

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: «Планирование и развитие карьеры в системе муниципальной службы (на примере Администрации города Рубцовска Алтайского края)».

Работа содержит 84 страницы текста, 23 таблицы, 7 рисунков, 3 приложения, 50 использованных источников литературы.

Список ключевых слов: карьера, управление, планирование, муниципальная служба.

Объектом исследования является Администрация города Рубцовска.

Предметом исследования является процесс планирования и развития карьеры в системе муниципальной службы.

Целью выпускной квалификационной работы является на основе рассмотрения теоретических аспектов планирования и развития карьеры в системе муниципальной службы, провести анализ планирования и развития карьеры муниципальных служащих в Администрации города Рубцовска Алтайского края и предложение путей их совершенствования.

Исходя из этой цели, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие карьеры на муниципальной службе, ее классификацию;
- изучить планирование и развитие карьеры муниципальных служащих в системе муниципальной службы;
- проанализировать динамику и структуру муниципальных служащих Администрации Рубцовска;
- проанализировать планирование и развитие карьеры в системе муниципальной службы в Администрации г. Рубцовска;
- выявить проблемы и предложить пути совершенствования планирования и развития карьеры муниципальных служащих Администрации города Рубцовска.

Методы исследования, применяемые в работе: анализ, метод

сравнения, системный подход, методы статистической обработки информации.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты планирования и развития карьеры в системе муниципальной службы.

Во второй главе было проведено исследование планирования карьеры муниципальных служащих Администрации города Рубцовска.

В третьей главе выявлены проблемы, а также выделены направления совершенствования планирования и развития карьеры в системе муниципальной службы Администрации Рубцовска.

В заключение обобщаются общие результаты исследования, представлены основные выводы.

Практическая значимость исследования: предложенные рекомендации могут быть использованы на этапах развития и совершенствования карьерной службы муниципальных служащих в Администрации г. Рубцовска.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ.....	5
1.1 Понятие карьеры в муниципальной службе.....	5
1.2 Особенности планирования карьеры в системе муниципальной службы	13
1.3. Процесс развития карьеры в муниципальной службе.....	25
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА РУБЦОВСКА АЛТАЙСКОГО КРАЯ).....	31
2.1. Общая характеристика Администрации города Рубцовска Алтайского края	31
2.2 Анализ динамики и структуры муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска.....	38
2.3. Анализ планирования и развития карьеры муниципальных служащих в Администрации г.Рубцовска.....	46
3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА РУБЦОВСКА АЛТАЙСКОГО КРАЯ.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	91

ВВЕДЕНИЕ

Проблема изучения профессиональной карьеры муниципальных служащих остается актуальной, как и вопросы изучения принципов ее построения, планирования профессионального и служебного развития, методов оценки персонала, что, безусловно, требует дальнейших исследований для разработки новых подходов к формированию профессиональной карьеры муниципальных служащих. Становление профессиональной карьеры на муниципальной службе - сложный процесс. В работе с персоналом нет последовательности, последовательности и, самое главное, стратегического видения. Отсутствие четких перспектив карьерного роста и его планирования способствует уходу талантливых молодых специалистов с муниципальной службы. Такая тенденция не может создать положительной мотивации для накопления кадров в государственном аппарате. Все это говорит нам о том, что на данный момент необходимы глобальные изменения в кадровой политике муниципальной службы, которые должны способствовать разработке продуманной стратегии использования и развития человеческих ресурсов.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы также обуславливается важностью создания в современных условиях оптимального механизма сопровождения карьеры в системе муниципальной службы, которая обеспечивает комплексный подход к решению проблем эффективного использования человеческого фактора в процессе сопровождения карьеры сотрудников. Проблема исследования заключается в необходимости совершенствования карьеры персонала с целью повышения закрепления сотрудников в организации.

Такие авторы, как: Киселева Е. В., Соломатин А. А., Кабаченко Т. С., Наумов В. В., Заводчиков Д. П. и многие другие непосредственно изучали карьеру муниципальных служащих.

Однако следует отметить, что вопросы управления и планирования

карьеры в системе муниципальной службы все еще требуют рассмотрения и углубленного исследования.

Научная новизна исследования: на основе системного и комплексного подходов теоретически осмыслены и практически исследованы особенности планирования и карьерного роста муниципальных служащих администрации города. Это позволило найти и выявить проблемы и разработать предложения по улучшению карьеры муниципальных служащих Администрации города Рубцовска.

Целью работы является на основе рассмотрения теоретических аспектов планирования и развития карьеры в системе муниципальной службы, провести анализ планирования и развития карьеры муниципальных служащих в Администрации города Рубцовска Алтайского края и предложение путей их совершенствования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

1.1 Понятие карьеры в муниципальной службе

Тема кадровой политики в системе органов власти на сегодняшний день мало изучена. Правительственные учреждения и местные органы власти также проводят определенную политику в отношении своих кадров. Также следует, что кадровая политика государства и органов местного самоуправления в значительной степени определяется специальным законодательством, которое довольно четко определяет кадровые технологии и этапы кадровой работы, применяемые к сотрудникам.

Сотрудники гражданских и муниципальных служб определяют цели, задачи и направления деятельности в различных сферах общества. Профессионализм и компетентность сотрудников во многом зависят от качества государственных и муниципальных услуг, оказываемых населению¹.

Стоит отметить, что в настоящее время, в муниципальной службе по всей стране работает свыше одного миллиона человек. Проблема изучения профессиональной карьеры муниципальных служащих, в том числе вопросов, касающихся принципов формирования, планирования, профессиональной и формальной разработки методологии оценки персонала, что делает необходимым проведение дальнейших исследований и разработок в области новых подходов к формированию профессиональной карьеры муниципальных служащих, оставаться все более и более актуальной.

Согласно ст. 2, п. 1 Федерального закона от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 26.05.2021) «О муниципальной службе в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2021), «муниципальная служба» -

¹ Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496791>

профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта)².

Понятие «карьера» известно уже давно. Его суть менялась и обогащалась совместно с развитием общества. Благодаря анализу литературы по проблемам профессиональной карьеры можно сказать, что в современной науке располагается широкая эмпирическая и теоретическая база, позволяющая создать всестороннее изучение феномена профессиональной карьеры муниципальных служащих по всей России³.

Сложность и актуальность изучения карьеры муниципальных служащих как социального явления вызывают повышенный интерес исследователей к этому вопросу. Его работой занимается ряд социальных и гуманитарных наук: психология, экономика, менеджмент, социология, политология, история, юридические науки и другие.

В рамках социологического подхода существует широкая и узкая интерпретация понятия «карьера». Широкий смысл карьеры - это высокий прогресс, определенное развитие, последовательность этапов увеличения профессионального уровня сотрудника, переход с одного профессионального уровня или этапа на другой. Как результат карьеры можно выделить увеличение профессионализма человека, а также получение определенного статуса в работе. Высокие критерии профессионализма могут меняться всем протяжении трудового пути человека. Если рассмотреть узкий смысл данного определения, то карьера – служебное продвижение, а также получение определенного статуса в выполняемой работе, получение желаемой должности и результата. Муниципальный работник часто

² Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция) //КонсультантПлюс [сайт] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/

³ Беклемищев Е.П., Панкратова И. А. Современные направления и методы совершенствования управления карьерным развитием государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Записки СКАГС. №201. – 2018 – С. 2. Текст: электронный// Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniya-i-metody-sovershenstvovaniya-upravleniya-kariernym-razvitiem-gosudarstvennyh-sluzhaschih/viewer>

выбирает и устанавливает карьеру сознательно, как профессионально, так и формально. Самым важным компонентом концепции карьеры является продвижение по карьерной лестнице, то есть продвижение по службе. В этом отношении карьера - это определенный процесс, определяемый как переход, последовательность состояний системы.

Большинство исследователей рассматривают понятие карьеры как что-то последовательное, например продвижение вверх по карьерному лифту, сопровождающуюся поднятием навыков, квалификации сотрудника и его рабочих возможностей. В другом ракурсе карьера, как нечто индивидуальное и сознательное, со связанным с рабочим опытом и человеческой деятельности на всем этапе трудовой жизни (Киселева Е. В., 2010; Якокка Л., 2014; Заводчиков Д. П., 2012; Наумов В. В., 2009 и др.). Согласно тому основа в построении карьерной «Я-концепция» личности как цельное образование, поэтапно меняющееся в моменте человеческого взросления⁴.

Согласно суждению Саломатина, карьера — это изменение положения человека в сфере профессиональной деятельности, связанное с изменением его деловых качеств. Неверное определение карьеры как «поступательного продвижения личности в какой-либо сфере деятельности»⁵.

По мнению Кабаченко, карьера - это целенаправленно выбираемый и осуществляемый путь продвижения по службе и в профессиональных навыках, продвижение к ожидаемому статусу (социальному, служебному, квалифицированному), которое обеспечивает уровень уверенности в себе в зависимости от квалификационного уровня специалиста⁶.

Карьера важна не только для сотрудника, но и для организации. В

⁴ Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры: учебник и практикум для вузов / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06900-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 17 — URL: <https://urait.ru/bcode/493542>

⁵ Чашин, А. Н. Введение в специальность: юрист: учебное пособие для вузов / А. Н. Чашин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 113 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06653-1. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 59— URL: <https://urait.ru/bcode/455412>

⁶ Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с.179 — URL: <https://urait.ru/bcode/437209>

условиях постоянных изменений без официального перемещения сотрудников организация теряет свой динамизм. Во многом благодаря служебной карьере сотрудников обеспечивается адаптация организации к внутренним и внешним условиям.

Это функция организационной адаптации и устойчивости. Карьера также выполняет функцию организационного развития, поскольку она (через развитие сотрудников) является стимулом для функционального и структурного обновления организации.

Многогранность и сложность феномена карьеры отражается в многообразии ее типов, разнообразии подходов к ее типологизации. Существует много различных оснований, признаков, критериев для классификации типов карьеры.

1) Основанный на индивидуальной профессионализации.

С точки зрения индивидуальной профессионализации можно выделить профессиональную и официальную (внутриорганизационную) карьеру.

Профессиональная карьера характеризуется преобладанием профессиональной специализации в трудовой деятельности человека, работой преимущественно в одной предметной профессиональной области, достижением и признанием профессиональным сообществом результатов его труда, авторитетом в определенном виде профессиональной деятельности. Как правило, профессиональная карьера человека развивается в организации, и часто бывает так, что профессиональные достижения создают предпосылки для формирования внутриорганизационной карьеры или официальной карьеры в организации.

Официальная карьера отражает главным образом изменение официального статуса государственного служащего, его социальной роли, степени и пространства официальных полномочий в организации. Это движение, как по вертикали, так и по горизонтали, официальной структуры в

организации⁷.

2) В соответствии с направлениями движения сотрудника в структуре организации.

В соответствии с направлениями движения сотрудника в структуре организации выделяют следующие типы карьер:

- вертикальная карьера предполагает восхождение на более высокий уровень структурной иерархии. Чаще всего карьера отождествляется с этим типом.

- горизонтальная карьера — это перевод сотрудника в другую функциональную сферу деятельности или выполнение определенной официальной роли на этапе, который не имеет жесткого формального закрепления в организационной структуре (выполнение обязанностей руководителя временной рабочей группы и т.д.).

- центростремительная карьера понимается как движение к лидерству в организации. Например, приглашение сотрудника на ранее недоступные для него встречи, встречи как формального, так и неформального характера; получение доступа к неофициальным источникам информации, конфиденциальным обращениям, важным индивидуальным инструкциям от руководства.

3) По содержанию изменений, происходящих в процессе карьерного роста.

В соответствии с содержанием изменений, происходящих в течение карьеры, может быть дана следующая классификация:

- карьера во власти связана либо с формальным ростом влияния в организации путем продвижения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета сотрудника в организации;

- квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по тарифной сетке конкретной профессии;

⁷ Веду́та, Е. Н. Стратегия управления карьерой/Е. Н. Веду́та. - М.: Академический проспект. - 2017 - С. 44 Текст: электронный // Google академия [сайт] — URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=6RDoGQ8AAAAJ&hl=ru>

- статусная карьера — это повышение статуса сотрудника в организации, выражающееся либо в присвоении другого звания за выслугу лет, либо в присвоении почетного звания за выдающийся вклад в развитие компании;

- денежная карьера — это повышение уровня оплаты труда работника, а именно: уровня вознаграждения, объема и качества предоставляемых социальных льгот⁸.

4) Классификация в соответствии с особенностями протекания процесса карьерного роста.

Тип процесса предоставляет информацию о его происхождении, ориентации и внутренней организации, его внешних связях, взаимодействиях и взаимных переходах по отношению к другим процессам. На начальном этапе изучения модели карьерного процесса целесообразно ее типизировать, отражая направленность и последовательность уровня человеческой деятельности по форме.

4.1.) По характеру потока.

В зависимости от характера потока различают следующие типы процессов:

- при линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно;
- нелинейный тип характеризует движение, осуществляемое прыжками или рывками;

- иногда наблюдается сходство процессов, но в то же время они различаются по уровню сложности, в этом случае можно сказать, что процесс развивается по спирали.

- как частный случай этих типов выделяется стагнация (застой), стадия отсутствия каких-либо существенных изменений в карьере.

4.2.) В зависимости от степени стабильности, непрерывности.

⁸ Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для академического бакалавриата / И. А. Василенко. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 494 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3279-9. С. 45— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/403625>

В зависимости от степени стабильности и непрерывности. Оправдано разделение карьеры на стабильную и нестабильную, прерывистую и непрерывную.

По возможности осуществления.

По возможности осуществления, уместна следующая классификация карьеров:

- Потенциальная карьера — это личная работа и жизненный путь человека, основанный на его планах, потребностях, способностях, целях. Она может влиять на действия и поведение человека, она может быть реализована полностью, частично или не реализована вообще.

- Настоящая карьера — это то, что человек сумел реализовать за определенное время, в определенном виде деятельности, в конкретной организации⁹.

По времени осуществления.

Нормальная карьера — это постепенное продвижение человека к вершине служебной иерархии в соответствии с его постоянно развивающимся профессиональным опытом. Предел этого официального развития обусловлен уровнем его профессиональной некомпетентности.

Стремительная карьера характеризует быстрое, но все же последовательное официальное продвижение по вертикали организационной структуры. С точки зрения времени эта карьера в два-три раза меньше, чем продолжительность обычной карьеры. Это, как правило, карьера одаренных, выдающихся личностей. Если для обычной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет 3-5 лет, то для скоростной - 1-3 года.

«Посадочная» («десантная») карьера — это спонтанная замена, как правило, руководящих должностей в организационной структуре.

⁹ Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для академического бакалавриата / И. А. Василенко. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 494 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3279-9. С. 46— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/403625>

типичная карьера — это достижение вершин профессионализма, признание в профессиональном сообществе, занятие высшего официального статуса в организационной структуре связано с воспроизведением полного цикла профессиональной жизни человека и последовательным изменением официального статуса в организации.

4.3.) В соответствии с направлением происходящих изменений, существуют:

Идеальной формой карьерного процесса является его восходящее развитие. Это прогрессивный тип карьерного процесса. Каждый последующий этап изменений в нем отличается от предыдущего более высоким уровнем способностей и жизненных возможностей. Он включает в себя результаты, достигнутые ранее, и подготавливает необходимость для более позднего этапа. Изменения, которые происходят при этом, необратимы, поскольку каждое действие имеет последствия, которые уходят в будущее, приобретенные знания и опыт накапливаются.

Редкая карьера обходится без снижения состояний в различных видах деятельности. Характер спада отражается в виде движения карьерного процесса вниз. Это регрессивный тип карьерного процесса. Такое снижение происходит, когда способности и активность человека не соответствуют требованиям его статуса, структурным перестройкам в сфере деятельности, заболеваниям и другим¹⁰.

Формы карьерных процессов часто претерпевают изменения. Причиной этого являются непрерывные различного рода воздействия на человека и общество, в результате которых меняются направления карьерных процессов, интенсивность их развития, внутренние и внешние отношения и связи. На определенных этапах любого карьерного роста могут развиваться все эти формы процессов.

