

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Государственное и муниципальное управление  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального)  
управления на примере УМВД России по г. Тольятти (по охране общественного порядка)

Студент

П.А. Думчева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. юрид. наук, доцент, А.А. Мусаткина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Думчева Полина Алексеевна

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики государственного (муниципального) управления (на примере У МВД России по г. Тольятти)»

Научный руководитель: к.ю.н., доцент, А.А. Мусаткина

Цель исследования - разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики У МВД России по г. Тольятти (по охране общественного порядка).

Объект исследования – У МВД России по г. Тольятти (по охране общественного порядка).

Предмет исследования – процессы формирования и реализации кадровой политики предприятия.

Методы исследования – теоретические, эмпирические. Чтобы выполнить поставленные задачи, были использованы следующие методы: сбор информации, сравнение, описание, классификация.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 11.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы исследования кадровой политики государственного (муниципального) управления.....	7
1.1 Понятие, сущность и виды кадровой политики организации .....	7
1.2 Особенности кадровой политики государственного (муниципального) управления .....	16
2 Анализ кадровой политики государственного (муниципального) управления (на примере Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти).....	21
2.1 Общая характеристика деятельности и анализ кадрового состава Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти .....	21
2.2 Кадровая политика учреждения и анализ ее эффективности.....	31
3 Совершенствование кадровой политики Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.....	48
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики учреждения .....	48
3.2 Оценка эффективности мероприятий .....	54
Заключение .....	62
Список используемой литературы и источников .....	66
Приложение А Организационная структура учреждения .....	69
Приложение Б Положение о порядке формирования и подготовки кадрового резерва для замещения вакантных должностей.....	70
Приложение В Карточка учета кадрового резерва.....	73
Приложение Г Анкета для определения удовлетворенности трудом .....	74

## Введение

Управление персоналом представляет собой одну из основополагающих областей организации и оказывают непосредственное влияние на эффективность ее работы. Сутью управления персоналом является создания правовых, организационных, а также психологических отношений между объектом и субъектом управления. Создание таких отношений подразумевает воздействие на персонал с помощью методов и принципов управления, о которых и пойдет речь в данной работе.

Кадровая политика – это приоритетное направление в работе с кадрами, комплекс принципов, реализацией которых занимается кадровая служба. Зачастую акцент внимания руководящего состава направлен на финансовую и материально-техническую составляющую организации, не уделяя должного внимания людям, которые все это обеспечивают. Безусловно, кадры – это ресурс, но принцип его использования кардинально отличается от ресурсов финансового и материально-технического характера.

Результативность организации напрямую зависит правильности расстановки и использования трудовых ресурсов, из- чего проблемы в области разработки кадровой политики приобрели особую значимость.

К сожалению, в России сегодня мы можем наблюдать незаинтересованность многих организаций заниматься разработкой и совершенствованием кадровой политики, а зачастую её суть сводится лишь к приему на работу и увольнению кадров. В современных условиях, когда происходят стремительные изменения в социальной и экономической среде, такой подход к управлению человеческими ресурсами недопустим. Он должен соответствовать актуальному уровню знаний не только в области менеджмента и экономики, а также охватывать области психологии и учитывать социальные изменения.

Разработка эффективной кадровой политики в организации представляет собой сложной и многогранный процесс, требующий

учитывать специфику организации и ее цели, чтобы достичь максимального результата.

Задача эффективного управления кадрами сложна как в теоретическом, так и в практическом плане. Как и в большинстве случаев, решение такой непростой задачи необходимо начать с точного определения проблем и препятствия, которые усложняют процесс развития в данной области.

Кадровая политика является важнейшим элементом стратегии развития государственного учреждения (Далее – бюджетная организация), обеспечивающим наиболее эффективное управление основным элементом успеха бюджетной организации – кадрами. Кадры государственного учреждения, в конечном счете, решают, как сложится судьба и финансовая стабильность бюджетной организации, будут ли успешно реализованы услуги.

Исследованию проблем формирования кадровой политики посвящено значительное количество работ, среди которых можно отметить труды таких авторов, как: Базаров Т.Ю., Карташова С.А., Дмитриев О.В., Мельник М.В., Попова Л.В., Фалько С.Г. и других. Из работ российских специалистов также можно выделить работы А. Демина и А. Пригожина.

Объект данного исследования – Управление МВД России по г. Тольятти. Предмет исследования – процессы формирования и реализации кадровой политики предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики Управление МВД России по г. Тольятти.

Для этого нам понадобится выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы кадровой политики;
- провести анализ кадровой политики в Управлении МВД России по г. Тольятти;
- предложить мероприятия по совершенствованию кадровой политики в Управлении МВД России по г. Тольятти;

– провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых. Среди российских исследователей следует выделить работы авторов И.Н. Герчиковой, А.Н. Романова, О. Виханского и др. в которых процесс кадровой политики предприятия описан достаточно полно и комплексно. Использовалась также литература по вопросам формирования, развития и практической реализации кадровой политики, исследованию поведения предприятий в конкурентной среде.

Методы исследования: теоретические, эмпирические. Чтобы выполнить поставленные задачи, были использованы следующие методы: сбор информации, сравнение, описание, классификация.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Первая глава данной работы, состоящая из трех параграфов, раскрывает теоретический аспект кадровой политики.

Вторая глава содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется применяемая в ней кадровая политика и выявляются проблемы, связанные с ее реализацией.

В третьей главе приводятся рекомендации по совершенствованию кадровой политики и доказываются их экономическая эффективность.

В заключении раскрываются выводы по проведенному исследованию.

# **1 Теоретические основы исследования кадровой политики государственного (муниципального) управления**

## **1.1 Понятие, сущность и виды кадровой политики организации**

Для того чтобы дать определение кадровой политики, сначала нужно рассмотреть понятие персонала. На сегодняшний день персонал рассматривается как ресурс, имеющий наибольшую ценность, а не только как статья затрат. Человеческие ресурсы стали фактором производства, как информация, капитал, сырье и технологии.

Как ресурс персонал имеет свои особенности, а именно: наличие желаний, потребностей и недовольств, из-за которых люди могут отражать оказываемое на них влияние, что может препятствовать достижению необходимых руководству результатов [29, с. 138].

В данной работе неоднократно будут задействованы понятия «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры» и «человеческие ресурсы». Безусловно, они являются синонимами, но некоторые отличия у них все-таки есть.

К кадрам относятся трудоспособные граждане, которые состоят в трудовых отношениях с организациями, как частными, так и государственными. Работа с кадрами в большинстве случаев включает в себе проведение мероприятий по приему сотрудников и организации их труда [5, с. 181].

Термин «человеческие ресурсы» характеризует кадровый состав с качественной стороны, включает в себя личностный подход. Сюда можно отнести нравственность сотрудников, способность к творчеству, возможность всестороннего развития, культуру. Взаимоотношения между организацией и персоналом можно охарактеризовать как двусторонние, так как все участники данных отношений имеют свои ожидания друг от друга. Если не учитывать данный факт, то есть не брать во внимания ожидания

сотрудников, их цели и потребности при разработке кадровой политики, то эффективность мероприятий может не достигнуть желаемого уровня [22, с. 178]. Грамотное вложение в человеческий ресурс зачастую приносит больший результат, чем вложения в другие ресурсы.

Понятие «персонал» предполагает у объекта управления не только экономических характеристик, но также включает в себе социальный и психологический аспект в работе с сотрудниками. Уделяется внимания вопросам отношений между людьми, социальных групп [10, с. 73].

Персонал рассматривается как ресурс, играющий определяющую роль в успехе деятельности организации [14, с. 98]. Его неудовлетворительное качество и несоответствующее количество являются тормозом стратегического развития. Само выстраивания стратегии или внесение изменений в различные системы управления организацией реализуется с учетом необходимых для этого сотрудников.

В современных условиях многие организации не ограничиваются разработкой лишь одной стратегии развития, а зачастую их имеется несколько [21, с. 107]. Это обусловлено стремительно изменяющимися внешними факторами. Все это требует от персонала многостороннего развития. Крупные организации инвестируют в работу с сотрудниками большие средства для развития у последних тех навыков, которые могут быть полезны в будущем.

На сегодняшний день организация по большей части не ограничена в приобретении ресурсов финансовых и материально-технических. Иначе дела стоят с человеческими ресурсами: проблемы социального и психологического характера требуют значительно количества времени для их решения. У организации имеется своя специфика, что в свою очередь требует от сотрудников соответствующих навыков и качеств [30, с. 197]. Поэтому найти необходимый персонал одновременно не представляется возможным, процесс поиска требует длительного времени.



Большая ценность персонала как ресурса заключается не только в его роли для эффективного функционирования организации, но и в экономической составляющей. Увеличиваются затраты не только на оплату труда, но и на отбор, обучение, обеспечения социального инфраструктуры и пр.

На численность персонала в организации влияет ее масштаб, степень компьютеризации, автоматизации, характер деятельности и трудоемкость процессов.

Предпринимаемые действия в работе с персоналом имеют непосредственную связь со стратегией организации, поэтому при разработке мероприятий необходимо учитывать поставленные перед организацией цели и задачи [7, с. 322]. К таким действиям относится отбор и обучение кадров, их аттестация и продвижение, составления штатного расписания [35, с. 25].

В узком смысле кадровая политика включает в себе совокупность правил и ограничений при работе с кадрами, реализация которых направлена на регулирования отношений между всеми сотрудниками организации.

Первостепенной целью кадровой политики является обеспечение организации сотрудниками необходимого количества и качества.

Ранее уже было оговорено, что работа с персоналом имеет непосредственную связь со стратегией организации, с ее целями и задачами, поэтому можно выделить следующие принципы кадровой политики: дифференцированный подход (применения специфических методов при работе с конкретной категорией персонала), единство и прозрачность (осведомление сотрудников и действующих правилах), целостность и системность (взаимосвязанность процессов системы управления), соблюдение действующего законодательства (законность применяемых методов и правил), активность и гибкость (учет внешней и внутренней среды организации) [2, с. 99].

Остановимся на видах кадровой политики (рисунок 1).

