В. Проблемы кадрового обеспечения инвестиционного развития муниципальных территорий // Вестник ПАГС. 2018. №1. С.40.

27. Гарипов Р.С., Шайхатдинов В.Ш. Организационно-правовые вопросы наставничества как необходимого элемента государственной гражданской и муниципальной службы // Муниципалитет: экономика и управление. 2018. №3 (24). С.51.

28. Досымбекова Р. Ш. Управление персоналом в системе государственной службы в контексте модернизационных процессов в Казахстане // Управление. 2015. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby-v-kontekste-modernizatsionnyh-protsessov-v-kazahstane> (дата обращения: 01.11.2018).

29. Дудяшова В.П. Выработка кадровой политики в условиях самообучающейся организации: статья / В.П. Дудяшова, М.А. Снурницина // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. Чебоксары: Интерактив плюс. – 2015. - №1. С. 306-309.

30. Еремин С.Г. О задачах и организации работы кадровой службы в муниципальном образовании//Актуальные вопросы науки. 2018. №36. С.65-67.

31. Жук И.А., Трифонов Ю.Н. Организация кадровой работы на муниципальной службе и пути её совершенствования // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2017. №8. [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 04.01.2019).

32. Иванкина Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Иванкина. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 190 с.

33. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2011. - №1-2. [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/>, свободный (дата обращения: 08.11.2018).

34. Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. №4. С.32.

35. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело. -1993. - 190 с.

36. Капустин В.И., Сальников В.И. Кадровое обеспечение муниципального управления/Социально-политические процессы в современном мире: взгляд молодых. 2017. С.90-93.

37. Комлева В.В. Механизм формирования оценок престижа государственной службы / В.В. Комлева // Социология власти. - 2016. - №5. - С.113-126.

38. Лыдокова Г.М. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие / Г.М. Лыдокова. – Казань: Изд-во Казанского федерального университета, 2014. – 88 с.

39. Ляшенко С.А., Кулаченко Д.А. Кадровая работа и кадровые технологии в государственной и муниципальной службе//Форум молодых ученых. Издательство: ООО "Институт управления и социально-экономического развития" (Саратов). 2017. №12. С.1178.

40. Маслова В. М. Управление персоналом: учебное пособие / В. М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2013. – 120 с.

41. Мельников И.В. Кадровик: разработка и реализация кадровой политики организации. - М.: Экономика, 2017. - 230 с.

42. Меньшова В. Н., Ступак И. М. Кадровая работа в сфере государственного и муниципального управления: зоны риска // СИСП. 2011. №3. [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-rabota-v-sfere-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-zony-riska> (дата обращения: 29.10.2018).

43. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.:Питер. – 2007. – 500 с.

44. Мясникова К.И. О кадровом обеспечении органов МСУ//Самоуправление. 2015. №4. С.30-32.

45. Наточий В.В., Наточая Е.Н. Применение информационных технологий для оценки профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Социум и власть. 2018. №4 (72). С.66.

46. Пасовец Ю.М. О направлениях развития системы подготовки резерва управленческих кадров в современных российских условиях//Современное общество: вопросы теории, методологии, методы социальных исследований. 2016. Т.1. С.187-195.

47. Переверзева А.А., Шуклинова М.В. Организация оценки и диагностики профессионально-личностных качеств государственных гражданских служащих // Социально-экономические явления и процессы. 2016. №9.

48. Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю. Г. Одегова. — М.: Информ-Знание, 2002. — 483 с.

49. Полянская Е.В., Белевцева И.А. Организация работы кадровой службы в муниципальном образовании. Актуальные проблемы экономики и управления. Межрегиональная научно-практическая конференция. 2015. С.133-137.

50. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия: учеб.-практ. пособие/ М.Ю. Рогожин. – М.-Берлин: Директ-Медиа. – 2014. – 240 с.

51. Рябова Т.М. Специфика муниципальной службы в России: учебное пособие. М. - Российский государственный социальный университет. 2016. 115 с.

52. Скоробогатова Е. А., Бреусова Е. А. Государственная кадровая политика: сущность и основные проблемы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 217–221.

53. Спивак В.А. Управление персоналом. / В.А. Спивак. Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2010. - 226 с.

54. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента: пер. с англ. Вып.1. М. - 1991. - 104 с.

55. Турагин В.Ю. Управление персоналом в региональных органах государственной власти: направления совершенствования кадровой работы

(на примере Белгородской области) // Вопросы управления. 2015. №3 (15). [Электронный ресурс] / URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 29.10.2018).

56. Турчинов А.И. Управление персоналом: Учебник — М.: Изд-во РАГС, 2002. - 488 с.

57. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. -560 с.

58. Халилова Т. В. Государственная и муниципальная служба: текст лекций. – Казань: КНИТУ. – 2013. - 450 с.

59. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник / В.В. Черепанов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 679 с.

60. Чижов Н.А. Кадровые технологии. - М.: Экзамен. - 2000. - 352 с.

61. Шедий М.В. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации в вопросах и ответах: учебно-методическое пособие. / М.В. Шедий. – Орел: Образование и общество. – 2006. – 112 с.

62. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. — Киев: МАУП, 2000. — 576 с.

63. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — Киев: МАУП, 2004. — 280 с.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«31» января 2019 г.

\_\_\_\_\_/   
 (подпись выпускника)

Потапова А.И.   
 (Ф.И.О.)