¹⁰ Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для академического бакалавриата / И. А. Василенко. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 494 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3279-9. С. 47— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/403625>

Итак, карьера муниципальных служащих в России — это сложное социальное явление, мощный организационный фактор, требующий более активного использования в современной управленческой практике.

Муниципальный служащий, как субъект карьеры, планирует ее определенным образом, формируя образ карьеры и средства ее построения. Образ собственного будущего управленческого пути отражает не только потребностно-мотивационную сферу, но и системную среду, включая социальные отношения.

1.2 Особенности планирования карьеры в системе муниципальной службы

Полноценное управление карьерой невозможно без содействия карьерной среды, направленной на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала специалиста.

На первых этапах своей карьеры, получив знания основ управления персоналом и планирования, молодые специалисты прокладывают себе путь по карьерной лестнице благодаря своим способностям к нестандартным решениям, своему стремлению, умению и желанию добиваться высоких результатов. Исследование карьерного роста новых сотрудников показало, что в большинстве случаев сотрудники не знают о своих перспективах в этой организации, в этом коллективе. Это свидетельствует о некачественной постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Из этого можно сделать вывод, что планирование деловой карьеры играет важную роль в управлении персоналом и управлении предприятием в целом.

Прохождение муниципальной службы служащими, их профессиональное и служебное продвижение - регулирующее влияние на это, с одной стороны, норм права, а с другой - совокупности факторов организационного порядка, направлены на реализацию требований

законодательства о государственной службе¹¹.

В сфере муниципальной службы перечисленные правовые положения конкретизированы в принятых законах, указах Президента и постановлениях Правительства Российской Федерации. Среди них необходимо выделить: Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ¹²; Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» N 58-ФЗ от 27 мая 2003 г.¹³; Указ Президента РФ от 31.12.2005 N 1574 (ред. от 29.10.2021) «О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022)¹⁴.

Целью управления деловой карьерой персонала является согласование интересов организации и каждого отдельного сотрудника в направлении накопления и использования человеческого капитала. Управление деловой карьерой персонала призвано решать следующие задачи:

- обеспечение стабильного контингента сотрудников в организации;
- повышение эффективности использования человеческого капитала персонала;
- создание условий для получения сотрудниками в будущем работы, отвечающей их интересам и потребностям;
- своевременное обеспечение производства высококвалифицированными сотрудниками;
- предоставление работникам непривлекательных и

¹¹ Беклемищев Е.П., Панкратова И. А. Современные направления и методы совершенствования управления карьерным развитием государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Записки СКАГС. №201. - 2018 - С. 4. Текст: электронный// Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniya-i-metody-sovershenstvovaniya-upravleniya-kariernym-razvitiem-gosudarstvennyh-sluzhaschih/viewer>

¹² Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция) //КонсультантПлюс [сайт] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/

¹³ Федеральный закон "О системе государственной службы Российской Федерации" от 27.05.2003 N 58-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [сайт] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/

¹⁴ Указ Президента РФ от 31.12.2005 N 1574 (ред. от 29.10.2021) "О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) // КонсультантПлюс [сайт] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57545/

неквалифицированных рабочих мест с неблагоприятными условиями труда¹⁵.

Типичные подходы к управлению деловой карьерой персонала должны отражать:

- типичные модели продвижения персонала в рамках данной организации/профессии;
- требования к профессиональной квалификационной подготовке;
- условия для перевода сотрудников на другой уровень в организационной иерархии должностей управленческого персонала;
- требования к работнику, его образовательный и квалификационный уровень;
- формы материального и морального поощрения (по возможности).

Планировать деловую карьеру может не только сам сотрудник, но и руководители организации, но все же личное планирование играет первостепенную роль. Другими словами, молодой специалист не может предоставить другим право решать за него, он должен сам определить, куда он хочет пойти работать, какую карьеру сделать и какие шаги (в плане образования или профессиональной подготовки) ему нужно предпринять для этого. В связи с этим вам необходимо стать эффективным «диагностом» своей карьеры. Для этого можно воспользоваться методологией планирования карьеры, которая чаще всего используется в офисной практике благодаря своей гибкости и простоте (таблица 1.1)¹⁶.

Таблица 1.1 - Схема методики планирования карьеры

Этап	Самооценка
Шаг 2.	Определение целей служебного развития
Шаг 4.	Контроль
Этап	Самооценка
Шаг 2.	Определение целей служебного развития
Шаг 4.	Контроль

Шаг 1. Самооценка. Отправной точкой планирования карьеры является

¹⁵ Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 400 с. - (Высшее образование). Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/989389> с. 204 – Режим доступа: по подписке.

¹⁶ Ведута, Е. Н. Стратегия управления карьерой/Е. Н. Ведута. - М.: Академический проспект. - 2017 - Текст: электронный // Google академия [сайт] — URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=6RDoGQ8AAAAJ&hl=ru> С. 131

анализ собственных возможностей, способностей, навыков и профессиональной квалификации. В то же время необходимо ответить на главный вопрос - «Кто я?».

Для этого можно воспользоваться типологией личностей Дж. Холланда (таблица 1.2).

Таблица 1.2 - Типология личностей (Дж. Холланда)¹⁷

Тип личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация на поиск
Артистичный	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
Предпринимательский	Ориентация на взаимодействие с людьми
Конвенциональный	Ориентация на взаимодействие с людьми

Но при оценке личностных черт следует иметь в виду, несмотря на то что согласно концепции Дж. По Холланду, один тип личности доминирует над другим, человек обладает способностью приспосабливаться к окружающим его условиям, используя личностные характеристики двух или более типов.

Шаг 2. Определение параметров и мотивации для карьерного роста. В узком смысле этого слова планирование карьеры — это всего лишь определение вида деятельности, которым человек хочет заниматься.

Шаг 3. Определение целей развития сервиса. При определении целей развития сервиса необходимо разделить цели на краткосрочные (ближайшие месяцы, годы) и долгосрочные (20-40 лет).

Для того чтобы поставленные цели соответствовали реальным намерениям и желаниям, необходимо, чтобы они были адекватны определенным критериям постановки целей при планировании карьеры:

1. Сложно, но достижимо.

¹⁷ Синягин, Ю. В. Менеджмент и самоменеджмент карьеры/Ю. В. Синягин, Р. Л. Кричевский // Муниципальная служба - 2017г. - №1. - С. 90. Текст: электронный // Энциклопедия местного самоуправления [сайт] — URL: <http://emsu.ru/extra/pdf5s/ms/2012/1/89.pdf>

2. Ясность и измеримость.
3. Тесная взаимосвязь между целями и сроками их достижения.
4. Последовательность.

Шаг 4. Разработайте карьерный план. Необходимо определить, какими профессиональными качествами нужно обладать, чтобы претендовать на желаемую должность, и какими из них человек обладает в полной мере, а какие нужно приобрести или развить.

Шаг 5. Контроль. Необходимо раз в год пересматривать поставленные цели и анализировать достигнутые результаты для более эффективного планирования¹⁸.

Планирование карьерного роста основано на учете образования, возраста, профессиональных интересов, технологической грамотности и продолжительности работы сотрудника в организации. Это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это трудоемкий процесс сравнения потенциальных профессиональных возможностей и способностей человека, требований, потребностей и планов предприятия. Планированием деловой карьеры в организации может заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель, основные мероприятия по планированию карьеры представлены ниже (таблица 1.3)¹⁹.

Таблица 1.3 - Планирование карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста

¹⁸ Синягин, Ю. В. Менеджмент и самоменеджмент карьеры/Ю. В. Синягин, Р. Л. Кричевский // Муниципальная служба - 2017г. - №1. - С. 90. Текст: электронный // Энциклопедия местного самоуправления [сайт] — URL: <http://emsu.ru/extra/pdf5s/ms/2012/1/89.pdf>

¹⁹ Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 306 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=251696> – ISBN 978-5-392-16383-0. – Текст : электронный. С. 227

Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Руководитель	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

Считается, что идеальной «стартовой площадкой» карьеры является трудная, но находящаяся «на виду» должность низового линейного руководителя, а не «теплое место» в аппарате. Эта должность приносит ценный опыт самостоятельной работы и в то же время не является ключевой, в результате чего возможные неудачи новичка не нанесут организации большого ущерба, а у него не отобьют желания к продвижению вперед. Здесь быстро выясняется, имеет ли данный работник способность к руководящей деятельности, и если это так, то его нужно как можно быстрее продвигать вперед или, в противном случае, вернуть к исполнению обязанностей специалиста²⁰.

Контроль планирования деловой карьеры непосредственно заключается в организации систематического горизонтального и вертикального продвижения сотрудника по системе должностей или рабочих мест с момента приема на работу нового сотрудника до ожидаемого увольнения с работы. Сотрудник должен знать не только свои перспективы в краткосрочной и долгосрочной перспективе, но и то, каких показателей он должен достичь, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Но руководителю следует помнить, что отсутствие официальных изменений у

²⁰ Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе, 2018. С. 228
Текст: электронный // 28УПЗ МПСУ [сайт] – URL: http://at-28upz.narod.ru/olderfiles/1/V_R_Vesnin_Prakticheskii_menedzhme-19155.pdf

сотрудника в течение 5-7 лет непременно приведет к потере интереса к работе даже у самых качественных и ответственных сотрудников.

Чтобы этого не произошло, планирование карьеры обязательно должно включать:

- создание благоприятных условий для развития
- стимулы, способствующие индивидуальному развитию;
- критерии оценки профессионального роста, потенциала сотрудников;
- варианты карьеры;
- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных²¹.

Планирование карьеры муниципального служащего подразумевает, что карьера рассматривается как результат осознанной позиции и активности человека в сфере служебной деятельности, связанной со служебным или профессиональным ростом. Планирование карьеры — это процесс сравнения потенциальных возможностей, способностей и целей сотрудника с требованиями организации и ее планами развития, выраженный в подготовке программы профессионального и должностного роста²².

Распределение функций планирования карьеры в муниципальном органе власти выглядит следующим образом.

Муниципальный служащий сам несет ответственность за первичный выбор профессии, выбор органа власти и должности в нем, ориентацию в этом органе, постановку целей для своего роста и их реализацию.

Кадровая служба муниципального органа проводит оценку при приеме на работу, расстановке муниципальных служащих, оценке работы и потенциала муниципального служащего. Она проводит периодическую аттестацию, формирует кадровый резерв, разрабатывает и реализует программы роста муниципальных служащих. В его функции входит

²¹ Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе, 2018. С. 208
Текст: электронный // 28УПЗ МПСУ [сайт] – URL: http://at-28upz.narod.ru/olderfiles/1/V_R_Vesnin_Prakticheskii_menedzhme-19155.pdf

²² Ведута, Е. Н. Стратегия управления карьерой/Е. Н. Ведута. - М.: Академический проспект. -2017
С. 121 Текст: электронный // Google академия [сайт] — URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=6RDoGQ8AAAAJ&hl=ru>

обоснование предложений о продвижении сотрудника на следующую официальную должность в муниципальном органе.

Непосредственный руководитель муниципального служащего оценивает мотивацию муниципального служащего, результаты его работы и потенциальные карьерные возможности своего непосредственного подчиненного, занимается организацией профессионального развития муниципального служащего.

Ниже, на рисунке 1.1 продемонстрированы этапы для замещения вакантной должности в муниципальном органе, согласно Указу Президента Российской Федерации от 01.02.2005 №122 (ред. от 31.12.2020) («О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»²³.

Управление карьерой предполагает реализацию мер по планированию карьерного роста муниципального служащего.

Управление карьерой на муниципальной службе — это совокупность организационных, административных, социально-психологических, экономических и моральных средств и методов воздействия на профессиональное развитие и карьерный рост гражданского или муниципального служащего по индивидуальной программе (профилю карьеры) в соответствии с требованиями муниципального органа власти и его планы развития.

²³ Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 №122 (ред. от 31.12.2020) («О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации») Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система / ЗАО «КонсультантПлюс». – [сайт] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51515/ (режим доступа: по подписке)



Рисунок 1.1 – Этапы для замещения вакантной должности в муниципальном органе.

Со стороны кадровых служб муниципальных органов власти рассматриваются цели управления карьерой:

- рациональное использование профессиональных способностей работника в интересах достижения целей муниципальной службы;
- своевременное обеспечение потребностей муниципального органа в персонале в необходимом количестве, в нужном месте, с требуемым уровнем квалификации, жизненного и профессионального опыта;
- создание эффективных стимулов для трудовой отдачи персонала;
- обеспечение относительно стабильного персонала, способного накапливать профессиональный опыт и корпоративную культуру

муниципальной службы²⁴.

Управление карьерой также можно рассматривать со стороны самого человека, но в данном случае речь уже идет о реализации его жизненных целей и планов, о совпадении его ожиданий и ожиданий муниципального органа власти. Таким образом, управление карьерой призвано стимулировать такие ожидания у муниципального служащего.

Рассмотрим основные этапы управления карьерой на муниципальной службе:

1. Планирование индивидуального профессионального уровня и служебного перемещения муниципального служащего.

2. Организация приобретения муниципальными служащими необходимого уровня профессиональной подготовки, профессионального опыта как в муниципальном органе, так и за его пределами, с использованием профессиональной подготовки, стажировок.

3. Регулярное привлечение гражданского или муниципального служащего к решению задач по назначению на предлагаемые должности муниципальной службы, при назначении на должность и для реализации индивидуального плана профессионального развития.

4. Координация усилий муниципального служащего и возможностей муниципального органа власти и управления по реализации индивидуального плана профессионального развития и кадрового плана.

5. Анализ и оценка деятельности, результатов и методов деятельности, личностных и профессиональных качеств гражданского (муниципального) служащего, его профессионального опыта.

6. Контроль за деятельностью муниципального служащего, его профессиональным и должностным ростом, рациональным использованием его профессионального опыта в структурных подразделениях

²⁴ Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433528> с.247

муниципального органа власти²⁵.

Построение карьеры на муниципальной службе — это непрерывный процесс. Его можно разделить на три основных этапа: поступление на муниципальную службу, пребывание на ней и ее прекращение.

Основными составляющими, непосредственно влияющими на карьерный рост на должностях муниципальной службы, можно считать конкурсную процедуру замещения должностей муниципальной службы, аттестацию, обучение, квалификационный экзамен, систему подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих, ротацию кадров муниципальной службы²⁶.

Реализация конкретной карьеры на практике основана на модели, будь то теоретической или имплицитно присущей человеку.

Таким образом, концентрация факторов, определяющих эти нарушения, на определенных участках движения, в определенных условиях может порождать карьерные кризисы, которые влияют как на будущее человека, так и на социальную систему. Такие факторы довольно многочисленны и разнонаправлены, количество их сочетаний еще более разнообразно, что не позволяет исследователям провести четкую их классификацию. Муниципальный служащий становится организатором, источником многих стратегий и способов реализации профессиональной карьеры на протяжении всего ее развития. Он выбирает стратегию, которая субъективно является наиболее привлекательной, не обязательно самой простой, но эффективно оптимальной.

Муниципальный служащий строго ограничен рамками своего статуса, этическими нормами поведения и отношения, а также высокими стандартами

²⁵ Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433528> с. 248

²⁶ Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433528> с. 249

профессиональных достижений. Однако, как субъект не только профессиональной деятельности, но и жизнедеятельности, сотрудник в этих жестких рамках остается свободным в реализации своего творческого потенциала и, в целом, в стратегии своей жизни. Суть такой стратегии заключается в организации карьеры таким образом, чтобы сам метод продвижения по службе обеспечивал оптимальное использование движущих механизмов и ослаблял влияние любых сдерживающих факторов. Стратегическая цель состоит в том, чтобы обеспечить устойчивость процесса карьерного роста.

Таким образом, в существующей системе муниципальной службы повышение квалификации тесно связано с продвижением по службе, оценкой качества обслуживания, уровнем денежного содержания, присвоением классовых чинов, использованием мер стимулирования и т.д.