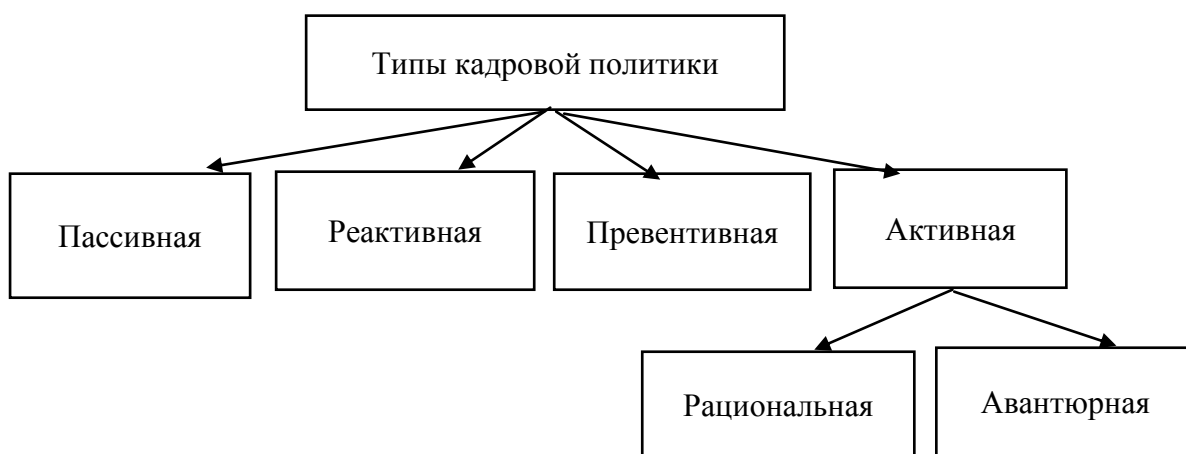


Рисунок 1 – Типы кадровой политики бюджетной организации

По методам воздействия кадровая политика предприятий может быть разделена на несколько типов.

Пассивная кадровая политика подразумевается в тех бизнес-структурах, где ситуация с персоналом управляется интуитивно, часто «на самотек», руководство применяет карательные меры, но не применяет мотивационных. В таких организациях руководство не успевает должным образом реагировать на ситуацию с кадрами, планировать кадровые процессы и перманентно устраняет последствия различных происшествий. То есть тактика превышает стратегию, и такая кадровая политика, естественно, не может считаться эффективной.

Реактивная кадровая политика нацелена на отслеживание и устранение уже случившихся негативных моментов в коллективе. В рамках такого метода управления руководство направляет свои усилия на такие объекты внимания как:

- конфликты персонала;
- условия труда и недовольство персонала ими;
- недостаток на предприятии кадров высокой квалификации;
- мотивация работников и ее снижение.

Таким образом, все усилия руководства направлены на решение проблем, составление регламентов недопущения уже обнаруженных проблем

с персоналом, разрешение конфликтных ситуаций и недопущение их повторения. Недостаток такой кадровой политики обнаруживается при долгосрочном планировании и прогнозировании, поскольку такая система нацелена лишь на решение проблем, она не дает ответа на вопросы развития персонала.

Организация определяет для себя вид используемой кадровой политики в соответствии с влияющими на нее факторами:

1. Факторы внешней среды. Это факторы, которые не поддаются влиянию со стороны субъекта управления, но учитываются для выявления у организации потребностей в персонале и необходимых действий, чтобы эти потребности закрыть. Субъект кадровой политики — это тот, кто ее реализует [9, с.48]. К данным факторам можно отнести: научно-технический прогресс (обучение и переподготовка кадров, необходимость или потеря надобности сотрудников определенных специальностей; изменения на рынке труда (демографические факторы, изменения в области образования)); нормативно-правовая среда (ТК РФ, Закон об охране труда и пр.); экономические изменения [26, с. 32].

2. Факторы внутренней среды. Это факторы, которые поддаются влиянию со стороны субъекта управления [17, с 63]. К ним относятся: кадровый потенциал (зависит от грамотности распределения обязанностей и правильности оценки способностей персонала); стиль управления (централизация или децентрализация); стиль руководства; финансовые ресурсы (влияют на качество и количество мероприятий по работе с персоналом); цели организации (в соответствии с ними и разрабатываются основные направления по работе с персоналом) [28, с. 344].

Таким образом, кадровая политика включает в себе совокупность правил и ограничений при работе с кадрами, реализация которых направлена на регулирования отношений между всеми сотрудниками организации.

Эффективная работа организации напрямую зависит от эффективности трудовой деятельности персонала. Поскольку кадровая политика, как и

всякая политика должна содержать свод правил и предписаний, то рассмотрим особенности ее формирования, наполнения, типы кадровой политики.

Кадровая политика – это методы, принципы, способы и правила управления и влияния на персонал, принятые на предприятии. К кадровой политике можно отнести следующие мероприятия, связанные с кадрами:

- коллективный договор и его основные положения;
- выбранный на предприятии стиль руководства;
- штатное расписание и его составляющие;
- внутренний трудовой распорядок и его особенности;
- меры дисциплинарного характера и меры мотивирующего характера;
- служебное продвижение и обучение;
- принципы подбора персонала.

Следовательно, кадровая политика – это свод правил, которые используются на предприятии и которыми руководствуется организация при взаимодействии с персоналом.

Часто кадровая политика существует на предприятии негласно, она не осознается руководством и персоналом и тем не менее оказывает влияние на все процессы. Для эффективного управления кадрами кадровая политика должна быть прописана письменно и донесена до сведения всех сотрудников, что предполагает открытость и ясность в отношениях с кадрами бюджетной организации, а потому оказывает мотивирующее воздействие на персонал.

Кадровая политика бюджетной организации подразумевает решение ряда задач:

- сохранение баланса между процессами обновления и сохранения персонала;
- поиск наиболее оптимального соотношения между опытными и молодыми сотрудниками с точки зрения квалификации;
- повышение эффективности кадров бюджетной организации с

точки зрения их производительности;

- предвидение кадровых процессов и мониторинг, и планирование кадровых воздействий;

- целенаправленное влияние на персонал бюджетной организации в рамках прогноза развития бюджетной организации.

Одной из составляющих кадровой политики является планирование кадрового состава. Оно заключается в обеспечении организации необходимым количеством персонала надлежащей квалификации в конкретные временные рамки. Планирование кадрового состава «преобразует» цели и задачи организации в потребность организации в определенных кадрах.

Кадровое планирование присуще каждой организации. Разница в том, что одна часть занимается этим поверхностно, а другая затрачивает время и деньги на серьезные исследования.

Необходимо признать, что эффективность работы организации напрямую зависит от необходимого наличия работников в нужное время с соответствующим профессиональными, деловыми и личностными качествами. Только при наличии таких людей в организации стратегии, планы и цели имеют перспективу должным образом осуществиться. Кадровое планирование ненадлежащего качества может стать причиной проблем в самое короткое время [15, с. 164].

Кадровое планирование занимается решением следующих вопросов:

- какое количество ресурсов необходимо будет реализовать на выполнение кадровых мероприятий?

- как произвести правильную расстановку кадров в соответствии с их навыками и способностями?

- как привлечь необходимый персонал и сократить неэффективный?

- как обеспечить соответствие персонал имеющимся условиям и приспособить их к будущим [31, с. 157]?

- К задачам кадрового планирования относится следующее:

- соответствие кадрового планирования и планирования организации в целом;
- обеспечение эффективного обмена информацией между всеми сотрудниками всех подразделений организации;
- своевременное выявление потребностей организации и проблем, связанных с кадрами [32, с. 275].

Кадровое планирование включает в себя:

- изучение и освоение рынка труда;
- разработки мероприятий по развитию кадров;
- прогнозирование потребностей организации в определенных категориях персонала [4, с. 251].

К целям кадрового планирования относятся:

- привлечь и удержать кадров соответствующего количества и качества;
- максимально эффективно задействовать потенциал персонала;
- предвидеть возможные проблемы, связанные с нехваткой или избытком персонала [11, с. 85].

Несмотря на методические сходства кадрового планирования с другими видами планирования, имеются серьезные отличия. При кадровом планировании организация встречается со следующими проблемами:

Возможное появление конфликтов в связи с недовольством персонала. Это происходит из-за того, что взгляды сотрудников на результат планирования отличаются от взглядов руководства. Даже при правильном подходе к планированию имеет место фактор неопределенности [27, с. 93].

Если планирование в области технического обустройства или, например, инвестиций основывается в большинстве своем на экономических аспектах, то в планирование в области кадров важное место занимает аспект социальный. Кадровое планирование носит преимущественно качественный характер, в то время как планирование в других областях основывается на количественных величинах.

Выстраивание кадрового планирования основывается на четырех базисных шагах:

- оценка имеющего персонала в резерве организации;
- оценка будущих потребностей организации в персонале;
- разработка мероприятий по развитию персонала;

Под оценкой будущих потребностей организации в персонале стоит понимать расчеты по необходимому числу работников, уровню их квалификации, их расстановке, которая основывается на преследуемых организацией целях. Расчет основывается на сравнении имеющихся кадровых мощностях и тех, которые потребуются для выполнения перспективных задач.

Оценка будущих потребностей организации в персонале осуществляется за счет использования ряда методов. Стоит понимать, что как бы верно эти методы не выбирались, прогноз является приближенным, и ошибочно будет считать его единственно верным ориентиром.

Немаловажными составляющими механизмов обеспечения кадрового планирования организации являются отбор и подбор кадров. Следует различать тонкости определений этих двух терминов.

Под отбором кадров понимается сопоставление характеристик человека и требований организации. К данным характеристика относятся стаж работы, уровень образования, гражданство, возраст, а требования организации носят общий характер. Когда речь идет о подборе кадров, происходит сопоставление характеристик человека и уже конкретных должностей [6, с. 53].

Составляющей отбора является профессиональный отбор. Он требует сопоставления таких характеристик человека, как профиль образования, профессиональный стаж и требований определенной должности.

К критериям отбора на государственную и муниципальную службу относятся профессионально-квалифицированные, социальные, а также формальные [3, с. 56].

К профессионально-квалификационным критериям отбора относятся требования к стажу работы по специальности, к уровню профессионального образования, к знанию нормативно-правовых актов. Среди требований к уровню образования выделяются следующие: чтобы занимать ведущие и старшие должности у гражданина должно быть высшее образование по специальности или равноценное; чтобы замещать младшие должности необходимо иметь образование среднее профессиональное в сфере муниципальной службы или равноценное.

К методам совершенствования кадровой политики можно отнести анализ положений кадровой политики измерение эффективности ее реализации, путем сравнения показателей нормы и факта по текучести персонала, выработке, адаптивности.