Сама муниципальная служба считается творческим трудом, поэтому муниципальный служащий, выбравший ее своей профессией, должен постоянно повышать свой теоретический уровень на протяжении всей своей карьеры, независимо от занимаемой им муниципальной должности. Именно по этим причинам подготовка, переподготовка и повышение квалификации органично «встроены» в систему муниципальной службы.

Для того чтобы внедрить эффективное управление карьерой на муниципальной службе, необходимо создать соответствующую нормативную базу для системы и механизмов управления карьерой. Не менее важным фактором является совпадение интересов и ожиданий муниципального служащего с интересами и ожиданиями муниципальных властей. Принципиально важно, что на всех уровнях муниципального управления признание профессионального опыта и способностей муниципальных служащих является важнейшей ценностью. Не менее важным аспектом в процессе управления карьерой является адекватность профессионального потенциала личности условиям его реализации в органах власти и управления. Давайте обратим внимание на такой фактор, как наличие

разумного карьерного пространства. Если в системе органов государственной службы можно отметить относительную стабильность организационной и должностной структуры органов государственной власти, то на муниципальном уровне карьерное пространство очень ограничено.

1.3. Процесс развития карьеры в муниципальной службе

В течение профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Эта последовательность должностей называется профессиональной карьерой²⁷.

Развитием карьеры называют действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана. Развитие карьеры предполагает профессиональную социализацию и профессиональную индивидуализацию личности. Профессиональное становление в выбранной профессии происходит на основе профессиональной активности, профессиональной зрелости, реальной самооценки, формирование «Я - концепции» в согласованности ожиданий и достигнутых результатов на всех этапах, стадиях и периодах профессионального становления личности²⁸.

Сложность карьерного роста обусловлена его многофакторным характером, в первую очередь связанным как с личностными особенностями работника, делающего карьеру, так и со средой, в которой развивается карьера, а также с особенностями развития общества, в котором действуют человек и окружающая среда. Для того чтобы полностью понять и освоить механизмы влияния на характер карьеры, необходимо учитывать как сложные связи составляющих ее элементов, так и сложность особенностей самих этих элементов.

²⁷ Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 400 с. - (Высшее образование). Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/989389> с. 202. Режим доступа: по подписке

²⁸ Плакса Ю. В. Основные аспекты эффективного карьерного развития // Сервис в России и за рубежом. 2019. №2 (84). - Текст: электронный// Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-effektivnogo-kariernogo-razvitiya>.

Изучение концепций развития карьеры персонала и работниками, и представителями работодателя имеет определенный практический интерес, так как помогает прояснить точку зрения работодателя на работников в конкретной организации.

Так как специальный термин «карьера» в науке появился не так давно, можно сказать, что все концепции сводятся к взаимоотношениям работодателей и работников, и в последовательном виде представляют собой эволюцию взглядов работодателя на работника как на специфическое и необходимое условие производства.

Вкратце основная суть этих концепций сводится к следующему:

- производственная — работодатель использует работника как любой другой предмет или средство труда, изменяет количество и качество персонала исключительно в зависимости от нужд производства, ориентируясь на многопрофильность и дешевизну рабочей силы;

- продуктовая — в процессе использования рабочей силы работодатель ориентирован на повышение качества человеческого капитала (знаний, умений, навыков и т.д.).

- торговая — стимулирование использования возрастающего человеческого капитала;

- социальная — концепция социально-этического развития карьеры, направлена на разрешение противоречия между пожеланиями, запросами и социальными потребностями работника, работодателя и общества;

- профориентационная — концепция поиска профессиональных талантов, согласно которой от правильности выбранной индивидом профессии выигрывают все: и сам индивид, и работодатель, и общество;

- сервисная — предполагает ответственность работодателя за создание и развитие условий потребления рабочей силы с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы;

- современная — предполагает подчинение всех аспектов деятельности

в организации удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах наилучшим образом²⁹.

В социальной психологии выделяются следующие этапы карьерного развития:

1. Обдумывание будущего рода занятий.
2. Образование и тренировка.
3. Вхождение личности в мир профессии.
4. Профессиональное научение и дальнейшая специализация индивида в рамках конкретной организации.
5. Достижение членства в организации.
6. Принятие решения о своем членстве в организации в случае неудовлетворенности карьерой или больших возможностей роста в другой организации (первые 5-10 лет карьеры).
7. Переоценка себя.
8. Снижение степени вовлеченности в профессию и подготовка к уходу на пенсию.
9. Уход на пенсию³⁰.

И. П. Лотова выделяет четыре этапа карьерного роста государственных и муниципальных служащих:

- 1) выбор карьеры, поиск своего места в жизни, получение профессионального образования;
- 2) вхождение в должность, профессиональная адаптация, установление отношения человека к профессии;
- 3) становление в должности, овладение профессиональной ролью,

²⁹ Базавлущая Л.М. Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлущая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019.- С. 13-15 // [Электронный ресурс] // Текст: электронный –

URL: <http://elib.cspu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/6967/%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%83%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F.%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

³⁰ Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 173 — URL: <https://urait.ru/bcode/468655>

формирование навыков прогнозирования социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью;

4) оценивание результата карьеры как лично значимого новообразования, детерминированного собственной активностью³¹.

Карьерный рост муниципальных служащих основывается на следующих общих принципах.

Принцип непрерывности предполагает, что ни одна из достигнутых карьерных целей не может быть окончательной или служить причиной для остановки. Продвижение по службе может замедлиться или быть прервано из-за внезапных трудностей, в том числе кризисного характера. В этом случае необходимо заранее создать ресурсный резерв (дополнительные знания, расширение источников информации, укрепление социальных связей, укрепление психологической устойчивости, здоровья)³².

Принцип осмысленности означает, что любое карьерное действие должно быть целесообразным, осуществляться в соответствии с индивидуальными и общими целями. Знание общих целей и особенностей движения обеспечивает оптимальный выбор маршрута и тактики его прохождения. Проблемы, возникающие на карьерном пути, решаются более эффективно, если раскрываются их источники, компоненты и связи, определяется план системного воздействия на них и варианты выхода из тупика.

Принцип пропорциональности предусматривает, что в любом продвижении по службе есть лидеры и отстающие. Успешная карьера — это продвижение по службе в руководящей группе.

Принцип видимости созвучен принципу пропорциональности и говорит о важности быть замеченным, отмеченным окружением как можно

³¹ Психология карьеры: учебное пособие / Д. П. Заводчиков, М. В. Кормильцева. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, - 2019 - 156 с. // Текст: электронный // Книжный архив «KLEX» [сайт] – URL: <https://klex.ru/139w>

³² Ведута, Е. Н. Стратегия управления карьерой/Е. Н. Ведута. - М.: Академический проспект. – 2017 - С. 120 Текст: электронный // Google академия [сайт] — URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=6RDoGQ8AAAAJ&hl=ru>

раньше, что обеспечивает широкое «поле для карьеры».

Принцип маневренности. Прямолинейное движение возможно только по «полигону» или «чистой трассе», свободной от других движений. В карьере таких условий нет. Попытки двигаться на «высокой скорости» только «по прямой» всегда чреваты разрушительными столкновениями.

Принцип экономичности основан на том, что карьерный путь долог, для многих это почти вся жизнь, поэтому важно умело распределять силы на этом пути (им нужна некоторая экономия), соотносить свои карьерные устремления с реальными возможностями, использовать смену состояний напряжения и расслабление.

Следует отметить, что продвижение по службе на муниципальной службе представляет собой сложный и противоречивый социально-правовой процесс. Не каждый муниципальный служащий, обладающий талантами и мотивацией, может легко продвигаться по ступеням иерархической лестницы муниципальной службы.

Итак, кадровая политика, направленная на достижение высокой эффективности труда каждого сотрудника, должна содержать двустороннюю коммуникацию между сотрудниками и менеджерами, поскольку при планировании карьеры необходимо учитывать все аспекты, связанные с трудовым процессом. Повышение роли личности на основе экономических и моральных стимулов и социальных гарантий может позволить прогнозировать потребности и развитие персонала, управлять персоналом от приема на работу до завершения карьеры и обеспечивать социальные гарантии по старости и инвалидности.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что муниципальный служащий может эффективно управлять, если он находится на «своем» месте с точки зрения личных и профессиональных качеств, обладает всеми необходимыми ресурсами для своей работы и получает удовлетворение от работы. Постоянные изменения в российской системе муниципальной службы свидетельствуют о том, что наилучшие, оптимальные механизмы

функционирования российских муниципальных служащих до сих пор не найдены. Процессы трудовой мобильности играют довольно значительную роль в государственном аппарате. Высокая текучесть кадров в низших эшелонах власти еще раз свидетельствует о том, что наиболее приемлемые способы организации карьерного роста государственных и муниципальных служащих в настоящее время в России отсутствуют. Сам бюрократический аппарат, основы его функционирования и особенно система продвижения по службе требуют тщательного пересмотра и оптимизации. Интерес российских властей к государственным и муниципальным служащим постоянно высок. Они пытаются сделать работу муниципальных служащих эффективной в основном за счет сокращения их численности и борьбы с коррупцией. Однако для модернизации системы государственного управления страны срочно необходимы исследования по вопросам трудовой карьеры муниципальных служащих, факторов, мотивов и видов их карьерного роста. Реальная возможность построения карьеры на государственной (муниципальной) службе позволит вам скорректировать работу сотрудников, «включить» дополнительные мотиваторы для работы.

В следующей главе мы проанализируем планирование и карьерный рост муниципальных служащих Администрации города Рубцовска Алтайского края.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА РУБЦОВСКА АЛТАЙСКОГО КРАЯ)

2.1. Общая характеристика Администрации города Рубцовска Алтайского края

Администрация города Рубцовска является исполнительным и распорядительным органом местного самоуправления. Администрация города выполняет исполнительные функции местного самоуправления, обеспечивая законные права и интересы Рубцовчан. Она была образована в 1991 году. Администрация города формируется главой города в соответствии с федеральными законами, законами Алтайского края и Уставом города Рубцовска.

Администрация города обладает правами юридического лица и действует на основании Устава.

Адрес местонахождения Администрации города: 658200, Россия, Алтайский край, г. Рубцовск, проспект Ленина, 130.

К вопросам местного значения Администрации города Рубцовска относятся:

- 1) формирование, утверждение, исполнение бюджета городского округа и контроль за исполнением этого бюджета;
- 2) установление, изменение и отмена местных налогов и сборов городского округа;
- 3) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в собственности муниципального городского округа;
- 4) организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, топливоснабжения населения в границах городского округа;
- 5) дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах городского округа и обеспечение безопасности

дорожного движения на них, включая создание и содержание парковок (парковочных мест), осуществление муниципального контроля за безопасностью автомобильных дорог местного значения в границах городского округа, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

6) обеспечение малообеспеченных граждан, проживающих в городском округе и нуждающихся в улучшении жилищных условий, жилыми помещениями в соответствии с жилищным законодательством, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства;

7) создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения в границах городского округа;

8) участие в профилактике терроризма и экстремизма, а также в минимизации и (или) ликвидации последствий проявлений терроризма и экстремизма в границах городского округа;

9) участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в границах городского округа;

10) организация охраны общественного порядка на территории городского округа муниципальной полицией;

11) обеспечение первичных мер пожарной безопасности в границах городского округа;

12) организация природоохранных мероприятий в границах городского округа;

13) организация предоставления государственного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по программам основного общего образования, за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса, отнесенных к полномочиям органов государственной власти субъектов

Российской Федерации; организация предоставления дополнительного образования детям (за исключением предоставления дополнительного образования детям в учреждениях областного значения) и бесплатного государственного дошкольного образования на территории городского округа, а также организация отдыха детей во время каникул;

14) выдача разрешений на установку рекламных конструкций на территории городского округа, аннулирование таких разрешений, выдача предписаний на демонтаж вновь установленных рекламных конструкций на территории городского округа, осуществляемая в соответствии с Федеральным законом «О рекламе» от 13.03.2006 №38-ФЗ;

15) присвоение наименований улицам, площадям и другим территориям проживания граждан в городском округе, установление нумерации домов, организация уличного освещения и установка табличек с названиями улиц и номерами домов;

16) организация и осуществление мероприятий гражданской обороны, защита населения и территории городского округа от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, включая поддержание в состоянии постоянной готовности к использованию систем оповещения населения об опасности, средств гражданской обороны, создание и поддержание запасов материально-технических, продовольственные, медицинские и другие средства для целей гражданской обороны;

Структура администрации города утверждается Рубцовским городским Советом депутатов по представлению главы города отображены в приложении А.

Структура администрации Рубцовска линейно-функциональная. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные менеджеры непосредственно управляют Администрацией города, а функциональные менеджеры занимаются консультированием, подготовкой решений, программ и планов.

Преимущества линейно-функциональной структуры управления

закljučаются в том, что линейные менеджеры освобождаются от решения многих вопросов, связанных с планированием, финансами, логистикой и другими вопросами, а также строго соблюдается принцип единоначалия.

В структуру администрации города входят отраслевые (функциональные) органы, а также другие структурные подразделения: комитеты, департаменты, управления, службы, сектора, которые не обладают правами юридического лица и выполняют функции в конкретных сферах деятельности администрации города по решению вопросов местного значения и отдельных государственных полномочий.

Структура, штатное расписание, порядок формирования, полномочия и организация работы органов городской администрации, не наделенных статусом юридического лица, определяются положениями о них, утверждаемыми главой города.

Отраслевые (функциональные) органы администрации города могут обладать правами юридического лица. Органы городской администрации, наделенные правами юридического лица, обладают собственными полномочиями по осуществлению исполнительных и распорядительных функций в определенных сферах и отраслях городской администрации.

Проект правового акта о создании органов городской администрации с правами юридического лица был внесен главой города в Рубцовский городской Совет депутатов.

Органы администрации города, являющиеся юридическими лицами, осуществляют свою деятельность на основании положения об отраслевых (функциональных) органах администрации города, утвержденного Рубцовским городским Советом депутатов по представлению главы города. При этих органах городской администрации могут создаваться коллегии или консультативные общественные советы.

Руководители органов городской администрации (юридических лиц) назначаются главой города по согласованию с Рубцовским городским Советом депутатов.

Глава Администрации города замещает высшую должность муниципальной службы, включенную в Реестр должностей муниципальной службы в Администрации города Рубцовска, по контракту.

Граждане, назначаемые на должность главы администрации города по контракту, должны иметь высшее образование и стаж работы в должности руководителя, заместителя руководителя организации не менее пяти лет или стаж муниципальной службы на должностях не ниже основной группы (государственная служба на должностях не ниже основной группы управленческой группы) не менее трех лет или стаж работы на муниципальных должностях (государственных должностях) не менее двух лет, а также должен обладать профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения служебных обязанностей на должности муниципальной службы, предусмотренной Законом Алтайского края от 7 декабря 2007 г. № 134-ЗС «О муниципальной службе в Алтайском крае».

На главу администрации города распространяются ограничения и запреты, установленные законодательством о муниципальной службе.

Муниципальный служащий, замещающий должность главы администрации города по контракту, не вправе заниматься предпринимательской, а также иной оплачиваемой деятельностью, за исключением преподавательской, научной и иной творческой деятельности.

Полномочия руководителей органов городской администрации определены в их должностных инструкциях и положениях об этих органах управления.

Финансирование администрации города, ее отраслевых (функциональных) органов, являющихся юридическими лицами, осуществляется в соответствии с городским бюджетом, утвержденным Рубцовским городским Советом депутатов.

Полномочия Администрации города по решению вопросов местного значения в области экономики, финансов и муниципального имущества:

- 1) исполнение бюджета городского округа, осуществление

муниципальных заимствований, управление муниципальным долгом, осуществление ведомственного контроля за исполнением местного бюджета, а также осуществление иных полномочий в порядке и пределах, предусмотренных федеральным законодательством, законодательством Алтайского края, нормативные правовые акты городского Совета депутатов в области бюджета и финансов;

2) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в собственности городского округа, в порядке и пределах, предусмотренных законодательством и нормативными правовыми актами Городского Совета депутатов;

3) организация реализации планов и программ комплексного социально-экономического развития городского округа.

Полномочия Администрации города по решению вопросов местного значения в области коммунального хозяйства, градостроительства, землеустройства и благоустройства:

1) организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, топливоснабжения населения в границах городского округа;

2) осуществление дорожной деятельности в отношении автомобильных дорог местного значения в границах городского округа, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Полномочия администрации города по решению вопросов местного значения в сфере регулирования трудовых отношений.

1) осуществление регулирования трудовых отношений в режиме социального партнерства с городскими объединениями работодателей и профсоюзами;

2) проведение переговоров по социально-трудовым вопросам, предложенным для рассмотрения представителями работников;

3) проведение уведомительной регистрации коллективных договоров

организаций, расположенных на территории городского округа, контроль за их выполнением;

4) установление порядка и условий предоставления ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам с ненормированным рабочим днем в организациях, финансируемых из местного бюджета.

Полномочия Администрации города по решению вопросов местного значения в области социальной политики:

1) организация предоставления государственного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по программам основного общего образования, за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса, отнесенных к полномочиям органов государственной власти Алтайского края;

2) организация предоставления дополнительного образования детям (за исключением предоставления дополнительного образования детям в учреждениях областного значения) и бесплатного государственного дошкольного образования на территории городского округа

3) содержание зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений, обустройство прилегающих территорий;

4) постановка на учет детей, подлежащих обязательному обучению, в образовательных учреждениях, реализующих образовательные программы начального, основного общего и среднего (полного) общего образования;

5) организация и координация методической, диагностической и консультативной помощи семьям, воспитывающим детей дошкольного возраста на дому.

Полномочия администрации города по решению вопросов местного значения в сфере безопасности:

1) участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в границах городского округа;

2) подготовка и поддержание в готовности необходимых сил и средств

для защиты населения и территории городского округа от чрезвычайных ситуаций, обучение населения способам защиты и действиям в этих ситуациях, организация и проведение аварийно-спасательных и других неотложных работ, а также поддержание общественного порядка при их проведении;

3) организация охраны общественного порядка на территории городского округа муниципальной полицией³³.

Итак, рассмотрев функции и полномочия Администрации Рубцовска, в следующем параграфе мы перейдем к изучению карьеры муниципальных служащих Администрации Рубцовска.

2.2 Анализ динамики и структуры муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска

Приступим к анализу карьеры муниципальной службы с определения состава и структуры персонала. Состав и структура администрации Рубцовска представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Анализ состава и структуры персонала администрации Рубцовска в 2019-2021 годах.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+, -)		Темпы роста, %		Уд. вес персонала, %		
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020	2019	2020	2021
среднесписочная численность всего персонала, чел.	203	208	206	+1	-2	102,5	99	100	100	100
муниципальные служащие	158	167	166	+9	-1	105,7	99,4	77,8	80,2	80,5

³³ Устав муниципального образования город Рубцовск Алтайского края // Официальный сайт Администрации города Рубцовска Алтайского края [сайт] Текст: электронный – URL: <http://rubtsovsk.org/gorod/ustav>

Продолжение таблицы 2.1

Служащие	10	8	11	+2	+3	80	137,5	4,9	3,8	5,3
Рабочие	35	33	29	-2	-4	94,3	87,9	17,2	15,8	14

Согласно таблице 2.1, можно сделать вывод, что средняя численность работников в 2020 году увеличилась на 5 человек, что связано с увеличением муниципальных служащих, сокращением на 2 сотрудника, которые не являются муниципальными служащими, и уменьшением на 2 работника. В 2021 году численность сотрудников составила 206 человек, что на 2 человека меньше, чем в 2020 году. Снижение среднесписочной численности работников в 2021 году произошло за счет сокращения муниципальных служащих на 1 человека и других служащих на 2 человека, увеличения немunicipальных служащих на 2 человека, сокращения на 4 человека, рабочих.

Наибольшую долю персонала занимают муниципальные служащие (в среднем 80%). Доля сотрудников в общей структуре персонала составляет 15%. Доля немunicipальных служащих составляет в среднем 4,6%.

В течение исследуемого периода произошли незначительные изменения в доле сотрудников.

Рассчитаем показатели перемещения персонала Администрации города (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Анализ движения муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска в 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020г.	2021г.	Темпы роста, %	
				2020/2019	2021/2020
Среднесписочная численность муниципальных служащих, чел.	158	167	166	105,7	99,4
Принято, чел.	34	27	18	79,4	66,6
Выбыло, чел.	39	24	19	61,5	79,2

Продолжение таблицы 2.2

Коэффициент оборота по приему, %	22	16	11	-	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	25	14	11	-	-
Коэффициент текучести, %	25	14	11	-	-
Коэффициент постоянства состава персонала, %	75	86	89	-	-

Прием на работу 27 муниципальных служащих в 2020 году связан с выходом на пенсию 39 человек в 2019 году. В 2021 году было принято 18 человек (темп роста числа занятых составил 79,4%), а выбыло 19 человек (61,5%), из которых 13 человек по собственному желанию. На 2019-2021 годы показатель текучести кадров негативно характеризует кадровую политику администрации Рубцовска. Нормативное значение коэффициента текучести кадров составляет 5%, на 2021 год значение нормативного показателя в 2 раза больше. Следовательно, управление персоналом в администрации Рубцовска можно охарактеризовать негативно.

Коэффициент постоянства персонала в 2020 году составил 86%, что на 11% больше, чем в 2019 году, а в 2021 году – 89%, что на 3 % больше, чем в 2020 году.

Обратимся к анализу качественного состава муниципальных служащих администрации Рубцовска. Анализ качественного состава муниципальных служащих Администрации будет проводиться по нескольким критериям: по возрасту, по образованию, по стажу работы в Администрации города и по общему стажу муниципальной службы. Структура муниципальных служащих по возрасту представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Возрастная структура муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска в 2019-2021 гг.

Показатель	Численность на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2019 г.	2020г.	2021г.	2019 г.	2020г.	2021г.
Всего	158	167	166	100	100	100
от 20 до 30 лет	17	24	17	10,8	14,4	10,2

Продолжение таблицы 2.3

от 31 до 40	45	51	54	28,5	30,5	32,5
от 41 до 50	52	44	45	32,9	26,4	27,2
От 51 до 59	29	35	34	18,3	20,9	20,5
Старше 60 лет	15	13	16	9,5	7,8	9,6

Наибольшую долю в общей численности работников администрации Рубцовска занимают сотрудники возрастной категории от 31 до 40 лет. Это связано с тем, что работники в этом возрасте являются наиболее трудоспособными, имеют соответствующую квалификацию и образование.

Вторую по численности группу муниципальных служащих составляют работники в возрасте от 41 до 50 лет. Это связано с тем, что администрация города стремится набирать на ключевые должности высококвалифицированных сотрудников с определенным опытом и стажем.

В то же время в течение 2019-2021 годов в организации осуществляют деятельность сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет, что свидетельствует о том, что руководство руководствуется при подборе персонала не только муниципальным опытом, но и оценивает соответствие навыков и знаний выполняемой работе.

Негативным аспектом в кадровой работе Администрации города является наличие сотрудников старше 60 лет, их доля в общей численности персонала составляет более 7,8%.

В таблице 2.4 представлена структура муниципальных служащих по образованию.

Таблица 2.4 - Структура муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска по образованию за 2019-2021 гг.

Показатель	Численность на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2019 г.	2020г.	2021г.	2019г.	2020г.	2021г.
Всего	158	167	166	100	100	100
Среднее профессиональное	30	31	29	18,9	18,5	17,4

Продолжение таблицы 2.4

Высшее образование, в том числе	128	136	137	81,0	81,4	82,5
- второе высшее образование	19	18	10	12,0	10,7	6,0
- ГМУ	23	10	20	14,5	6,0	12,0

При анализе образовательного уровня муниципальных служащих было установлено, что наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают работники с высшим образованием более 81% за весь исследуемый период, 9% муниципальных служащих имеют второе высшее образование, 10% имеют высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление». Следует отметить, что на 01.01.2021 года сотрудники с высшим техническим образованием составляют 25,5%, большинство сотрудников органов опеки имеют педагогическое образование.

Также на службе в Администрации города находится 1 кандидат технических наук и 1 кандидат исторических наук.

Итак, рассмотрев структуру муниципальных служащих Администрации города по образования можно сказать, что в Администрации г. Рубцовска на службе находятся сотрудники более 80% которых имеет высшее образование.

В таблице 2.5 проведем анализ структуры персонала по стажу работы. Таблица 2.5 - Структура муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска по стажу за 2019-2021 гг.

Показатель	Численность на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2019 г.	2020г.	2021г.	2019 г.	2020г.	2021г.
Всего	158	166	167	100	100	100
До 1 года	24	17	9	15,2	10,2	5,4

Продолжение таблицы 2.5

1-5	38	49	46	24,0	29,5	27,5
5-10	26	25	26	16,5	15,1	15,6
свыше 10	70	75	86	44,3	45,2	51,5

Из представленных данных можно сделать вывод, что в 2019-2021 годах более 45% сотрудников проработали в администрации города более 10 лет. Для сотрудников, проработавших до 1 года, она снизилась на 50% в 2021 году, что связано с низким процентом найма «молодых» специалистов.

Более 25% — это сотрудники, проработавшие от 1 до 5 лет, и в среднем 15% — это сотрудники, проработавшие от 5 до 10 лет, это свидетельствует о благоприятных условиях труда, созданных в Администрации Рубцовска.

На рисунке 2.1 показана структура муниципальных служащих по стажу работы на муниципальной службе.

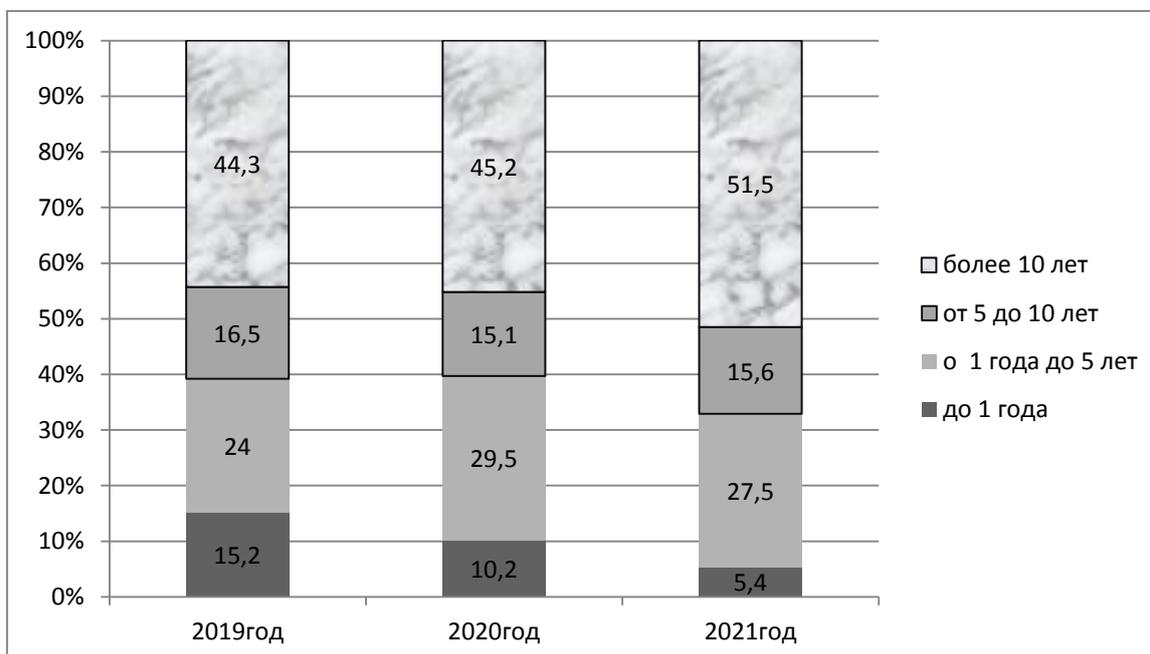


Рисунок 2.1 - Структура муниципальных служащих по стажу работы в муниципальной службе на начало года за период 2019-2021 гг.

Из данных, представленных на рисунке 2.1, видно, что большинство муниципальных служащих имеют стаж работы на муниципальной службе

более 10 лет. По состоянию на 01.01.2021 5,4% муниципальных служащих имеют менее года опыта работы в муниципальном управлении.

В таблице 2.6 представлена структура муниципальных служащих в разбивке по полу.

Таблица 2.6 - Структура муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска по полу за 2019-2021 гг.

Показатель	Численность на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2019 г.	2020г.	2021г.	2019 г.	2020г.	2021г.
Всего	158	166	167	100	100	100
По полу:						
мужской	33	34	33	20,9	20,5	19,8
женский	125	132	134	79,1	79,5	80,2

Данные таблицы 2.6 говорят о том, что наибольшую долю в структуре муниципальных служащих занимают сотрудники женского пола.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что наибольшую долю персонала занимают муниципальные служащие. Средний возраст сотрудников администрации Рубцовска составляет 30-40 лет. Актуальной проблемой кадровой политики является текучесть персонала.

2.3. Анализ планирования и развития карьеры муниципальных служащих в Администрации г. Рубцовска

Важным аспектом в системе управления персоналом является планирование и развитие карьеры муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска. Реализует решения главы города в данной сфере отдел муниципальной службы и кадровой работы.

Система планирования и развития карьеры муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска отражается в следующих документах: федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ, Закон Алтайского края «О муниципальной службе в

Алтайском крае» от 07.12.2007 N 134-ЗС (в ред. от 29.04.2022 N 26-ЗС), Постановление Администрации Алтайского края «О некоторых вопросах организации и прохождения муниципальной службы в Алтайском крае» от 28.04.2012 N 218 (в ред. Постановлений Администрации Алтайского края от 28.07.2020 N 320), «Об организации работы по формированию и подготовке резерва управленческих кадров муниципального образования «Город Рубцовск» Алтайского края

На рисунке 2.2 представлена структура отдела муниципальной службы и кадровой работы Администрации г. Рубцовска.

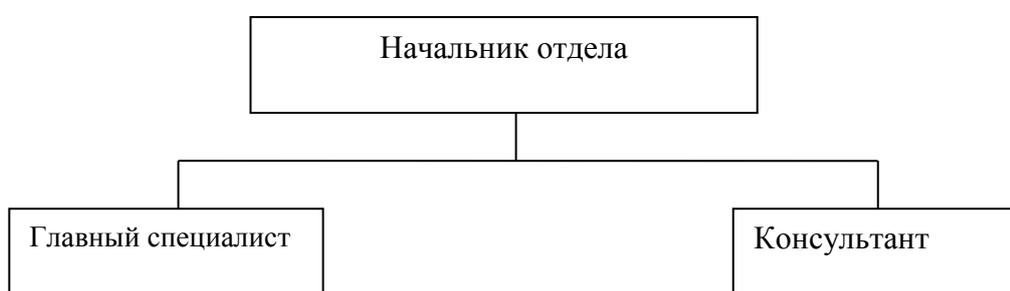


Рисунок 2.2 - Организационная структура отдела муниципальной службы и кадровой работы Администрации г. Рубцовска

В отделе по работе с персоналом Администрации города Рубцовска работают 3 муниципальных служащих: начальник отдела, главный специалист и консультант.

Отдел муниципальной службы и кадровой работы:

- осуществляет проведение кадровой политики на муниципальной службе в Администрации города Рубцовска.

- формирует кадровый резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы в Администрации города Рубцовска и муниципальный резерв управленческих кадров муниципального образования город Рубцовск Алтайского края. Организует работу с резервом.

- обеспечивает проведение конкурса на замещение вакантных должностей муниципальной службы в Администрации города Рубцовска.

- ведет личные дела и трудовые книжки работников Администрации города Рубцовска и руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Рубцовска.

- обеспечивает подготовку и проведение аттестации муниципальных служащих Администрации города Рубцовска и руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Рубцовска.

- анализирует уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих, организует переподготовку, повышение квалификации муниципальных служащих Администрации города Рубцовска.