## **1.2 Особенности кадровой политики государственного (муниципального) управления**

Рассмотрим особенности кадровой составляющей в контексте муниципального учреждения. К принципам муниципальной службы в России можно отнести стабильность кадров. Это вовсе не означает, что отсутствует текучесть кадров, но она намного меньше, чем в коммерческих организациях. Стабильность кадров не может и не должна быть абсолютной, так как это приведет к кадровому застою, что в свою очередь установит ограничения для карьерного роста. Обоснованное обновление кадров в разумных пределах необходимо, дабы произвести омоложение кадрового состава и увеличить возможности для передвижения служащих по горизонтали.

Результатом деятельности кадровой политики в сфере муниципальной службы является наличие сотрудников с соответствующим уровнем квалификации, профессиональных и личностных качеств.



Кадровая политика должна четко обозначать ее цели и необходимые средства и методы для их достижения, стандарты и нормы. Ответственность за её формирование и эффективность несет первый руководитель.

Неотъемлемой составляющей кадровой политики в сфере муниципальной службы является государственная кадровая политика. Это совокупность аргументированных и необходимых мероприятий, проводимых органами государственной власти субъекта Российской Федерации, в целях формирования, развития и совершенствования кадрового потенциала [20, с. 11]. Она определяет официально признанные цели и задачи государства в вопросах работы с кадрами. Также устанавливаются стандарты оценки кадров, их переподготовки и повышения квалификации. Предполагается создания всех необходимых условий для максимальной эффективности работы кадров, для раскрытия их потенциала, рационального использования ресурсов и их приумножения.

К приоритетным направлениям государственной кадровой политики можно отнести следующее:

- омоложения кадрового состава с целью привлечь более квалифицированных кадров
- применение современных методов и технологий отбора кадров
- повышение уровня престижа муниципального служащего
- применение современных методов оценки эффективности работы кадров
- применения современных методов в области профессионального развития служащих [19, с.8].

Формирование кадровой политики является процессом сложным и достаточно противоречивым.

Управление человеческими ресурсами направлено на развитие условий для трудоспособного населения, путем рационального использования трудовых ресурсов, их сохранения и воспроизводства [12, с.95].

Действия муниципальной кадровой политики направлены на формирование трудовых коллективов, а именно: их обучение, подготовку и переподготовку, профессионального и социального роста.

Государственная кадровая политика включает в себя вопросы, ответы на которые находятся в различных правовых и законодательных актах. Работа с кадрами в муниципальных учреждениях является частью государственной кадровой политики. Это сложный и многогранный процесс, состоящий из множества элементов. Он должен адекватно отвечать потребностям конкретного региона, социальным и экономическим задачам.

В «широком» смысле основу кадровой политики разрабатывают центральные органы государственной власти. Под «узким» смыслом кадровая политика подразумевает работу администрации муниципального учреждения со своим персоналом.

Государственная кадровая политика включает имеет следующую концепцию: развитие кадрового потенциала, его рациональное использование, решение кадровых проблем путем использования научного подхода и ведущих идей государства.

Под концепцией государственной кадровой политики стоит понимать ее философию, ее фундамент. Это ее приоритетные направления, цели и идеи. Концепция охватывает основные вопросы кадровой деятельности, а кадровая политика, в свою очередь, выражает их в механизмах.

Механизмы включает в себя технологии, способы и методы, законодательную базу, которые опираются на концепцию государственной кадровой политики. Это достаточно сложная проблема теоретического характера.

Важно выделить следующие виды механизмов обеспечения государственной кадровой политики: научно-информационный, нормативно правовой, учебно- методический и организационный.

Организационные механизмы обеспечения государственной кадровой политики. Этот вид подразумевает под собой создание структуры иерархии,

которая будет контролировать и координировать кадровую деятельность, начиная от местного уровня до республики.

Организационный механизм предполагает использование современных методик и технологий работы с кадрами, чтобы давать оценку эффективности труда, соответствия работника своей должности; давать оценку профессиональных и личностных качеств работников; определять побудительные и сдерживающие факторы карьерного продвижения работников; разработки технологий по осуществлению аттестаций, ротаций, конкурсной системы, контроля деятельности и формирования кадрового резерва. Принцип актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной. Другой принцип — принцип соответствия кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности. Принцип перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья [34, с. 85].

Нормативно-правовые механизмы обеспечения государственной кадровой политики. Прежде всего, это разработка законодательной и нормативной базы, ответственность за разработку, которой возложена на законодательные и исполнительные органы власти. Для эффективного действия нормативно- правового механизма создание этих баз должно быть основано на возможности их практической реализации.

Научно-информационные механизмы обеспечения государственной кадровой политики. Данный механизм базируется на улучшении статистических данных трудовых ресурсов и кадров. Механизм включает в себя создание систем статистических показателей и стандартов.

Механизм учебно-методического обеспечения государственной кадровой политики. Данный механизм охватывает процесс подготовки и переподготовки кадров. Также задачами механизма является создание учебно-методических пособий, учебников и программ.

Таким образом, кадровая политика — это деятельность, направленная на подготовку работников эффективно выполнять задачи муниципальных и государственных органов в соответствии с должностными обязанностями и законами, установленными различными правовыми актами, а также с использованием механизмов и технологий формирования кадров. Успех такой работы и заключается в правильности выбора тех самых механизмов и технологий.

Подводя итоги, можно сказать, что кадровая политика является одним из основных элементов организационной культуры бюджетной организации любого направления деятельности и формы собственности. Эффективная работа бюджетной организации напрямую зависит от эффективности трудовой деятельности персонала.

Достигая высокого уровня стандартизации в производственных процессах и относительной доступности для всех предприятий основных средств и средств технического прогресса, а также на фоне повышения в экономике удельного веса сектора услуг, кадровая политика и управление персоналом вышли на уровень высокой важности, когда одними лишь техническими средствами добиться высокого уровня работы бюджетной организации уже невозможно. Кадры решают будет ли предприятие эффективно, сможет ли опередить конкурентов и добиться максимального успеха.

Таким образом, кадровая политика – это методы, принципы, способы и правила управления и влияния на персонал, принятые в бюджетной организации. Часто кадровая политика существует в организации негласно, она не осознается руководством и персоналом и тем не менее оказывает влияние на все процессы. Для эффективного управления кадрами кадровая политика должна быть описана в регламенте и донесена до сведения всех сотрудников, что предполагает открытость и ясность в отношениях с кадрами бюджетной организации, а потому оказывает мотивирующее воздействие на персонал.

## **2 Анализ кадровой политики государственного (муниципального) управления (на примере Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти)**

### **2.1 Общая характеристика деятельности и анализ кадрового состава Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти**

Основным видом деятельности Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти является «Деятельность по обеспечению общественного порядка и безопасности».

Основные задачи Отдела охраны общественного порядка Управления внутренних дел по г. Тольятти:

1. Организация службы патрульно-постовых нарядов полиции, задействованных по плану комплексного использования сил и средств полиции (единой дислокации) и взаимодействия с народными дружинами.

2. Организация обеспечения общественного порядка при проведении общественно-политических, культурно-массовых и спортивных мероприятий на территории округа.

3. Организация работы строевых подразделений УВД по борьбе с преступностью и пресечению административных правонарушений.

4. Координация деятельности подразделений в обеспечении общественного порядка.

5. Организация работы по борьбе с правонарушениями в сфере потребительского рынка товаров и услуг, а также по исполнению административного законодательства.

Отдел охраны общественного порядка Управления внутренних дел по г. Тольятти работает в соответствии с Положениями, исполняя полномочия органов в соответствии с Уставом Управления внутренних дел по г. Тольятти.

Отдел охраны общественного порядка Управления внутренних дел по г. Тольятти осуществляет свою деятельность в соответствии с федеральным и областным законодательством и иными нормативными актами Российской Федерации и Самарской области, Уставом Управления внутренних дел по г. Тольятти, решениями городской Думы и постановлениями, и распоряжениями главы муниципального образования.

В соответствии с Уставом Управления внутренних дел по г. Тольятти структура Отдел охраны общественного порядка Управления внутренних дел по г. Тольятти определяется главой Управления внутренних дел по г. Тольятти. Глава Управления внутренних дел по г. Тольятти утверждает структуру, создает отделы, управления, комитеты, которые организуют свою деятельность в соответствии с положением об этих органах, утверждаемым главой муниципального образования. Организационная структура Отдела охраны общественного порядка Управления внутренних дел по г. Тольятти представлена в приложении А.

Организационная структура Отдела охраны общественного порядка Управления внутренних дел по г. Тольятти относится к линейно – функциональному типу. В связи с этим можно сказать, что нагрузка распределена равномерно, отделы выполняют конкретные функции в своей сфере деятельности, но, с другой стороны, не всегда точно определена ответственность за принимаемые решения, возможны конфликты между отделами за использование бюджетных средств и предоставление отчетности.

Важным аспектом этого анализа является количественный анализ состава персонала по таким объективным признакам как возраст, пол, уровень образования, стаж работы в организации, а также текучесть. Примерные границы допустимой текучести персонала увязываются в сравнении с текучестью кадров других учреждений данной системы.

На 1 января 2020 года в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти трудится 80 служащих. На рисунке 2

приведена динамика численности кадрового состава Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

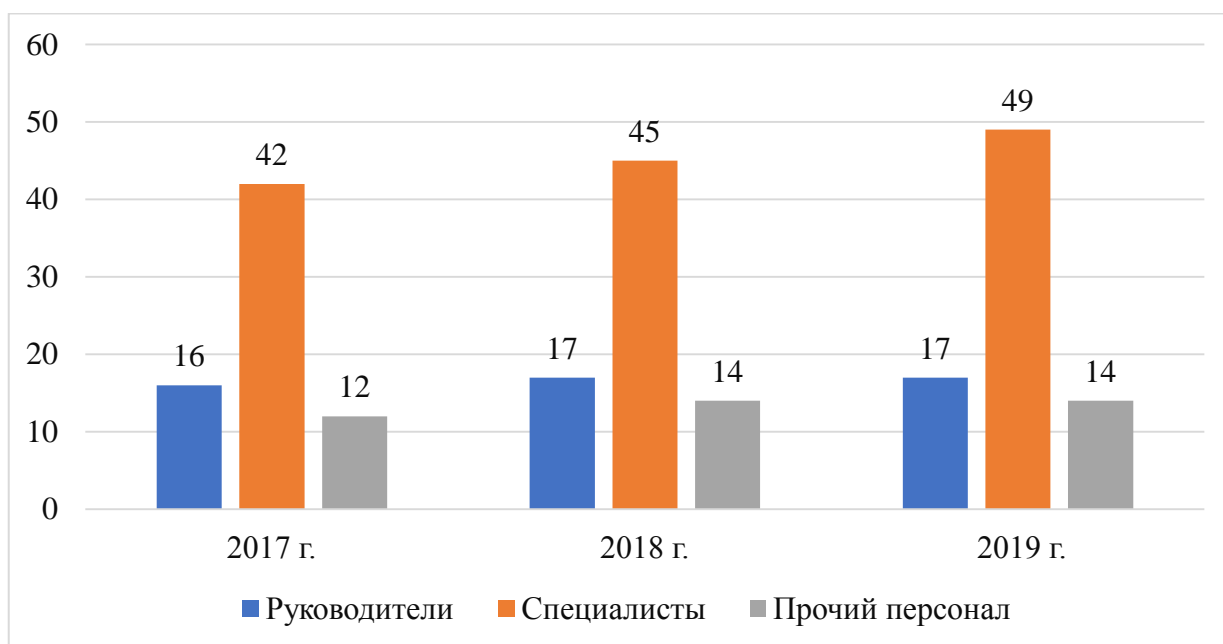


Рисунок 2 - Динамика численности кадрового состава Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, чел.