- ведет учет лиц, работающих в Администрации города Рубцовска, формирует базу данных работников Администрации города Рубцовска.

- осуществляет учет граждан, работающих в Администрации города Рубцовска, пребывающих в запасе.

- ведет реестр муниципальных служащих Администрации города Рубцовска.

- ведет реестр руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений.

- участвует в мероприятиях по осуществлению контроля за состоянием трудовой дисциплины в отраслевых (функциональных) органах Администрации города Рубцовска.

Должностные обязанности сотрудников отдела муниципальной службы и кадровой работы Администрации г. Рубцовска представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Должностные обязанности сотрудников отдела муниципальной службы и кадровой работы Администрации г. Рубцовска

Должность	Функциональные обязанности
Начальник отдела	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществлять руководство деятельностью отдела муниципальной службы и кадровой работы Администрации города Рубцовска. 2. Организовывать работу по комплектованию Администрации города Рубцовска муниципальными служащими, специалистами, рабочими в соответствии с квалификационными требованиями по замещаемым должностям. 3. Оказывать методическую помощь и проводить консультации по вопросам своей компетенции органам Администрации города Рубцовска, руководителям муниципальных учреждений и организаций, руководителям муниципальных унитарных предприятий. 4. Организовывать табельный учет рабочего времени, своевременное составление и выполнение графиков отпусков. 5. Организовывать мероприятия по осуществлению контроля за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях Администрации города Рубцовска
Главный специалист	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осуществлять оформление приема, перевода и увольнения муниципальных служащих и работников Администрации города Рубцовска, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Рубцовска в соответствии с трудовым законодательством, законодательством о муниципальной службе. 2. Своевременно вносить изменения, связанные с трудовой деятельностью, в личные карточки, личные дела работников Администрации города Рубцовска, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Рубцовска и обеспечивать их хранение. 3. Производить записи в трудовых книжках муниципальных служащих и работников Администрации города Рубцовска, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Рубцовска, производить подсчет их трудового стажа. 4. Вести учет работников Администрации города Рубцовска, состоящих на учете в военном комиссариате, осуществлять бронирование данных работников. 5. Вести учет распоряжений Администрации города Рубцовска по кадровым вопросам в соответствии с установленным порядком. 6. Вести табель учета рабочего времени работников Администрации города Рубцовска. 7. Вести выдачу служебных удостоверений работникам Администрации города Рубцовска, а также членам Народной дружины города Рубцовска Алтайского края. 8. Составлять установленную отчетность и подготавливать необходимые списки.

Консультант	<p>1.Осуществлять оформление приема, перевода и увольнения муниципальных служащих и работников Администрации города Рубцовска, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Рубцовска в соответствии с трудовым законодательством, законодательством о муниципальной службе.</p> <p>2.Своевременно вносить изменения, связанные с трудовой деятельностью, в личные карточки, личные дела работников Администрации города Рубцовска, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Рубцовска и обеспечивать их хранение.</p> <p>3.Производить записи в трудовых книжках муниципальных служащих и работников Администрации города Рубцовска, замещающих должности, не являющиеся должностями муниципальной службы, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений города Рубцовска, производить подсчёт их трудового стажа.</p>
-------------	--

Для организации управления карьерой и повышения квалификации муниципальных служащих в Администрации Рубцовска сотрудники Отдела муниципальной службы и кадровой работы проводят следующие мероприятия:

- кадровый мониторинг - меры по непосредственному контролю состава муниципальных служащих: анализ изменений в резерве для замещения должностей; контроль за профессиональным ростом государственных служащих; изучение соответствия и степени подготовки занимаемых должностей; анализ возрастного состава высшего руководства и т.д.;

- работа с кадровым резервом - комплекс мер по продвижению по службе, перемещению, увольнению сотрудников, который позволяет прогнозировать личные перемещения муниципальных служащих, их последовательность и разрабатывать соответствующие меры;

Динамика карьерного роста муниципальных служащих за 2019-2021 год представлена на рисунке 2.3

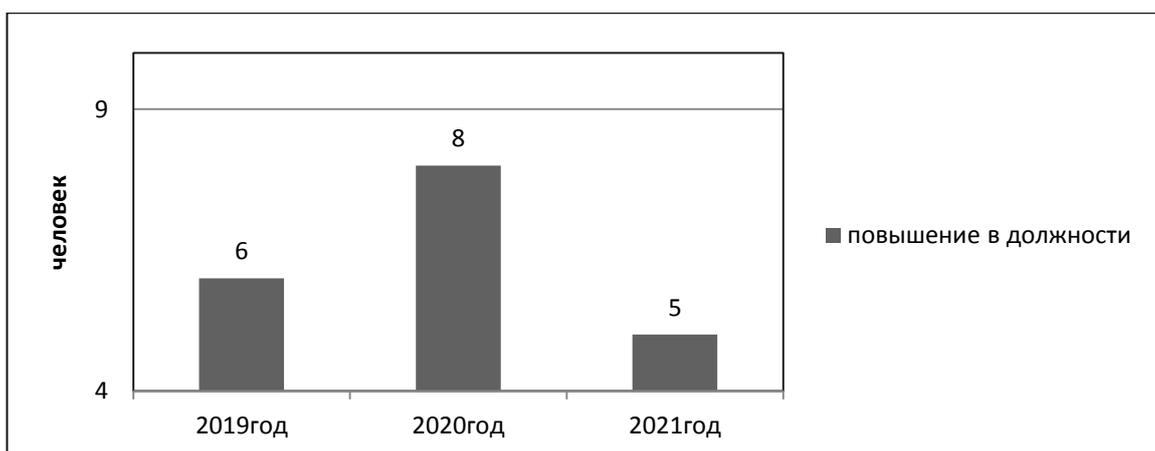


Рисунок 2.3 - Динамика количества муниципальных служащих, которые были повышены в должности за 2019-2021 годы, человек

Рассмотрим причины повышения отдельных категорий муниципальных служащих за 2019-2021 год.

Таблица 2.8 - Показатели движения карьерного роста муниципальных служащих за 2019-2021 годы

Наименование	Человек			Удельный вес, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Стаж в муниципальной службе более 10 лет	2	2	1	33,3	25,0	20,0
Назначение главного специалиста на старшую должность после аттестации	1	2	-	16,6	25,0	-
Стаж в Администрации г. Рубцовска, более 10 лет	2	1	2	33,3	12,5	40,0
Получение второго высшего образования	-	1	1	-	12,5	20,0
Взяты из резерва на замещение вакантной руководящей должности муниципального служащего	1	2	1	16,6	25,0	20,0
ИТОГО	6	8	5	100	100	100

Из представленных данных таблицы 2.8 видно, что в течение анализируемого периода наибольший карьерный рост приходится на служащих имеющих стаж работы в Администрации и муниципальной службе более 10 лет, так же повышение в должности происходит благодаря резерву сотрудников.

В администрации города Рубцовска сформирован перспективный кадровый резерв из числа выпускников вузов и аспирантов для замещения должностей муниципальной службы в администрации города Рубцовска.

Кадровый резерв формируется и поддерживается в Администрации города, ее отраслевых органах, наделенных правами юридического лица.

Кадровый резерв поддерживается отделом кадров Администрации города, а также специалистами органов администрации города, ответственных за кадровую работу. Кадровый резерв формируется на 3 года и утверждается до 15 декабря. Кадровый резерв для замещения вакантных руководящих и основных должностей муниципальной службы Администрации города утверждается Главой Администрации города Рубцовска. Кадровый резерв для замещения вакантных руководящих, старших и младших должностей муниципальной службы утверждается заместителем главы Администрации города Рубцовска, который обеспечивает организацию деятельности аппарата Администрации города. Утвержденные списки кадрового резерва представляются в отдел кадров Администрации города до 20 декабря для формирования сводного списка лиц, входящих в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы в Администрации города.

В таблице 2.9 представлена информация о кадровом резерве за исследуемый период.

Таблица 2.9 Информация о кадровом резерве 2019-2021 гг. Администрации г. Рубцовска Алтайского края

№ п/п	Категория резерва	2019	2020	2021
1.	Муниципальные служащие	30	29	28
2.	Представители муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений	34	32	30
3.	Самовыдвижение граждан	0	0	0
ВСЕГО:		64	61	58

Список кадрового резерва формируется в виде таблицы в соответствии с данными приложения В.

В 2021 году из кадрового резерва на вакантные должности назначено 5 человек, из которых 3 человека назначены на должность муниципальной службы, 2 человека назначены на должности руководителей муниципальных учреждений и муниципальных унитарных предприятий.

В 2021 году отделом муниципальной службы и кадровой работы проведена работа по ведению учетных карточек лиц, включенных в кадровый резерв для замещения руководящих и основных должностей муниципальной службы.

В 2021 году в Департамент организации управления Администрации Алтайского края отделом муниципальной службы и кадровой работы был передан

- ежеквартальная информация о подготовке кандидатов, включенных в резерв управленческих кадров города Рубцовска, и информация о лицах, назначенных на должности из резерва;

- информация о качественном составе резерва управленческих кадров города Рубцовска;

- информация о результатах работы с резервом в 2021 году и информация о результатах оптимизации резерва управленческих кадров.

Отделом муниципальной службы и кадровой работы осуществляется организационно-техническое и документационное обеспечение деятельности комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов на муниципальной службе в Администрации города Рубцовска. Основной задачей такой комиссии является содействие Администрации города Рубцовска в обеспечении соблюдения муниципальными служащими ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, исполнения ими обязанностей и в осуществлении в Администрации города Рубцовска мер по предупреждению коррупции.

В 2021 году проведено 10 заседаний комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов на муниципальной службе в Администрации города Рубцовска Алтайского края

Подготовлена информация в Департамент организации Администрации Алтайского края и отдел муниципальной и кадровой службе вопросам о реализации программы «Развитие муниципальной службы в Алтайском крае» и о реализации антикоррупционных мероприятий в городе Рубцовска на 1-е и 2-е полугодие 2021 года.

Отделом муниципальной службы и кадровой работы проведена работа по мониторингу нормативно-правовой базы по вопросам муниципальной службы и противодействия коррупции и Реестра муниципальных служащих Администрации города Рубцовска.

Аттестация муниципального служащего администрации Рубцовска проводится с целью определения его соответствия занимаемой должности муниципальной службы. Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года.

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия принимает решение о том, соответствует ли муниципальный служащий должности муниципальной службы или нет.

График проведения аттестации утверждается Главой Администрации города Рубцовска и доводится до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем за месяц до начала аттестации.

В графике сертификации должно быть указано:

- а) название органов городской администрации, в которых проводится сертификация;
- б) список муниципальных служащих, подлежащих аттестации;
- с) дата, время и место сертификации;
- г) дата представления необходимых документов в аттестационную комиссию с указанием руководителей органов городской администрации,

ответственных за их представление.

В таблице 2.10 представлен состав аттестационной комиссии Администрации г. Рубцовска.

Таблица 2.10 - Состав аттестационной комиссии Администрации г. Рубцовска

Член комиссии	Должность
Председатель комиссии	первый заместитель Главы Администрации
Заместитель председателя комиссии	и.о. заместителя Главы Администрации города
Секретарь комиссии	начальник отдела муниципальной службы и кадровой работы
Члены комиссии	начальник отдела по организации управления и работе с обращениями; начальник отдела по труду; начальник отдела информационно-технического обеспечения; председатель комитета по архитектуре и градостроительству; начальника правового отдела; главный специалист отдела по организации управления и работе с обращениями.

Состав аттестационной комиссии сформирован таким образом, чтобы исключалась возможность конфликта интересов, который мог бы повлиять на решения, принимаемые аттестационной комиссией.

В 2021 году проводилась оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации. Отделом муниципальной службы и кадровой работы осуществлялась подготовка материалов для проведения аттестации (разрабатывалось постановление о проведении аттестации, график проведения аттестации, заполнялись аттестационные листы и др.) По результатам аттестации признаны соответствующими замещаемой должности 50 муниципальных служащих, 1 муниципальный служащий признан несоответствующим замещаемой должности.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист муниципального служащего, форма которого представлена в приложении Б.

Муниципальный служащий знакомится с аттестационным листом под расписку.

Аттестационный лист муниципального служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв о выполнении им служебных обязанностей в период

аттестации хранятся в личном деле муниципального служащего.

По результатам аттестации представитель работодателя (работодателя) принимает решение о награждении отдельных муниципальных служащих за их достижения в работе или в срок не более одного месяца со дня аттестации о понижении в должности муниципального служащего с его согласия. По результатам аттестации аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих на повышение квалификации.

Если муниципальный служащий не согласен с понижением в должности или не может быть переведен с его согласия на другую должность муниципальной службы, представитель работодателя (работодатель) может уволить его с муниципальной службы в течение не более одного месяца со дня аттестации в связи с несоответствием занимаемой должности. Заполнено из-за недостаточной квалификации, подтвержденной результатами сертификации. По истечении указанного срока увольнение муниципального служащего или его понижение в должности по результатам данной аттестации не допускается.

Муниципальный служащий имеет право обжаловать результаты аттестации в суде.

Положение об аттестации муниципальных служащих утверждается муниципальным правовым актом в соответствии с типовым положением об аттестации муниципальных служащих, утвержденным законом субъекта Российской Федерации.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации поощрению отдельных муниципальных служащих за их достижения в работе, включая их продвижение по службе, и, при необходимости, рекомендации по совершенствованию деятельности аттестованных муниципальных служащих. Результаты аттестации доводятся до сведения аттестованных муниципальных служащих сразу после подведения итогов голосования. Сертификационные материалы передаются представителю работодателя (работодателя).

Структура рекомендаций, вынесенных аттестационной комиссией по совершенствованию своей деятельности на 01.01.2021. отображена в рисунке 2.4

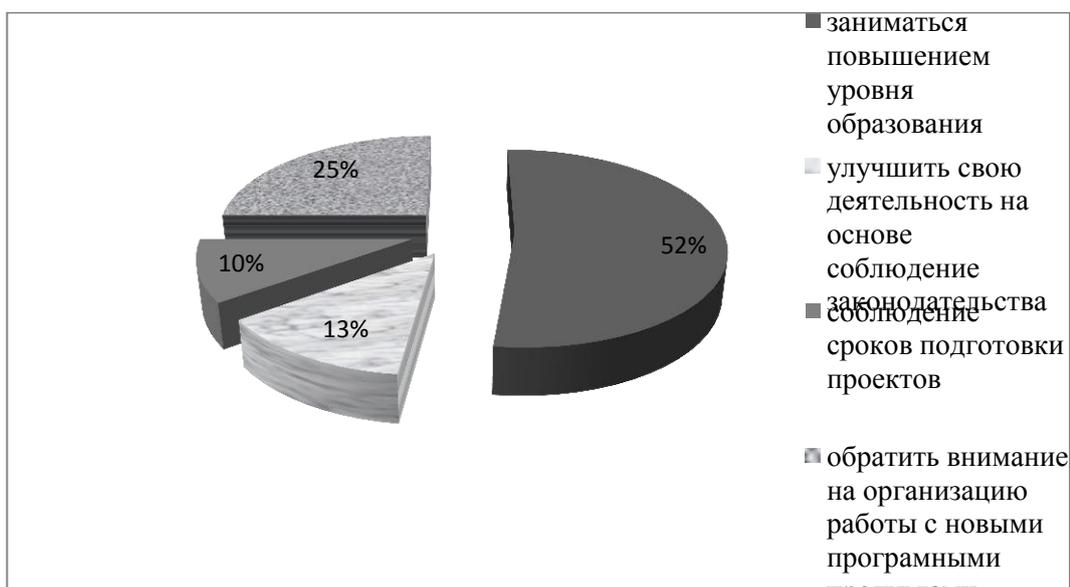


Рисунок 2.4 - Структура рекомендаций, вынесенных аттестационной комиссией Администрации г. Рубцовска в 2022 году, %

Из данных, представленных на рисунке, видно, что более половины рекомендаций касаются повышения уровня образования муниципальных служащих.