Как можно увидеть из рисунка 2, за два года численность работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти увеличилась в целом по учреждению на 10 чел., в т. ч. по руководителям - на 1 чел., специалистам – на 7 чел., прочим работникам – на 2 чел.

Рост численности персонала обусловлен увеличением числа государственных функций, выполняемых исследуемым органом управления и увеличением числа штатных единиц.

Структура работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти по категориям должностей приведена на рисунке 3.

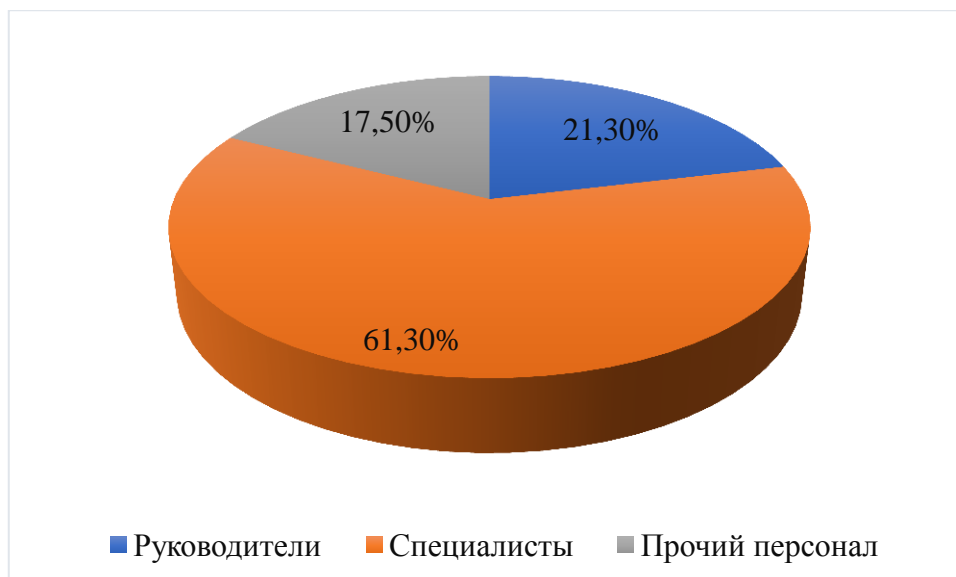


Рисунок 3 - Структура по категориям должностей персонала Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти (на конец 2019 г.), %

Как можно увидеть на рисунке 3, наибольшую долю работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти составляют специалисты, доля которых на конец 2019 года составляет 61,3 %. На долю руководителей приходится 21,3 %, прочего персонала – 17,5 %.

Рассмотрим данные о сотрудниках Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти в динамике за 2013-2015 года по возрасту, стажу работы, образованию (таблица 1).

Таблица 1 - Данные сотрудников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти за 2017 - 2019 года

Группа сотрудников	Численность на конец года, чел.			Удельный вес, %			Абсолютное отклонение (2019/2017), чел.	Изменение удельного веса (2019/2017), %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.		
<b>По возрасту, лет</b>								
до 30	5	7	1	7,1	9,2	12,5	+5	+5,4
от 30 до 40	26	36	37	37,1	47,4	46,3	+11	+9,2
от 40 до 50	24	19	19	34,4	25,0	23,8	-5	-10,6
от 50 до 60	15	13	13	21,4	17,1	16,2	-2	-5,2
старше 60	-	1	1	0	1,3	1,2	+1	+1,2



Продолжение таблицы 1

Итого	70	76	80	100	100	100	+10	-
Группа сотрудников	Численность на конец года, чел.			Удельный вес, %			Абсолютное отклонение (2019/2017), чел.	Изменение удельного веса (2019/2017), %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.		
По образованию, чел.								
Среднее образование	2	2	2	2,8	2,6	2,5	0	- 0,2
Среднее профессиональное	16	12	15	22,9	15,8	18,8	-1	-4,1
Высшее профессиональное	52	62	63	74,3	81,6	78,7	+11	+4,4
Итого	70	76	80	100	100	100	+10	-
По трудовому стажу, лет								
до 5 лет	21	22	25	30,0	28,9	31,3	+4	+1,3
от 5 до 10 лет	34	36	37	48,6	47,4	46,3	+3	-1,7
от 10 до 15 лет	11	14	14	15,7	18,4	17,5	+3	+1,8
свыше 15 лет	4	4	4	5,7	5,3	5,0	0	-0,3
Итого	70	76	80	100	100	100	+10	-

Из приведенных данных видно, что в анализируемом периоде произошло увеличение численности сотрудников от 30 до 40 лет на 11 человек по сравнению с 2017 годом, при этом произошло уменьшение сотрудников в возрасте от 40 до 50 лет на 5 человек. Это обусловлено кадровой политикой Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, которая направлена на постепенное снижение возраста сотрудников.

Группировка работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти по возрастам представлена на рисунке 4.

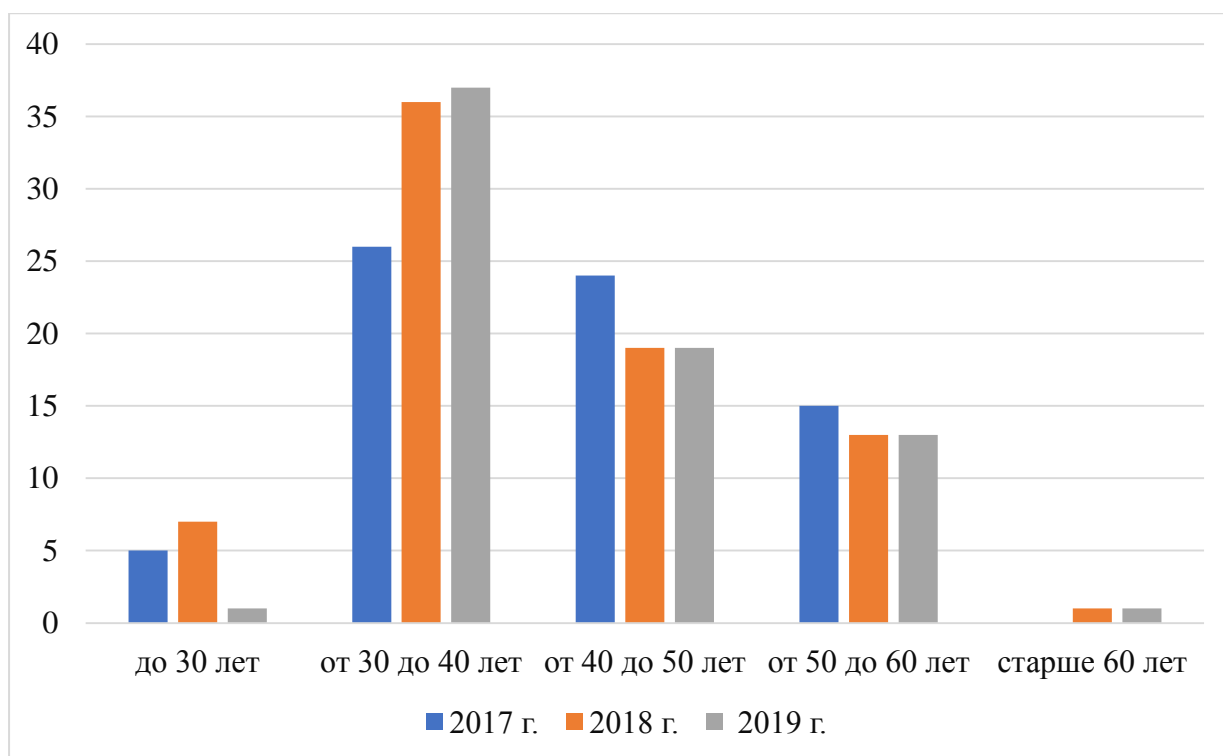


Рисунок 4 - Группировка работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти по возрастам, чел.

В соответствии с данными рисунка 4, наибольшее количество работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти имеют возраст от 30 до 40 лет.

Следовательно, кадровый потенциал Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти представлен наиболее работоспособными кадрами, возраст которых от 30 до 50 лет. Доли работников более молодых и более возрастных групп значительно ниже.

На рисунке 5 отражена структура работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти по уровню образования. В соответствии с данными таблицы 1 и рисунка 5, большинство сотрудников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти имеют высшее профессиональное образование (на 1 января 2020 г. – 78,7%).

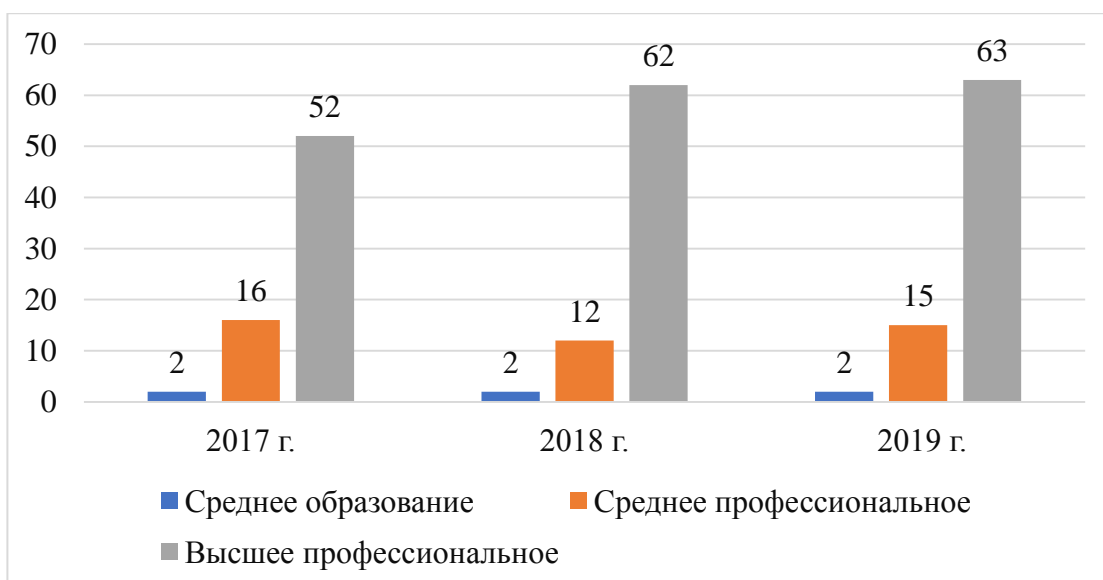


Рисунок 5 - Группировка работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти по уровню образования

Высокий уровень образования работников объясняется требованиями к уровню образования, предъявляемые к служащим. Рост уровня квалификации означает повышение кадрового потенциала Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти. Повышение среднего уровня квалификации оказывает положительный эффект на качестве принимаемых управленческих решений, а это является важным фактором деятельности органа управления.

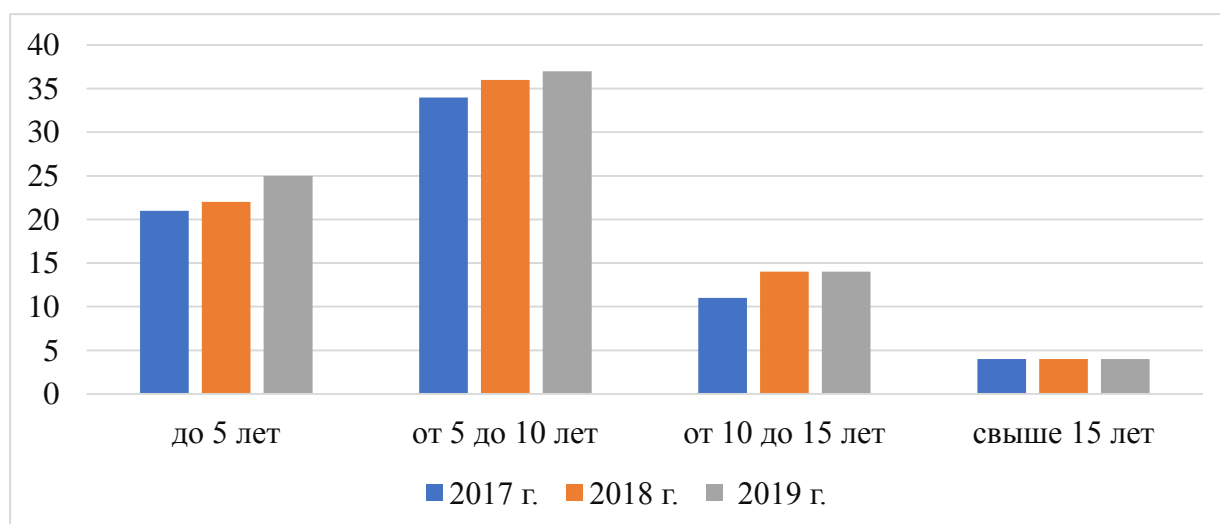


Рисунок 6 - Группировка работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти по трудовому стажу, чел.

На рисунке 6 отражена структура работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти по стажу работы в учреждении. В соответствии с данными рисунка 6 наибольшую долю работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти составляют сотрудники, имеющие трудовой стаж от 5 до 10 лет. С одной стороны, это можно оценивать, как направленность кадровой политики учреждения на привлечение молодых работников, получивших качественное образование, что следует оценивать положительно. С другой стороны, удельный вес наиболее опытных работников составляет около 20%, т.е. стаж работы в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти свыше 10 лет имеет только каждый пятый работник.

Таким образом, деятельность работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти связана с осуществлением ими функций по охране порядка. В соответствии с требованиями законодательства и сложностью выполняемых функций, работники Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти имеют высокий уровень квалификации. Динамика работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти характеризуется увеличением численности, в то же время доля молодых работников составляет незначительную часть в структуре персонала.

К негативным сторонам кадрового обеспечения Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти следует отнести малую долю наиболее опытных работников, имеющих стаж работы свыше 10 лет.

Для проведения анализа использования кадрового потенциала следует применить показатели комплексной оценки работников, полученные в результате проведения аттестации. Порядок аттестации прописан в положении об аттестации № 1064 от 20.12.2015.

В таблице 2 отражены показатели комплексной оценки сотрудников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Таблица 2 - Показатели комплексной оценки сотрудников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

Показатель трудового потенциала	Количество работников, чел.			
	Не соответствует требованиям	Соответствует требованиям	Превышает уровень требований	Значительно превышает уровень требований
Уровень квалификации	10	55	15	-
Уровень образования	2	68	10	-
Профессиональная подготовка	12	45	20	3
Средний показатель	8	56	15	1

Проведем анализ по приему и увольнению сотрудников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти (таблица 3).

Таблица 3 - Динамика по приему и увольнению сотрудников

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное отклонение (2019/2017), чел.	Относительное отклонение (2019/2017), %
Прием, всего	27	35	41	14	51,8
В том числе по категориям:					
до 30 лет	5	9	12	7	140,0
от 30 до 40 лет	16	19	17	1	106,3
от 40 до 50 лет	3	2	6	3	100,0
от 50 до 60 лет	1	2	3	2	200,0
свыше 60 лет	2	3	3	1	50,0

Продолжение Таблицы 3

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное отклонение (2019/2017), чел.	Относительное отклонение (2019/2017), %
Увольнения, всего	21	31	35	14	66,7
В том числе по категориям:					
до 30 лет	4	7	10	6	150,0
от 30 до 40 лет	7	14	14	7	100,0
от 40 до 50 лет	5	4	3	-2	-40,0
от 50 до 60 лет	2	1	3	-1	50,0
свыше 60 лет	3	2	5	+2	66,7

Согласно данным таблицы 3, за анализируемый период увеличилось количество увольнений работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти на 14 чел. или 66,7%.

Рассмотрим коэффициенты текучести кадров, среди всех категорий специалистов, работающих в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти (таблица 4).

Таблица 4 - Динамика текучести кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

Категория	2017 год	2018 год	2019 год	Темп прироста, %
Молодые специалисты до 35 лет	0,157	0,276	0,3	91,0
от 40 до 50 лет	0,07	0,05	0,04	-42,9
от 50 до 60 лет	0,03	0,01	0,03	0,0
свыше 60 лет	0,04	0,03	0,06	50,0
Коэффициент текучести общий	0,300	0,410	0,440	46,7

Данные таблицы 4 отражают рост коэффициентов текучести кадров среди молодых специалистов. За анализируемый период данный показатель увеличился на 91%.

## 2.2 Кадровая политика учреждения и анализ ее эффективности

Кадровая политика Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти включает в себя описание и управление следующими процессами:

- формирование штата компании;
- прием сотрудников на работу;
- работа отдела кадров;
- аттестация персонала;
- повышение квалификации персонала;
- выявление конфликтов, их разрешение.

В соответствии с задачами отдел кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти выполняет функции:

1. Обеспечивает создание системы работы с персоналом, позволяющей осуществлять изучение кадрового состава персонала, качественный подбор, расстановку и использование персонала в соответствии с квалификационными требованиями;
2. Организует и обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, квалификационных экзаменов, аттестации персонала.
3. Организует проверки достоверности представляемых гражданином персональных данных и иных сведений при поступлении на работу;
4. Осуществляет работу по сбору сведений о соблюдении ограничений, связанных с должностью.
5. Осуществляет другие функции в пределах установленных полномочий.

Отдел кадров подчиняется руководителю Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Отделом кадров управляет начальник, который назначается и освобождается от должности руководителем Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти. Штатное расписание

определяет структуру и численность отдела кадров. В отделе кадров по штатному расписанию трудится двое сотрудников – начальник отдела кадров и кадровик.

Начальник отдела кадров вносит в установленном порядке предложения о поощрении работников, а также о применении мер дисциплинарной ответственности к работникам отдела кадров и должностным лицам.

Цель деятельности отдела кадров Управления внутренних дел по г. Тольятти — это способствование достижению целей предприятия (организации) путем обеспечения предприятия необходимыми кадрами и эффективного использования потенциала работников.

Благодаря работе отдела кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти в области повышения квалификации отмечается стабильный рост персонала с средним профессиональным образованием. Отдел кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти проводит работу по омоложению кадрового состава и стремится к привлечению молодых образованных специалистов.

Для оценки эффективности кадровой политики в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти необходимо сначала проанализировать состояние кадров в организации, которое представим в следующем пункте.

Проанализируем кадровую политику Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти. Выделим основные ее направления:

- организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников;
- периодическая оценка сотрудников в форме аттестации;
- работа с кадровым резервом и его совершенствование;



- осуществление эффективной кадровой политики, используя новейшие кадровые технологии.

В Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти применяется открытая активная кадровая политика. Открытость кадровой политики исследуемой организации выражается в:

- кадровая политика прозрачна для всех сотрудников, ее принципы донесены до персонала;
- проводится обучение персонала во внешних центрах, а не внутри компании и силами компании;
- компания готова принять любого сотрудника без опыта работы, но с соответствующей квалификацией и образованием;
- в компании затруднено продвижение и рост сотрудника, так как есть преобладание тенденции набора кадров при открывшейся вакансии, а не ротация уже имеющихся кадров;
- отдается предпочтение стимулированию (материальному), а не мотивации.

Проводимая работа по развитию персонала проводится для повышения профессионального уровня сотрудников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Работники кадровой службы Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти при подборе персонала используют следующие активные методы:

- внутренний поиск - поиск среди сотрудников организации. Метод хорош тем, что не влечет за собой финансовые затраты и способствует укреплению преданности персонала предприятия;
- подбор с помощью сотрудников, также не требует финансовых издержек и руководство уверено в совместимости сотрудника с коллективом.

В Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти осуществляются этапы подбора персонала, представленные на рисунке 8.