Далее рассмотрим мотивацию муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска, так как она является неотъемлемой частью карьерного роста сотрудников. Оценку системы мотивации, применяемой в Администрации г. Рубцовска необходимо начать с анализа ее главной составляющей – заработной платы. Оплата труда муниципальных служащих администрации города Рубцовска Алтайского края производится в виде денежного содержания, состоящего из должностного оклада в соответствии с замещаемой должностью муниципальной службы, а также ежемесячных и иных дополнительных выплат, определяемых настоящим Положением в соответствии с законом Алтайского края.

Размеры должностных окладов муниципальных служащих в

соответствии с замещаемой должностью муниципальной службы утверждаются решением Рубцовского городского Совета депутатов Алтайского края в соответствии с нормативами формирования расходов на оплату труда, установленными постановлением Администрации Алтайского края от 31.01.2018 «Об установлении нормативов формирования расходов на оплату труда депутатов, выборных должностных лиц местного самоуправления, осуществляющих свои полномочия на постоянной основе, муниципальных служащих». с изм., внесенными Постановлениями Администрации Алтайского края от 05.04.2012 N 167, от 23.04.2014 N 191, Постановлениями Правительства Алтайского края от 22.12.2017 N 475, от 31.07.2020 N 331)

В таблице 2.11 представлен размер должностных окладов муниципальных служащих.

Таблица 2.11 - Размер должностных окладов муниципальных служащих Администрации города Рубцовска Алтайского края на 01.01.2021г.

Наименование должностей	Размер должностных окладов, руб.
Первый заместитель главы администрации города	12365
Заместитель главы администрации города	11127
Помощник главы города	9632
Начальник отдела	8145
Главный специалист	6460
Ведущий специалист	4871
Специалист I категории	4261
Специалист II категории	3614

На рисунке 2.5 представлены динамика среднемесячной заработной платы муниципального служащего Администрации города Рубцовска за 2019-2021 годы.

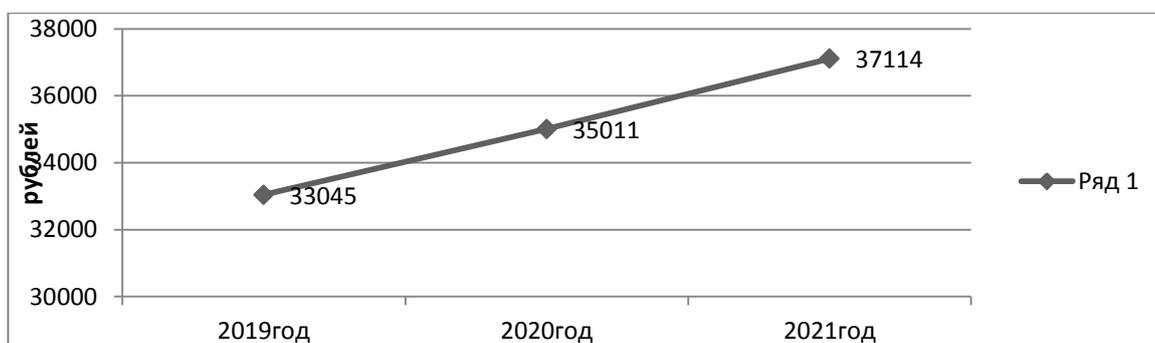


Рисунок 2.5 - Динамика среднемесячной заработной платы муниципального служащего Администрации города Рубцовска за 2019-2021 годы

Из представленных выше данных видно, что в течение анализируемого периода наблюдается постоянный рост среднемесячной заработной платы муниципальных служащих Администрации города.

Финансирование расходов на содержание муниципальных служащих администрации города Рубцовска Алтайского края является расходным обязательством муниципального образования «Город Рубцовск» Алтайского края.

Расходы на содержание муниципальных служащих администрации Рубцовска осуществляются в пределах средств, предусмотренных в городском бюджете на соответствующий финансовый год.

Рассмотрим надбавки к должностному окладу, выплачиваемые муниципальным служащим администрации Рубцовска. (Таблица 2.12)

Таблица 2.12 - Доплаты, производимые муниципальным служащим Администрации г. Рубцовска

Денежное поощрения и надбавки	Размер надбавки, в % от оклада
За стаж работы муниципального служащего	
от 5 до 10	10
от 10 до 15	20
5 от 15 лет и выше	30

Надбавка за ученую степень	
кандидата наук	10
доктор наук	25
Надбавка за замещение должности	
За замещение высшей должности муниципальной службы	60
За замещение главной и ведущей, должности муниципальной службы	50

Дополнительные выплаты сотрудникам администрации Рубцовска включают:

- 1) ежемесячная доплата к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе;
- 2) ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы;
- 3) ежемесячная надбавка к должностному окладу за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- 4) ежемесячное пособие за ученую степень;
- 5) ежемесячное денежное поощрение;
- 6) премии по результатам работы;
- 7) единовременная выплата за предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска и материальную помощь.

Муниципальным служащим по результатам работы в пределах установленного фонда оплаты труда выплачивается премия в порядке и размерах, определенных Положением о порядке применения поощрений и премий к работникам администрации города Рубцовска Алтайского края, утвержденным приказом администрации города Рубцовска Алтайского края. город Рубцовск Алтайского края. город Рубцовск, Алтайский край.

Муниципальному служащему выплачивается единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска в размере одного должностного оклада и материальная помощь в размере трех должностных окладов.

При разделении ежегодного оплачиваемого отпуска на части единовременная выплата производится один раз, когда какая-либо часть отпуска предоставляется по просьбе муниципального служащего. Материальная помощь выплачивается по просьбе муниципального служащего один раз в год. В случае увольнения муниципального служащего, который не воспользовался ежегодным оплачиваемым отпуском и не получал материальной помощи, размер единовременной выплаты и материальной помощи рассчитывается пропорционально количеству отработанных месяцев в данном календарном году.

При получении материальной помощи и последующем увольнении перерасчет полученной материальной помощи осуществляется пропорционально количеству полных календарных месяцев, отработанных в этом календарном году.

Администрация Рубцовска также применяет дисциплинарные взыскания в случае нарушения трудовой дисциплины. (Таблица 2.13)

Таблица 2.13 - Причины лишения премий в Администрации г. Рубцовска Алтайского края

Причина взыскания	Размер взыскания, % от оклада
Прогул	100
Низкое качество выполнения работ	10- 50
Несоблюдение культуры общения	10-30
Нарушение техники безопасности	100
Неэкономное расходование электроэнергии, материальных ресурсов	10-20
Бесхозяйственное отношение к инструменту, оборудованию	10-40
Появление на рабочем месте в нетрезвом виде	100

Стимулирующим фактором карьерного роста муниципальных служащих является возможность повысить свою квалификацию и профессиональный уровень путем получения высшего образования и дополнительного профессионального образования. В администрации г. Рубцовска особое внимание уделяется профессиональному развитию сотрудников. Разработана система подготовки, переподготовки и повышения

квалификации муниципальных служащих, что является положительным моментом в формировании кадровой политики.

В целях повышения профессионального уровня муниципальные служащие администрации города Рубцовска обучаются в ВУЗах, проходят курсы повышения квалификации, семинары, стажировки.

Отделом муниципальной службы и кадровой работы осуществлялась работа по организации обучения муниципальных служащих.

По состоянию на 01.01.2022 за исследуемый период повышение квалификации прошли 31 муниципальных служащих, 19 получили высшее образование.

Ниже представлена таблица с количественной информацией о данных обучения муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска Алтайского края

Таблица 2.14 Обучение муниципальных служащих за 2019-2021 гг.

№ п/п	Наименование	2019	2020	2021
1.	Высшее образование	5	8	8
2.	Повышение квалификации	12	10	13

С целью повышения профессионального уровня 13 муниципальных служащих в 2021 году прошли повышение квалификации в ФГБОУ «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» за счет средств краевого бюджета:

2 муниципальных служащих - по доп. профессиональной программе «Современные избирательные кампании: новые стратегии и технологии»,

1 муниципальный служащий - по дополнительной профессиональной программе «Системный подход в управлении регионом»,

2 муниципальных служащих - по доп. профессиональной программе «Правовое регулирование земельных и имущественных отношений»,

1 муниципальный служащий - по дополнительной профессиональной

программе «Бюджетный учет, отчетность, налогообложение: нововведения, типичные ошибки»,

1 муниципальный служащий - по дополнительной профессиональной программе «Обеспечение защиты информации в органах местного самоуправления Алтайского края»,

1 муниципальный служащий - по дополнительной профессиональной программе «Управление в сфере закупок, товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»,

1 муниципальный служащий - по дополнительной профессиональной программе «Градостроительная политика в Алтайском крае, задачи органов архитектуры и градостроительства».

2 муниципальных служащих прошли профессиональную переподготовку по программе «Профессиональное управление государственными и муниципальными закупками»

2 муниципальных служащих аппарата комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав прошли обучение по программе «Современные медиативные и восстановительные практики в работе с ситуациями семейного и школьного неблагополучия».

1 муниципальный служащий Администрации города Рубцовска в рамках государственного заказа был направлен на обучение в рамках профессиональной переподготовки по направлению «Юриспруденция» (специализация «Правовое обеспечение государственного и муниципального управления»).

2 муниципальных служащих закончили в 2021 году получение высшего образования по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление» и «Экономика».

1 муниципальный служащий закончил получение высшего образования: магистратуры по направлению «Юриспруденция».

5 муниципальных служащих, имеющих среднее профессиональное образование, получают высшее образование впервые.

В феврале 2021 года в администрации города Рубцовска отдел муниципальной службы и кадровой работы совместно с информационно-техническим отделом организовал семинар для муниципальных служащих на тему «Порядок предоставления муниципальным служащим администрации города Рубцовска сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера обязательства».

В сентябре 2020 года и феврале 2021 года в юридическом отделе администрации города Рубцовска были проведены семинары на тему «Проведение антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов, принятых органами местного самоуправления города Рубцовска Алтайского края».

В результате исследования, проведенного в администрации Рубцовска, стало очевидно, что необходима целенаправленная работа по адаптации сотрудников путем организации специализированного обучения. Меньшую часть сотрудников органов местного самоуправления составляют молодые специалисты (10,2%) и специалисты, впервые принятые на муниципальную или государственную службу, не имеющие достаточного практического опыта в области современного государственного и муниципального управления (5,4%). Этот факт указывает на необходимость проведения работы по адаптации персонала. Однако следует отметить, что не только эти категории работников нуждаются в адаптации к муниципальной службе.

Более 55% структуры органов местного самоуправления занимают сотрудники в возрасте 31 года и старше. Из них технические работники преобладают в областях базовой профессиональной подготовки (17,4%). В качестве базового профессионального образования только 12% муниципальных служащих имеют высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Поэтому в следующей главе, исходя из выявленных проблем, мы предложим пути совершенствования управления карьерой муниципальных служащих Администрации города Рубцовска Алтайского края.

3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА РУБЦОВСКА АЛТАЙСКОГО КРАЯ

В ходе изучения процесса управления карьерой и профессионального развития муниципальных служащих в Администрации Рубцовска, по результатам анализа нормативных документов и анализа кадровой службы, были выявлены следующие проблемы управления карьерой государственных служащих в администрации города Рубцовска Алтайского края:

- 1) недостаточно карьерных перспектив;
- 2) самостоятельное определение приоритетов индивидуального плана профессионального развития;
- 3) высокая текучесть кадров среди муниципальных служащих;
- 4) недостаточно используются механизмы назначения на вакантные должности из кадрового резерва и привлечения молодых специалистов;
- 5) ведется недостаточная работа с кадровым резервом.

Эффективная и результативная работа организации зависит не только от количественного и качественного состава персонала, но и от хорошо структурированного процесса управления реальными и потенциальными возможностями сотрудников и их профессиональным опытом. Основной целью управления карьерой персонала является обеспечение того, чтобы способность профессионально работать эффективно использовалась для достижения целей, задач, приоритетов государственного управления и удовлетворения интересов сотрудников.

Поэтому для решения выявленных проблем необходимо разработать ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления карьерой муниципальных служащих, что приведет к повышению эффективности и результативности их деятельности. В данном случае речь идет о таких показателях эффективности и результативности профессиональной деятельности муниципальных служащих, как производительность труда,

оперативность, трудоемкость, соблюдение трудовой дисциплины, своевременность и оперативность исполнения приказов и распоряжений.

1) Внедрение инновационной системы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих администрации г. Рубцовска.

Основной целью системы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих сегодня можно считать рост профессионального уровня муниципальных служащих, подготовку управленческих кадров нового стиля мышления, обладающих не только необходимым уровнем профессиональных знаний, но и навыками, знаниями, необходимыми для развития стратегия, миссия, маркетинг муниципального образования, разбирается в особенностях государственной и муниципальной экономики, проблемах государственного и муниципального управления, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами.

Целесообразно организовать стажировку для муниципальных служащих в органах исполнительной власти и местного самоуправления, расположенных на территории Алтайского края.

Одним из важнейших условий адаптации муниципальных служащих является организация целевого профессионального обучения.

Исходя из вышеперечисленных проблем, можно определить задачи дополнительного профессионального образования муниципальных служащих, которые необходимо сегодня решать органам местного самоуправления в сотрудничестве с образовательными учреждениями дополнительного профессионального образования:

- разработка методов определения потребностей в обучении персонала муниципальных органов власти;
- построение системы непрерывного дополнительного профессионального
- обучение муниципальных служащих;
- создание оптимальной системы программ дополнительного

профессионального образования с использованием инновационных технологий в обучении, в том числе информационно-коммуникационных технологий;

- формирование в Администрации Рубцовска климата, благоприятствующего обучению и развитию муниципальных служащих, путем создания системы мотивации к обучению, разработки муниципальных правовых актов в области дополнительного профессионального образования муниципальных служащих, оптимального распределения финансовых ресурсов на обучение муниципальных служащих.

В рамках повышения уровня квалификации, профессиональной компетентности и раскрытия потенциала сотрудников отделу муниципальной службы и кадровой работы необходимо разработать и внедрить «План обучения сотрудников Администрации города Рубцовска и лиц, включенных в кадровый резерв».

На основании плана обучения Санкт-Петербургского межрегионального ресурсного центра³⁴, который был взят за основу и проецирован, по проделанному в работе анализу, на Администрацию города Рубцовска Алтайского края.

Проводить обучение, ввиду распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19), целесообразно дистанционно.

Цены носят абстрактный характер из взятого за основу примера и могут изменяться в планируемые годы.

Ниже, в таблице 3.1 представлен предлагаемый паспорт Муниципальной программы «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска и лиц, включенных в кадровый резерв на 2023 – 2025 годы».

³⁴ Программы повышения квалификации на 2022 год // Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр [Электронный ресурс] // [сайт] – URL: <https://spbmc.ru/storage/app/media/Plan2022.pdf>

Таблица 3.1 – Паспорт программы

Наименование программы	Муниципальная программа «Профессиональная переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих Администрации г. Рубцовска и лиц, включенных в кадровый резерв на 2023 – 2025 годы».
Правовое основание разработки программы	Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»
Муниципальный заказчик программы	Администрация г. Рубцовска Алтайского края
Разработчик программы	Отдел муниципальной службы и кадровой работы Администрации г. Рубцовска Алтайского края
Исполнитель программы	Администрация города Рубцовска Алтайского края
Цели программы	Повышение эффективности и качества муниципального управления при помощи системы профессиональной переподготовки, повышения квалификации, а также иных форм обучения муниципальных служащих
Задачи программы	Совершенствование системы профессионального развития муниципальных служащих, реализация современных программ переподготовки и повышения квалификации кадров муниципальной службы; повышение эффективности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих; создание ориентированной на решение практических задач местного самоуправления системы повышения квалификации, профессиональной переподготовки и стажировки муниципальных служащих; повышение эффективности подготовки муниципального резерва управленческих кадров; внедрение системы подготовки муниципальных служащих по средствам наставничества.
Срок реализации программы	2023 - 2025 годы
Основные мероприятия программы	Профессиональная переподготовка, повышение квалификации муниципальных служащих; участие муниципальных служащих и работников, в обучающих семинарах, конференциях, тренингах; внедрение системы самостоятельной подготовки муниципальных служащих
Показатели программы	Количество муниципальных служащих, прошедших профессиональную переподготовку и повышение квалификации

Продолжение таблицы 3.1

Объемы источники финансирования	и	Бюджет муниципального образования г, Рубцовска: 2023 - 110,0 тыс. руб.; 2024 - 110,0 тыс. руб.; 2025 - 120,0 тыс. руб.
Ожидаемые конечные результаты		В результате реализации программы к окончанию 2025 года предполагается осуществить переподготовку и повысить квалификацию 12 муниципальным служащим обеспечить прохождение стажировки – по мере необходимости.