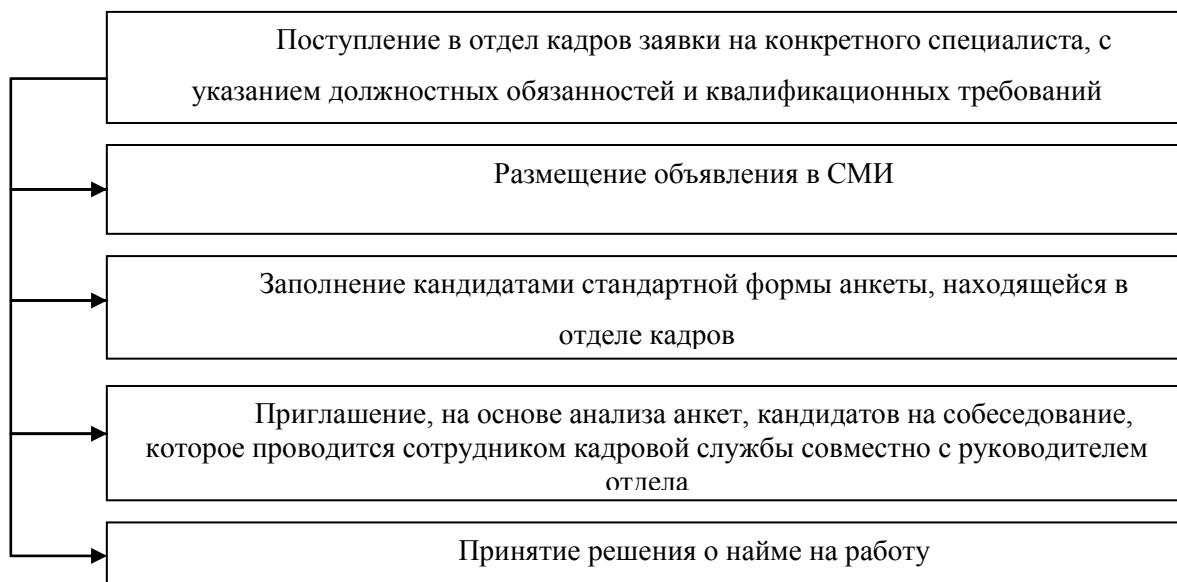


Рисунок 8 - Схема существующего подбора персонала Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

При подборе персонала работниками кадровой службы Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти следующие источники:

- объявление в средствах массовой информации;
- использование кадрового резерва;
- отбор в учебных заведениях.

Найм персонала в Отдел охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти осуществляется путем проведения конкурса, который проводится в порядке, установленном Положением о порядке и условиях проведения конкурса на замещение вакантной должности. Дата начала и время проведения конкурса, а также условия и порядок конкурса размещаются на официальном сайте Управления МВД России по г. Тольятти в сети интернет.

В качестве другого источника кадрового обеспечения в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти используется кадровый резерв.

Работа с кадровым резервом в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти осуществляется в соответствии с Положением о резерве управленческих кадров Управления МВД России по г. Тольятти № 115 от 04.09.2012 (Приложение Б).

Формирование кадрового резерва в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти осуществляется в следующих целях:

- 1) совершенствование подбора и расстановки кадров;
- 2) улучшение качественного состава служащих;
- 3) удовлетворение необходимой потребности в кадрах;
- 4) мотивация граждан для поступления на службу.

Работа с кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти приводит к осуществлению следующих целей:

- 1) повышается уровень мотивации и желание профессионально расти;
- 2) улучшается результат профессиональной деятельности;
- 3) повышается уровень профессиональной подготовки;
- 4) сокращается период адаптации при вступлении в должность.

В кадровый резерв включаются лица, не достигшие предельного возраста для нахождения на должности службы в соответствии с законодательством.

Формирование кадрового резерва происходит ежегодно по итогам отборочных мероприятий с учетом потребности в персонале на основании прогноза.

Схема формирования кадрового резерва Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти приведена на рисунке 9.

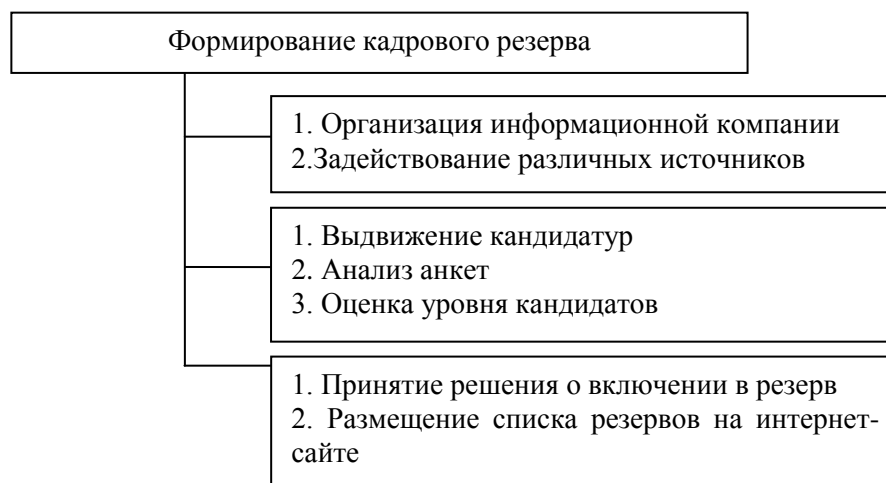


Рисунок 9 - Схема этапов формирования кадрового резерва Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

В таблице 5 отражены основные модели компетенций для вакантных должностей служащих Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, а также технология оценки каждого кандидата.

Таблица 5 - Основные модели компетенций для вакантных должностей и технология оценки кандидатов служащих Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

Наименование компетенции	Методы оценки выраженности компетенции
Аналитические способности и навыки	Контрольные вопросы, игровая диагностика, интервью, анализ документов
Навыки стратегического мышления	Интервью, эссе
Понимание особенностей муниципального менеджмента	Контрольные вопросы, интервью
Ориентация на потребности общества	Тест, игровая диагностика, интервью
Организаторские способности и навыки	Игровая диагностика, тест
Ориентация на достижение результата	Тест, игровая диагностика, интервью
Готовность к развитию	Анализ документов, интервью, тест
Ответственность	Тест, игровая диагностика, интервью
Самостоятельность в принятии решений	Тест, игровая диагностика, интервью

Продолжение Таблицы 5

Наименование компетенции	Методы оценки выраженности компетенции
Креативные способности и навыки	Игровая диагностика, интервью, тест
Коммуникативные способности и навыки	Интервью, выступление на заданную тему, эссе, тест, игровая диагностика
Харизматичность	Интервью, игровая диагностика, выступление на заданную тему
Стрессоустойчивость	Тест, игровая диагностика, интервью

Проведем анализ эффективности формирования кадрового резерва Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти (таблица 6).

Таблица 6 - Оценка эффективности формирования кадрового резерва Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное отклонение (2019/2017)	Относительное отклонение (2019/2017), %
Численность кадрового резерва, чел.	17	16	17	0	0
Частота набора из кадрового резерва, чел. в год	3	2	1	-2	-67,0
Средний возраст резервистов, лет	27	28	29	2	7,4
Количество должностей, по которым сформирован кадровый резерв	18	18	19	1	5,5

Как можно увидеть из данных таблицы 6, за анализируемый период численность кадрового резерва Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти не изменилась и составила на конец 2019 года 17 чел.

Отрицательным показателем использования кадрового резерва является снижение на 67% частоты набора на должности из кадрового резерва.

Средний возраст резервистов и количество должностей, по которым сформирован кадровый резерв хоть и имеют тенденцию к росту, но изменились незначительно.

Существующий механизм формирования имеет недостаток, который заключается в отсутствии взаимодействия Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти с профессиональными сообществами, образовательными учреждениями и иными организациями по вопросам отбора в резерв. Это снижает эффективность формирования кадрового резерва за счет наиболее грамотных специалистов.

Подготовленный кадровый резерв играет огромную роль в развитии рыночной экономики, демократизации управления, внедрении инноваций в государственную службу и рациональное использование кадрового потенциала.

Основными этапами работы с кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти являются: определение форм и методов подготовки специалистов кадрового резерва, координация их профессионального обучения и планового повышения квалификации, служебно-профессионального продвижения лиц, безусловно подходящих для занятия должности более высокого уровня.

Руководитель соответствующего структурного подразделения Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, в которое входит резервная должность:

- занимается разработкой индивидуального годового плана подготовки кадрового резерва, совместно со специалистом кадрового резерва;
- по просьбе специалиста предоставляет ему методическую помощь, определяет формы и методы его подготовки, занимается координацией его профессионального обучения, повышения квалификации и служебно-профессионального продвижения;
- контролирует выполнение плана;

- представляет отчетность о выполнении плана специалистом кадрового резерва.

Индивидуальный план подготовки предусматривает конкретные мероприятия, которые обеспечивают приобретение необходимых теоретических и практических знаний, а также более глубокое освоение особенностей будущей работы, выработку организаторских навыков руководства.

В таблице 7 приведена динамика количества служащих кадрового резерва Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, прошедших курсы профессиональной переподготовки.

Таблица 7 - Количество служащих кадрового резерва Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, прошедших курсы профессиональной переподготовки

Должности	Количество служащих, прошедших курсы переподготовки		Количество служащих, прошедших курсы повышения квалификации		Количество служащих, прошедших стажировку	
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.
Высшие	1	1	0	0	0	0
Главные	2	3	1	2	1	2
Ведущие	2	2	2	2	2	1
Старшие	3	4	2	3	2	2
Всего	8	10	5	7	5	5

Данные таблицы 7 указывают на то, что в структуре служащих кадрового резерва, прошедших обучение в 2019 году по сравнению с 2018 г. увеличилась доля главных и старших должностей, при этом снизились доли ведущих и высших должностей.

Проанализируем структуру служащих кадрового резерва, прошедших стажировку (рисунок 10).

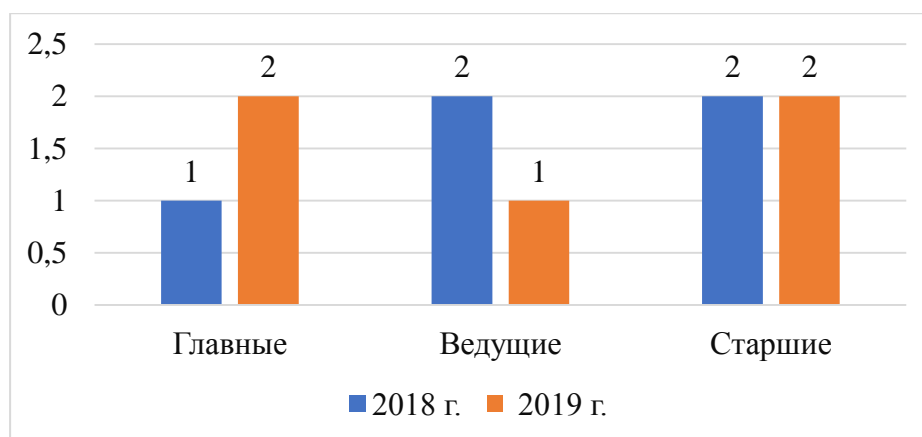


Рисунок 10 - Структура служащих кадрового резерва, прошедших стажировку, %

Как можно увидеть из рисунка 10, в структуре служащих кадрового резерва, прошедших стажировку, в 2019 году увеличилась доля главных должностей и снизилась доля ведущих должностей. Доля старших должностей не изменилась.

На кандидатов, зачисленных в кадровый резерв, оформляется «Карточка специалиста кадрового резерва» (Приложение В), которая хранится в отделе кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти с соблюдением действующих правил по ведению и хранению документов, содержащих персональные данные работника.

В целом, можно отметить, что управление кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти спроектировано эффективно и отвечает требованиям федеральных нормативно-правовых актов.

Одним из инструментов управления кадровым обеспечением в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти является повышение квалификации персонала. Порядок обучения прописан в Положении «Об организации обучения государственных служащих Управления МВД России по г. Тольятти», утвержденном Постановлением Главы города Тольятти № 760 от 23.10.2015.



В таблице 8 представлены исходные данные для расчета показателей эффективности различных методов обучения, полученные посредством ведения статистики обучения персонала организации.

Таблица 8 - Данные для расчета показателей эффективности различных методов обучения сотрудников (по данным 2019 г.)

Показатели	Методы обучения персонала				
	Производств. инструктаж	Ротация	Использование работников в качестве ассистентов	Семинары	Курсы обучения
Количество сотрудников, обучавшихся с помощью указанного метода, чел.	14	3	9	10	6
из них: количество сотрудников, уволившихся в течение одного года, чел.	7	0	7	5	3
Количество сотрудников, продвинувшихся по службе в течение года, чел.	0	1	0	3	0

Прямые затраты, при использовании различных методов обучения представлены в таблице 9.

Косвенные затраты за анализируемый период составили 199,6 тыс. руб. Они распределяются пропорционально количеству сотрудников, проходящих процедуры обучения по определенному методу:

$$Z_{\text{н.косв.1}} = 14 \times 199,6 / 42 = 66,5 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем затраты на единицу труда для первого метода (производственный инструктаж):

$$Z_{\text{ед.тр.1}} = (12 + 66,5) / (7 \times 0,50) = 114,8 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты по другим методам обучения рассчитываются аналогично.

Таблица 9 - Эффективность различных методов обучения сотрудников

Метод обучения	Прямые затраты, тыс. руб.	Количество работников, прошедших обучение, чел.	Косв. затраты, тыс. руб.	Численность работников, повысивших свой проф. уровень при использов. метода, чел.	Коэф. качества обучения	Затраты на единицу труда, тыс. руб.
Производст. инструктаж	12	14	66,5	7	0,50	22,4
Ротация	45	3	14,3	2	0,67	44,2
Использов. работников в качестве ассистентов	108	9	42,8	5	0,56	53,8
Семинары	7,2	10	47,5	8	0,80	8,6
Курсы обучения	-	6	28,5	3	0,50	19,0
Всего	172,2	42	199,6	25	-	-

Из таблицы 9 видно, что наиболее эффективными методами обучения сотрудников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти (по максимальному значению коэффициента качества обучения) являются:

- использование семинаров;
- ротация.

С точки зрения наименьших затрат из указанных методов (семинары и ротация) наиболее эффективным является семинары. Наименее эффективные методы обучения – это курсы и использование сотрудников в качестве ассистентов. Среди предложенных методов – смена рабочего места, использование работников как ассистентов, курсы обучения, семинары, ротация.

Проведя анализ системы обучения персонала Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, мы выявили наличие проблем:

- отсутствуют новые формы и методы обучения, необходимые для углубления знаний и стимулирования профессионального роста сотрудников;
- используются внепроизводственные формы обучения, которые не всегда учитывают потребности Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти;
- отсутствует «пропаганда» перемен и нового видения сотрудниками дальнейших перспектив;
- присутствует равнодушное отношение в коллективе к системе профессионального обучения и процессу саморазвития;
- специалисты и руководители организации не могут самостоятельно анализировать проблемы, возникающие в их работе, и разрабатывать оптимальные решения.

Таким образом, для решения данных проблем, необходимо совершенствовать формы и методы обучения, повышения квалификации и подготовки кадров.

Одним из показателей эффективности кадровой политики является степень удовлетворенности работой сотрудников. Для оценки удовлетворенности работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти мы провели исследование методом анкетирования (Приложение Г).

Сотрудникам Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти была предложена анкета, содержащая 14 пунктов, которые были оценены от 1 до 5 баллов. Анкета является стандартным тестом «Удовлетворенность работой» для изучения факторов, влияющих на мотивацию, выявляет параметры, удовлетворяющие или не удовлетворяющие сотрудников условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе.

Всего было опрошено 198 респондентов – все сотрудники отделения. В таблице 10 представлен анализ удовлетворенности трудом работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти в 2019 г.

Таблица 10 - Анализ удовлетворенности трудом работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти за 2019 г.

Степень удовлетворенности	чел.	%
Вполне удовлетворены	0	0
Удовлетворены	86	44
Не вполне удовлетворены	54	27
Не удовлетворены	42	21
Крайне не удовлетворены	16	8
Среднесписочная численность сотрудников	198	100
Коэффициент удовлетворенности трудом, %	44	

Удовлетворенность работой работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти за 2019 г. наглядно представлена на рисунке 11.

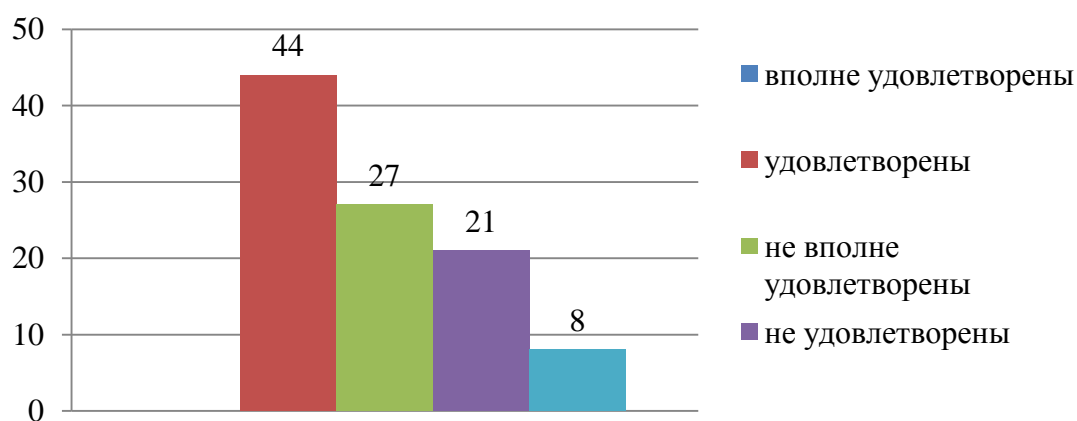


Рисунок 11 – Оценка удовлетворенности работой работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти за 2019 г., %

Из 198 респондентов 86 человек удовлетворены своей работой, 54

человека не вполне удовлетворены и 42 человека не удовлетворены, 16 человек – крайне не удовлетворены. Большая часть персонала не удовлетворена работой – 56%.

Рассчитаем коэффициент удовлетворенности работой за 2019 г.:

$$\text{Кудовл.} = (86/198) \times 100\% = 44\%$$

Согласно произведенным расчетам видно, что коэффициент удовлетворенности работой 44%. Это низкий показатель, поскольку удовлетворены своей работой менее половины сотрудников. То есть кадровая политика реализуется неэффективно. Отметим, что никакого психологического тестирования в этом процессе в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти не предусматривалось. Это приносит проблемы: на работу принимаются кандидаты, плохо совместимые с видом деятельности компании, общением с населением, не способные найти контакт.

В таблице 11 представлены показатели результативности деятельности отдела кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти за 2017 – 2019 гг.

Таблица 11 - Показатели результативности деятельности отдела кадров за 2017 – 2019 гг.

Полномочие	Задачи	Количество нарушений	Санкции	Результативность (0-10 баллов)
1. Кадровое обеспечение	Отсутствие нарушений порядков приема, перевода и увольнения сотрудников	0	C1=0,5 балла за одно нарушение; C1 – санкция за невыполнение задачи №1	10
2. Организация проведения конкурсов на замещение вакантных должностей	Отсутствие нарушений порядка проведения конкурсов на замещение вакантных должностей	0	C2=0,1 балла за одно нарушение; C2 – санкция за невыполнение задачи №2	10

Продолжение таблицы 11

3. Организация и обеспечение проведения аттестации и квалификационных экзаменов персонала	Отсутствие нарушений порядка в Отделении УПФР и обеспечения проведения аттестации и квалификационных экзаменов	0	С3=0,1 балла за одно нарушение; С3– санкция за невыполнение задачи №3	10
4. Обеспечение своевременного и качественного предоставления отчетности	Отсутствие нарушений по соблюдению сроков и обеспечению достоверности предоставляемой отчетности	0	С4=0,1 балла за одно нарушение; С4 – санкция за невыполнение задачи №4	10
Итого	4	0	С1=0,5*2=1,0	10

Анализ показал, что оценка результативности производится по 10-бальной шкале. Одним из недостатков кадровой работы можно считать отсутствие кадрового резерва, т. к. набор сотрудников происходит только на конкурсной основе согласно конкурсной процедуре.

Таким образом, по результатам исследования кадровой политики Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти можно отметить наличие неэффективных методов отбора персонала, отсутствие психологического тестирования, которое затрудняет подбор, наиболее соответствующих целям организации сотрудников. Также отметим отсутствие кадрового резерва, что снижает мотивацию персонала и затрудняет их продвижение по карьерной лестнице, в связи с тем, что руководство отделения не продвигает на освободившиеся вакантные места штатных сотрудников, а предпочитает нанимать новых.