Финансовое обеспечение реализации программы осуществляется в основном за счет бюджета муниципального образования города Рубцовска. Сумма бюджетных средств для финансирования программы ежегодно корректируется с учетом разработанных на финансовый год мероприятий.

Таблица 3.2 - Финансовая потребность в ресурсах

Наименование ресурсов	Единица измерения	Потребность			
		Всего	В том числе по годам		
			2023	2024	2025
Финансовые результаты	тыс. рублей	200	66,6	66,7	66,7
В том числе:					
Бюджет Муниципального образования город «Рубцовска»	тыс. рублей	200,0	66,6	66,7	66,7

Обеспечение реализации программы может осуществляться при финансировании за счет денежных средств муниципального образования города Рубцовска.

Система программных мероприятий, сформированная в соответствии с изложенными целями и основными задачами, включает в себя основные направления обучения.

Таблица 3.3 – Основные направления обучения муниципальных служащих Администрации города Рубцовска

/п	Направление обучения	Программа	Сумма (тыс. руб.)
1	Управление	Муниципальное управление	60,0
		Кадровое обеспечение системы муниципальной службы	
2	Правовое	Юриспруденция	40,0
		Антикоррупционное законодательство	
3	Экономическое	Организация торгов на закупку продукции для муниципальных нужд	30,0
4	Жилищно-коммунальное хозяйство	Актуальные вопросы деятельности по управлению многоквартирными домами	35,0
		Изучение способов и механизмов решения проблем реформирования жилищно-коммунального комплекса	
		Использование информационно-коммуникационных технологий и порядок предоставления услуг в электронном виде	
6	Имущественные и земельные отношения	Основы деятельности по организации решения вопросов в сфере имущественных и земельных отношений	35,0
		Имущественно-земельные отношения: законодательство и практика	
ИТОГО			200,0

При организации обучения использовать различные форматы внутриорганизационного обучения, внедрять новые формы: тренинги, круглые столы, тематические семинары по целевым группам должностей.

Особое место среди активных методов обучения муниципальных служащих, развития их профессиональных компетенций занимает тренинг. Существует множество определений этого понятия, что косвенно указывает

на интерес к нему как к методу обучения.

На основе анализа существующих определений понятия «обучение» можно выделить следующие характеристики как метода развития профессиональных компетенций муниципальных служащих:

- Вовлечение всех участников в процесс обучения, обеспечение их активного участия в решении проблем;

- В основном групповой характер работы во время тренинга;

- Использование набора методов, подходов, инструментов для воздействия на развивающуюся профессиональную компетентность участников тренинга (неудивительно, что тренинг называют комплексным методом обучения: он часто состоит из элементов других активных методов обучения – кейс-метода, дискуссии, ролевых и деловых игр, мозгового штурма и т.д.);

- Вовлечение тренера в процесс развития профессиональных компетенций, что означает его участие в тренинге не только в качестве организатора и координатора процесса обучения, но и в качестве исполнителя заданий и упражнений. Практика показывает, что такая активность тренера способствует повышению мотивации участников тренинга и формированию тесных социальных связей в тренинговой группе;

- Благоприятная атмосфера в учебной группе, которая является дополнительным фактором вовлечения каждого участника в процесс обучения;

- Предоставление тренером обратной связи каждому участнику тренинга;

- Ограниченное время (продолжительность обучения как метода развития профессиональных компетенций редко превышает 18 часов).

Вышеупомянутые характеристики тренинга в то же время являются его преимуществами.

Использование тренинга как метода развития профессиональных компетенций муниципальных служащих получает все большее

распространение как за рубежом, так и в России. Приведем несколько примеров.

Таблица 3.4 - Примеры тренингов для муниципальных служащих

Порядковый номер	Примеры тренингов, предлагаемых муниципальным служащим в рамках программ дополнительного профессионального образования
1.	Тренинги по развитию управленческих компетенций руководителей, лидерских качеств и коммуникативных навыков муниципальных служащих, тренинги по профессиональным вопросам и др.
2.	«Стратегическое лидерство», «Команд образование», «Тайм-менеджмент», «Коммуникативная компетентность» и др.
3.	«Управление стрессом. Как избежать профессионального выгорания», «Эффективный тайм-менеджмент. Навыки планирования», «Стратегии влияния и убеждения для руководителей», «Анализ проблем и принятие решений» и др.

Экономическая эффективность, результативность и социально-экономические последствия реализации Программы в основном зависят от степени достижения целевых показателей, представленных в таблице 3.5.

Реализация Программы позволит достигнуть следующих результатов:

- повышение эффективности и результативности муниципальной службы;
- создание необходимых условий для профессионального развития муниципальных служащих;
- реализация антикоррупционных мероприятий на муниципальной службе;
- совершенствование механизмов формирования кадрового резерва;
- повышение квалификации 12 муниципальных служащих;
- увеличение доли специалистов в возрасте до 30 лет, имеющих стаж муниципальной службы более трех лет, на 4%.

Таблица 3.5 - Показатели для проведения оценки эффективности реализации долгосрочной целевой программы в Администрации г. Рубцовска

№ п/п	Наименование показателей, целей и задач Программы	Ед. изм.	Значения показателей Программы			
			2023	2024	2025	За период реализации программы
Цель: Совершенствование механизмов управление карьерой в Администрации города Рубцовска, направленных на повышение качества, эффективности муниципального управления и обеспечение условий для результативной профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих						
1	Количество муниципальных служащих, прошедших повышение квалификации	чел.	4	4	4	12
2	Количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров, прошедших курсы повышения квалификации	чел.	2	3	3	8
3	Доля специалистов в возрасте до 30 лет, имеющих стаж муниципальной службы более 3 лет, от общего числа муниципальных служащих	%	18	20	22	Увеличение на 4

Также на основе профессионального отбора для дальнейшего прохождения службы, через конкурсные мероприятия и механизмы кадрового резерва, выявлять наиболее талантливых молодых людей, способствовать их профессиональному развитию, формировать возможные карьерные траектории. Закрепление на службе способной молодежи, находящейся в кадровом резерве, осуществляется через механизмы долгосрочных мотиваций с перспективным, отсроченным характером стимулирования.

Таким образом, осознавая актуальность и востребованность, современные потребности и динамизм развития муниципальной службы, данные меры позволят в ходе их реализации сформировать систему повышения квалификации муниципальных служащих, основанную на долгосрочном планировании и гарантированном финансировании из бюджета города Рубцовска, обеспечить эффективное использование кадрового потенциала Администрации города Рубцовска.

2) Разработка программы, направленной на развитие муниципальной

службы Администрации города Рубцовска.

Цель Программы – повышение эффективности и результативности муниципальной службы в Администрации города Рубцовска.

Таблица 3.6 – Паспорт программы «Развитие муниципальной службы»

Наименование Программы	Муниципальная программа «Развитие муниципальной службы в Администрации города Рубцовска (2023 – 2025 годы)»
Муниципальный заказчик и разработчик Программы	Администрации города Рубцовска
Основная цель Программы	создание условий для эффективного развития и совершенствования муниципальной службы в Администрации города Рубцовска, повышение эффективности и результативности деятельности муниципальных служащих
Основные задачи Программы	внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих, повышение престижа муниципальной службы
Сроки реализации Программы	2023 – 2025 годы
Исполнители Программы	Администрация города Рубцовска Алтайского края
Объемы и источники финансирования Программы	бюджет Администрации города: всего – 200 тыс. рублей, в том числе: 2023год – 60 тыс. рублей; 2024год – 70 тыс. рублей; 2025 год – 70 тыс. рублей
Ожидаемые конечные результаты реализации Программы	индекс доверия граждан к муниципальным служащим увеличится на 30процента; число муниципальных служащих, уволившихся с муниципальной службы до достижения ими предельного возраста пребывания на муниципальной службе, уменьшится на 30 процентов Доля вакантных должностей муниципальной службы, замещаемых на основе назначения из кадрового резерва составит 30%
Система организации контроля за исполнением Программы	контроль за реализацией Программы осуществляет Администрации города Рубцовска

Реализация Программы рассчитана на 3-летний период с 2023 по 2025 годы и исполняется в три этапа:

1-й этап – январь – декабрь 2023 года;

2-й этап – январь – декабрь 2024 года;

3-й этап – январь – декабрь 2025 года.

Таблица 3.7 – Система программных мероприятий

Задача	Мероприятие
Задача № 1 Программы «Внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих»	1. формирование современных механизмов подбора кадров муниципальной службы; 2. разработка и внедрение программ профессиональной адаптации граждан, принятых на муниципальную службу; 3. обязательное ведение кадрового резерва муниципальной службы 4. создание системы сбора и анализа информации о состоянии муниципальной службы; 5. осуществление планирования карьеры муниципальных служащих
Задача № 2 Программы «Повышение престижа муниципальной службы»	1. ежедневное создание нового контента по тематикам интересующих молодежь в сети «интернет», демонстрация деятельности, ведение постов; 2. реклама у популярных блогеров Алтайского края и сообществах; 3. развитие механизмов социальных гарантий.

В рамках программы внедрения эффективных технологий и методов кадровой работы:

-проведение дополнительного психологического отбора по средствам собеседование и тестирования психологом;

-введение тестирования кандидатов при приеме на работу (матрица «Равена», «СМИЛ», «КОТ»), сравнение их с результатами остальных кандидатов. Тестирование позволит проанализировать сильные и слабые стороны у кандидата, составить о нем психологический портрет, предрасположенность к девиантному поведению.

-составление карьерного планирования и план обучения, с последующим отчетом и опросом сотрудника;

-закрепление за новопринятым сотрудником наставника, который будет нести ответственность за его обучение и адаптацию.

Повышение престижа муниципальной службы и для привлечения молодых сотрудников на службу возможно посредством создания целевых мест для наиболее талантливых абитуриентов для обучения в университетах по направлению подготовки «Государственное и муниципальное

управление», финансирование дополнительных стипендий и т.д.

В рамках программы повышения престижа муниципальной службы планируется разработать механизмы PR'a деятельности муниципальных служащих, в том числе:

- разработка и внедрение системы мер по формированию положительного общественного мнения о муниципальной службе, в том числе:

- разработка и реализация с помощью средств массовой информации и сети «интернет» программ, направленных на повышение престижа муниципальной службы и формирование положительного отношения граждан к муниципальным служащим, ежедневное ведение интернет-страниц, детальный пересмотр контента, реклама у популярных блогеров и сообществах.

- разработка и реализация информационного проекта о наглядных положительных примерах деятельности муниципальных служащих;

- организация брифингов, пресс-конференций в сети «интернет», и телепередач по актуальным вопросам развития муниципальной службы.

Механизм реализации, организация управления, контроль за выполнением Программы:

Руководителем Программы является глава города Рубцовска.

Муниципальный заказчик (координатор Программы) – администрация города Рубцовска с учетом средств, выделяемых на реализацию Программы, ежегодно уточняет в установленном порядке целевые показатели и стоимость программных мероприятий, механизм реализации Программы, состав исполнители.

Программа реализуется на основе:

- Муниципальные контракты, заключенные в соответствии с законодательством о размещении заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд.

Условия, процедуры и правила, утвержденные федеральными,

региональными и муниципальными нормативными правовыми актами.

В случае несоответствия результатов Программы целям и задачам, а также невыполнения показателей эффективности, утвержденных Программой, муниципальный заказчик готовит предложение по корректировке сроков реализации Программы и перечня программных мероприятий.

Отчеты о ходе работ по Программе по итогам за год и за весь период действия Программы готовит администрация города Рубцовска.

Контроль за выполнением Программы и использованием бюджетных средств, выделенных на ее реализацию, осуществляется администрацией города Рубцовска в установленном порядке.

Рассмотрим цели и показатели муниципальной программы «Развитие муниципальной службы в администрации города Рубцовска (2023-2025)».
(Таблица 3.8)

Таблица 3.8 - Целевые показатели и индикаторы муниципальной программы «Развитие муниципальной службы в Администрации города Рубцовска (2022 – 2024годы)»

№ п/ п	Наименование целевых индикаторов	Единица измерения	Базовый	Показатели		
				2022	2023	2024
1	Индекс доверия граждан к муниципальным служащим	%	5	10	15	18 увеличится на 30 % к базовому периоду
2	Доля вакантных должностей муниципальной службы, замещаемых на основе назначения из кадрового резерва	%	15	20	25	Составит 30%
3	Число муниципальных служащих, уволившихся с муниципальной службы до достижения ими предельного возраста пребывания на муниципальной службе	Чел.	30	20	15	9 Снизится на 30%

Таким образом, эффективными показателями для оценки эффективности функционирования системы управления карьерой являются следующие:

- сокращение периода адаптации;
- развитие управленческого персонала;
- повышение профессиональной мобильности персонала, мотивации, удовлетворенности работой;
- снижение текучести кадров;
- повышение производительности и эффективности труда и т.д.

Предлагаемые мероприятия позволят повысить качество принятия решений, касающихся профессионального развития и карьерного роста муниципальных служащих в Администрации города Рубцовска, что приведет в целом повышению эффективности и результативности их деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной работы, выделим основные моменты.

Карьера – это динамичное явление, то есть постоянно меняющийся и развивающийся процесс. Одним из ведущих направлений построения Российской государственности является формирование эффективной муниципальной службы, которая будет соответствовать политическим и экономическим преобразованиям. В настоящее время муниципальная служба постоянно видоизменяется и реформируется с целью повышения эффективности работы и обслуживания людей. Для достижения этой цели государству нужны компетентные специалисты в области муниципального управления, которые будут должным образом выполнять возложенные на них задачи и функции. Чтобы обеспечить устойчивость карьерного процесса, необходимо сосредоточиться на следующих общих принципах: непрерывность, осмысленность, пропорциональность, маневренность, экономичность, наглядность.

Благодаря этим принципам можно грамотно и эффективно строить карьеру муниципального служащего. Управление карьерой муниципального служащего позволяет добиться лояльности сотрудников к интересам Администрации города, повысить производительность управленческого труда, снизить текучесть кадров и более полно раскрыть человеческие способности.

Анализ планирования и карьерного роста администрации Рубцовска выявил преимущества и недостатки в кадровой политике Администрации города.

Достоинства:

- наибольшую долю в общей численности персонала занимают работники с высшим образованием, 6% муниципальных служащих имеют второе высшее образование, 12% имеют высшее образование по специальности «Государственное и муниципальное управление».

- сформирован перспективный кадровый резерв из числа выпускников и аспирантов вузов для замещения должностей муниципальной службы в администрации города Рубцовска;

- отдел муниципальной службы и кадровой работы провел работу по мониторингу персонала, работе с кадровым резервом, обучению сотрудников и ротации персонала.

Недостатки:

- по возрасту – средний возраст муниципальных служащих составляет 40 лет и старше;

- по опыту службы – очень низкий процент молодых специалистов;

- хоть и сокращающаяся в 2021 г., но все же остающаяся высокой, текучесть кадров среди муниципальных служащих.

Для улучшения управления карьерой администрации Рубцовска были предложены следующие меры:

1) Внедрение дистанционной системы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих Администрации города Рубцовска, включает разработку плана обучения сотрудников администрации города Рубцовска и лиц, включенных в кадровый резерв.

Основными целями Программы являются:

- совершенствование системы повышения квалификации муниципальных служащих, внедрение современных программ переподготовки и повышения квалификации кадров муниципальной службы на основании приведенного примера;

- повышение эффективности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

- создание системы повышения квалификации, профессиональной переподготовки и стажировки муниципальных служащих, ориентированной на решение практических задач местного самоуправления;

- повышение эффективности подготовки муниципального резерва управленческих кадров;

- внедрение системы самоподготовки муниципальных служащих.

Реализация Программы позволит достичь следующих результатов:

- повышение эффективности и результативности муниципальной службы;

- создание необходимых условий для профессионального развития муниципальных служащих;

- реализация антикоррупционных мер на муниципальной службе;

- совершенствование механизмов формирования кадрового резерва;

- повышение квалификации 12 муниципальных служащих;

- увеличение доли специалистов в возрасте до 30 лет со стажем муниципальной службы более трех лет на 4%.

2) Разработка программы, направленной на развитие муниципальной службы Администрации города Рубцовска.

Целью Программы является повышение эффективности и результативности муниципальной службы в Администрации города Рубцовска.

Последовательная реализация Программы позволит:

- обеспечить внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих, обеспечение условий для их эффективной профессиональной деятельности;

- совершенствование организационно-правовых механизмов профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих;

- повышение престижа муниципальной службы;

Таким образом, успешная работа по созданию комплексной системы управления карьерой, включая организацию дополнительного профессионального и внутриорганизационного обучения, позволит преодолеть проблемы, связанные с высокими темпами изменений в политических и социально-экономических процессах, происходящих не только в Администрации города Рубцовска, а также в регионе и стране.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция) // Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система / ЗАО «КонсультантПлюс». – [сайт] – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/
2. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система / ЗАО «КонсультантПлюс». – [сайт] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/
3. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 N 58-ФЗ (последняя редакция) // Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система / ЗАО «КонсультантПлюс». – [сайт] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/
4. Указ Президента РФ от 31.12.2005 N 1574 (ред. от 29.10.2021) "О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) // Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система / ЗАО «КонсультантПлюс». – [сайт] – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_57545/
5. Закон Алтайского края от 07.12.2007 N 134-ЗС «О муниципальной службе в Алтайском крае» (принят Постановлением АКСНД от 04.12.2007 N 777)) // Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система / ЗАО «КонсультантПлюс». – [сайт] – URL: <http://www.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc&base=RLAW016&n=17827#RP6mD7TylGm9URfE1>
6. О некоторых вопросах организации и прохождения муниципальной службы в Алтайском крае (с изменениями на 28 июля 2020

года) (в ред. Постановлений Администрации Алтайского края от 10.07.2012 N 367, от 24.10.2013 N 553, от 29.12.2015 N 529, Постановлений Правительства Алтайского края от 18.08.2017 N 305, от 08.08.2018 N 321, от 09.10.2019 N 382, от 28.07.2020 N 320) // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Сайт] : АО «Кодекс» – [сайт] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/499102977>

7. Постановление Администрации города Рубцовска Алтайского края от 02.02.2017 № 289 О представлении гражданами, претендующими на замещение должности муниципальной службы в Администрации города Рубцовска Алтайского края, и муниципальными служащими Администрации города Рубцовска Алтайского края сведений о размещении информации в информационно - телекоммуникационной сети «Интернет» // Официальный сайт Администрации города Рубцовска Алтайского края [Сайт] : Текст: электронный – URL : <http://rubtsovsk.org/act/16492>

8. Александров И.М., Субботина О. В. – Москва.: Издательство Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», - 2018. – 446 с. – Профессиональное образование – Текст: электронный // Психонализ, психология, психодиагностика [Сайт] – URL: <https://www.psyoffice.ru/27458-aleksandrov-i.m.-subbotina-o.v.-bjudzhetnaja.html>

9. Ананьева, И.И. Проблемы текучести кадров в аппарате государственного (муниципального) управления в Алтайском крае // Актуальные вопросы функционирования Алтайского края.-2019.-№9.-С. 168-174.

10. Базавлущая Л.М. Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлущая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», - 2019 - 81с. (СТР 13-15) // [Электронный ресурс] // Текст: электронный –

URL: <http://elib.cspu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/6967/%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%83%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F.%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D>

[0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://urait.ru/bcode/495954)

11. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебное пособие для среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-11660-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495954>

12. Беклемищев Е.П., Панкратова И. А. Современные направления и методы совершенствования управления карьерным развитием государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Записки СКАГС. №201. – 2018 - С. 122-128. Текст: электронный// Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniya-i-metody-sovershenstvovaniya-upravleniya-kariernym-razvitiem-gosudarstvennyh-sluzhaschih/viewer>

13. Борщевский, Г. А. Государственная служба : учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 480 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12208-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490416>

14. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 400 с. - (Высшее образование). Текст : электронный. с.202 - Режим доступа: по подписке. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/989389>

15. Бушуева, И. П., Богдан Н. Н., Зубов В. Е. Карьера в государственной гражданской службе: прошлое, настоящее, будущее //Управленческое консультирование. -2014.- №7. – С.29 - Текст: электронный// Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kariera-v-gosudarstvennoy-grazhdanskoj>

[sluzhbe-proshloe-nastoyaschee-budushee](#)

16. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для академического бакалавриата / И. А. Василенко. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 494 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3279-9. С. 45— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/403625>.

17. Ведута, Е. Н. Стратегия управления карьерой/Е. Н. Ведута. - М.: Академический проспект. -2017 С. 44 Текст: электронный // Google академия [сайт] — URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=6RDoGQ8AAAAJ&hl=ru>

18. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2015. — 306 с. — Текст : электронный. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=251696> – ISBN 978-5-392-16383-0.

19. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе, 2018. С. 228 Текст: электронный // 28УПЗ МПСУ [сайт] — URL: http://at-28upz.narod.ru/olderfiles/1/V_R_Vesnin_Prakticheskii_menedzhme-19155.pdf.

20. Гимазова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление : учебник для академического бакалавриата / Ю. В. Гимазова, Н. А. Омельченко ; под общей редакцией Н. А. Омельченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 453 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02741-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/432066>.

21. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 249 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с.179 — URL: <https://urait.ru/bcode/437209>

22. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Н. А. Лось, Ю. А. Холоденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 325 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09225-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/427483>

23. Государственная и муниципальная служба: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 403 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00540-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413015>

24. Государственное и муниципальное управление: учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.]; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497388>

25. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / С. И. Журавлев [и др.]; под редакцией С. И. Журавлева, В. И. Петрова, Ю. Н. Туганова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13270-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488997>

26. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09266-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494739>

27. Заборовская, С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе : учебное пособие для вузов / С. Г. Заборовская. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14805-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496791>

28. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский ; ответственный редактор Н. А. Омельченко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 405 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14585-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488981>

29. Игнатов, В. А. Государственное и муниципальное управление в России / В. А. Игнатов. - М.: Феникс, - 2015. - 384 с.

30. Казанцева, О.Л. К вопросу об эффективности стимулирования муниципальных служащих (на примере г. Барнаула) – 2017 № 4.-С.52-55
Текст: электронный //Известия Алтайского государственного университета [сайт] – URL <http://izvestiya.asu.ru/article/view/%282017%293-08/2662>

31. Коноваленко, В. А. Управленческая психология : учебник для среднего профессионального образования / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 368 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-4564-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508802>

32. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления в 2 т. Том 1: учебник для академического бакалавриата / Р. Т. Мухаев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 299 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01984-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/434493>

33. Попов, А. В. Основные проблемы формирования кадрового состава государственной гражданской и муниципальной службы [Электронный ресурс] // Молодой ученый. - 2018. - №38. - С. 142-146. – URL: <https://moluch.ru/archive/224/52777/>

34. Психология карьеры: учебное пособие / Д. П. Заводчиков, М. В. Кормильцева. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, - 2019 - 156 с. // Текст: электронный // Книжный архив «KLEX» [сайт] – URL: <https://klex.ru/139w>

35. Плакса Ю. В. Основные аспекты эффективного карьерного развития // Сервис в России и за рубежом. 2019. №2 (84). - Текст: электронный// Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [сайт] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-effektivnogo-kariernogo-razvitiya>.

36. Синягин, Ю. В. Менеджмент и самоменеджмент карьеры/Ю. В. Синягин, Р. Л. Кричевский // Муниципальная служба - 2017г. - №1. - С. 93-98. Текст: электронный // Энциклопедия местного самоуправления [сайт] — URL: <http://emsu.ru/extra/pdf5s/ms/2012/1/89.pdf>

37. Стародубская, И. В. Муниципальное управление/И. В. Стародубская. - М.: Юрайт, - 2017. - 269 с.

38. Управление человеческими ресурсами : учебник для академического бакалавриата / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02990-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431966>

39. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 406 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01928-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —

URL: <https://urait.ru/bcode/491335>

40. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468655>

41. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 498 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01594-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433528>

42. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом/Ю. А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, - 2017. – 446 с. – Текст: электронный // Электронная библиотека «АльтаирБукс» [сайт] – URL: <https://altairbook.com/books/2202753-upravlenie-personalom.html>

43. Чашин, А. Н. Введение в специальность: юрист : учебное пособие для вузов / А. Н. Чашин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 113 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06653-1. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 59— URL: <https://urait.ru/bcode/455412>

44. Шульга, В. А. Муниципальная служба/В. А. Шульга. - М.: Изд-во Российской государственной академии, - 2018. - 412 с.

45. Шувалова, Н. Н. Этика и этикет государственной и муниципальной службы : учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шувалова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06059-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489516>

46. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум для вузов / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06900-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 17 — URL: <https://urait.ru/bcode/493542>

47. Яновский, В. В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальности/В. В. Яновский, С. А. Кирсанов. - М.: КноРус, - 2017. -200 с.

48. Andrius Valickas & Vladimiras Gražulis // Career development in civil service: theoretical insights and empirical investigation – 2019- // [Electronic resource]URL: https://www.researchgate.net/publication/301284925_CAREER_DEVELOPMENT_IN_CIVIL_SERVICE_THEORETICAL_INSIGHTS_AND_EMPIRICAL_INVESTIGATION

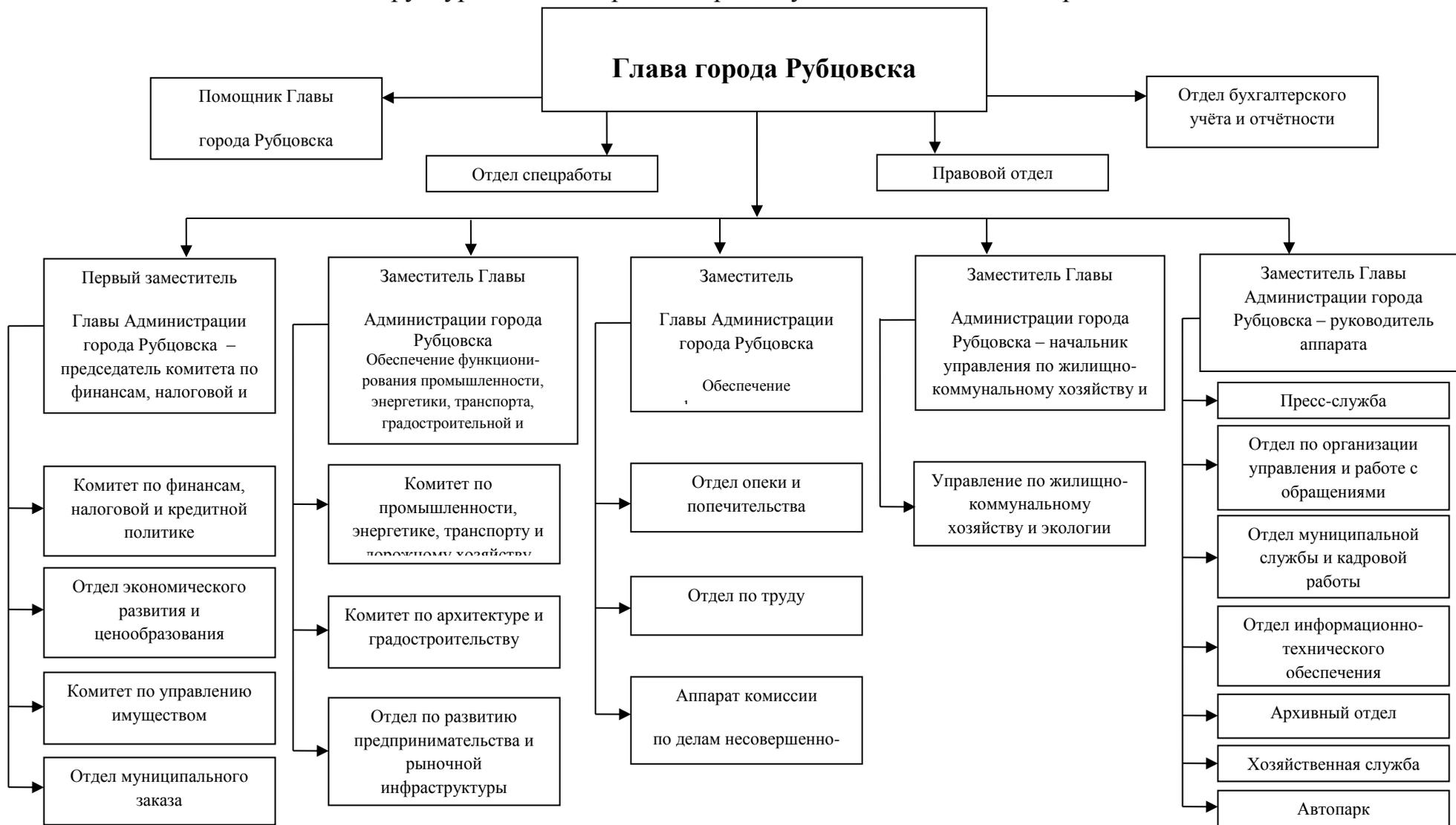
49. Официальный сайт Администрации Города Рубцовска Алтайского края [Электронный ресурс]. – URL: <http://rubtsovsk.org/gorod>

50. Программы повышения квалификации на 2022 год // Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр [Электронный ресурс] // [сайт] – URL: <https://spbmrcc.ru/storage/app/media/Plan2022.pdf>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура Администрации города Рубцовска Алтайского края



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ
муниципального служащего

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Дата рождения _____

3. Сведения о профессиональном образовании, профессиональной переподготовке, повышении квалификации, наличии ученой степени, звания _____

4. Замещаемая должность муниципальной службы на момент аттестации и дата назначения на эту должность _____

5. Общий трудовой стаж _____

6. Стаж муниципальной службы _____

7. Вопросы к аттестуемому и краткие ответы на них: _____

8. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации _____

(выполнены, выполнены частично, не выполнены)

9. Решение аттестационной комиссии _____

(муниципальный служащий соответствует замещаемой должности муниципальной службы;
муниципальный служащий не соответствует замещаемой должности муниципальной службы)

10. Количественный состав аттестационной комиссии _____
На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии
Количество голосов «за» _____, «против» _____

11. Рекомендации аттестационной комиссии _____

12. Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)
Заместитель председателя аттестационной комиссии	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)
Секретарь аттестационной комиссии	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)
Члены аттестационной комиссии	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)
	_____	_____
	(подпись)	(Ф.И.О.)

Дата проведения аттестации _____

С аттестационным листом ознакомлен _____
_____ (дата) _____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

СПИСОК

КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА РУБЦОВСКА АЛТАЙСКОГО КРАЯ В _____

(наименование органа Администрации города)

НА ПЕРИОД 20 __ - 20 __ г.г.

(в ред. постановления Администрации города Рубцовска Алтайского края от 16.03.2012 № 1280)

№ п/п	Группа должностей муниципальной службы	Наименование должности муниципальной службы, на которую формируется резерв	Ф.И.О. лица, включенного в кадровый резерв	Дата рождения	Наименование должности, замещаемой муниципальным служащим (место работы, должность для граждан на день подачи заявления)	Сведения о профессиональном образовании, специальности, повышении квалификации, профессиональной переподготовке	Стаж работы по специальности	Стаж муниципальной или государственной службы	Сведения об исключении из кадрового резерва с указанием оснований
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10