Подведем итог проведенному анализу во второй главе.

Проведенный анализ выявил наличие сотрудников, имеющих образование или квалификацию, которые не соответствуют занимаемым должностям. Следовательно, отстает система подготовки и повышения классификации персонала. Вторая проблема – неэффективное распределение трудовых функций и стремление к сокращению штата организации, за счет

перераспределения специалистов и отнесения их в штат отдельных государственных учреждений.

Другая проблема – низкая доля кадров, имеющих опыт работы свыше 10 лет. Это говорит о снижении опыта среди работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти. Также проблемой является недостаточный уровень мотивации работников. Наконец, еще одной проблемой является неэффективное управление кадровым резервом.

В ходе проведенного исследования были выявлены следующие недостатки в системе управления персоналом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти:

- наличие неэффективных методов отбора персонала;
- отсутствие психологического тестирования, которое затрудняет подбор наиболее соответствующих целям организации сотрудников;
- отсутствие кадрового резерва, что снижает мотивацию персонала и затрудняет их продвижение по карьерной лестнице, в связи с тем, что руководство отделения не продвигает на освободившиеся вакантные места штатных сотрудников, а предпочитает нанимать новых.

### **3 Совершенствование кадровой политики Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики учреждения**

В рамках данной работы рассмотрим следующие варианты совершенствования кадровой политики в Отделе охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти:

1. Разработка программы по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации персонала.

2. Реализация мероприятий по мотивации персонала.

3. Мероприятия по работе с кадровым резервом.

Рассмотрим предложения подробнее.

1) Разработка программы по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации персонала.

Для совершенствования системы подготовки и повышения квалификации предлагаются следующие рекомендации:

1. Изменение плана обучения на год, а также расширение программы обучения для специалистов за счет уменьшения бюджета обучения руководства.

2. Разработка проекта положения о наставничестве сотрудников. Проект позволит урегулировать деятельность наставников, ускорить первичную адаптацию новых сотрудников.

Предлагается разработка следующих документов: Положение о наставничестве, план работы наставника, отзыв наставника, отзыв нового сотрудника о работе наставника.

Также, рекомендуется по окончании обучения сотрудников проводить аттестацию, что позволит:

- оценить навыки и знания полученные в процессе обучения;



- позволит планировать карьерный рост и обучение сотрудника;
- учитывать результаты обучения, денежные доходы.
- оценивать качество работы обучающих организаций.

## 2) Реализация мероприятий по мотивации персонала.

Вторым направлением рекомендаций для повышения эффективности кадрового обеспечения является разработка мероприятий по повышению мотивации персонала.

Так как Отдел охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти является государственным учреждением и зависит от поступления денежных средств в бюджет, то ясно, что свободных денежных средств на повышение окладов служащих у организации нет.

Поэтому предлагается воспользоваться средствами нематериальной мотивации персонала.

Для признания заслуг сотрудников рекомендуется проводить следующие мероприятия:

1. Проведение ежегодного вечера «Работник года». За первое место вручается сертификат на дополнительное профессиональное образование, либо частично или полностью, в зависимости от стажа работы сотрудника, оплаченный отдых в или санатории, за второе место – сертификат на дополнительное профессиональное образование, за третье место – билеты в культурно-развлекательные комплексы и театры.

2. Выпуск ежемесячной газеты с рубрикой «Работник месяца», которая освещает результаты итогов ежемесячной оценки труда служащих, новостной лентой организации и ее перспективных планов.

3. Размещение сотрудников на доске почета или «Уголке профессионала».

4. Вынесение личных благодарностей сотрудникам, награждение благодарственными письмами.

Предложенные мероприятия будут воздействовать на сотрудников в плане улучшения показателей работы в будущем.

Далее рассмотрим рекомендации предлагаемых мероприятий по работе с кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

С целью совершенствования процесса формирования и управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти предлагается ряд мероприятий:

- совершенствование нормативно-правовой базы на уровне органов местного самоуправления;

- автоматизация процесса формирования и управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти;

- внедрение методики аттестации при осуществлении управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Целями совершенствования системы формирования и управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти:

- устранение имеющихся недостатков существующей системы формирования и управления кадровым резервом;

- оптимизация механизма взаимодействия между органами местного самоуправления и организациями приоритетных сфер экономики муниципального образования, с внедрением системы непрерывного обучения, обновления и ротации кадрового состава органов местного самоуправления и организаций приоритетных сфер экономики;

- повышение эффективности механизма преемственности руководства и повышению эффективности работы органов местного самоуправления.

Достижение поставленных целей планируется посредством решения следующих задач:

- совершенствование нормативно-правовой базы формирования и управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти;

- совершенствование процедуры формирования кадрового резерва Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти;

- оптимизация механизма управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Итогами совершенствования системы управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти являются:

- стимулирование профессионального роста сотрудников;
- выявление специалистов, имеющих потенциал к работе на руководящих должностях;

- организация целевой подготовки специалистов, включенных в кадровый резерв, и построению системы инвестиций в развитие персонала;

- закрепление сотрудников в органах местного самоуправления;
- повышение эффективности механизма преемственности руководства и повышение эффективности работы органов местного самоуправления.

На рисунке 12 отражены основные рекомендации по совершенствованию управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

В рамках совершенствования процесса формирования кадрового резерва КГР предлагается подготовить и принять Программу «Формирование резерва управленческих кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти на 2020 – 2022 гг.».

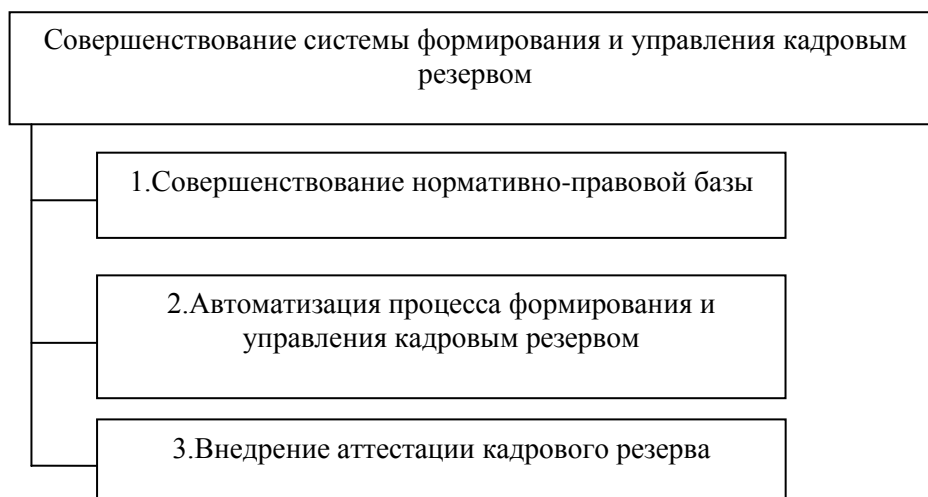


Рисунок 12 - Мероприятия по совершенствованию системы формирования и управления кадровым резервом Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

Цель данной Программы будет заключаться в выявлении граждан Российской Федерации, по своему потенциалу способных сформировать профессиональное ядро системы муниципального управления, и формирование из их числа резерва управленческих кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Другим направлением совершенствования системы формирования и управления кадровым резервом является автоматизация данных процессов. Для этого предлагается приобрести и внедрить специализированное программное средство по управлению кадрами «БОСС-Кадровик».

Управление кадровым резервом в системе БОСС-Кадровик позволяет:

- анализировать внутренние резервы организации;
- вести учет персонал в кадровом резерве, имея все позиции штатного расписания и данные о сотрудниках;
- заниматься выявлением сильных и слабых сторон персонала, при необходимости проводить мероприятия для развития определенных личностных качеств и профессиональных знаний;
- по заданным критериям производить расширенный поиск;

- заниматься подбором подходящего специалиста на «ключевую должность» более тщательно;
- вести учет неявок, поощрений, удержаний на всех сотрудников предприятия;
- использовать статусы сотрудника для получения истории работы с кадровым резервом за неограниченный период времени;
- проводить анализ истории изменения профиля сотрудника;
- получать возможность выводить на печать карточку сотрудника кадрового резерва;
- получать статистические данные о числе сотрудников в кадровом резерве за месяц и год, благодаря системному отчету «Статистика по резервистам»;
- проводить анализ деятельности кадровой службы на основании системного отчета «Кадровый резерв предприятия», включающего в себя возможность проведения временных срезов.

Для воплощения предложенных мероприятий предлагается следующий порядок действий (таблица 12).

Таблица 12 – Реализация мероприятий по совершенствованию кадровой политики Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

№ п/п	Мероприятие	Этапы	Сроки реализации	Ответственное лицо
1	Разработка программы по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации персонала.	1.Разработка программы 2.Разработка промежуточных этапов реализации и оценки результатов 3.Внедрение программы и оценка результатов внедрения	01.07- 01.09.2020	Начальник отдела кадров Начальники отделов

## Продолжение таблицы 12

2	Автоматизация системы управления персоналом	1.Выбор компании, проводящей работы по автоматизации 2.Заключение договора и реализация внедрения программного комплекса	01.09-31.10.2020	Начальник отдела кадров Ведущий специалист по ИТ-технологиям

Далее необходимо оценить эффективность предложенных рекомендаций.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от внедрения средств автоматизации программы «Босс-Кадровик».

Улучшение экономических и хозяйственных показателей работы организации – это главный экономический эффект от внедрения средств автоматизации. Оно определяется в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление.

Для большинства организаций экономический эффект проявляется в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, которые получены от:

- уменьшения трудоемкости расчетов;
- сокращения затрат на рабочую силу для поиска и подготовки документов;

- экономии денежных средств на расходных материалах;
- сокращения сотрудников.

Снижение затрат на оплату труда в организации возможно получить за счет автоматизации работы с документами.

Критерием эффективности создания и внедрения новых средств автоматизации является ожидаемый экономический эффект. Он определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n \times K_n, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_p$  - годовая экономия;

$E_n$  - нормативный коэффициент ( $E_n = 0,15$ );

$K_n$  - капитальные затраты на проектирование и внедрение, включая первоначальную стоимость программы.

Годовая экономия  $\mathcal{E}_p$  складывается из экономии эксплуатационных расходов и экономии в связи с повышением производительности труда пользователя. Таким образом, получаем:

$$\mathcal{E}_p = (P1 - P2) + \Delta P_n, \quad (2)$$

где  $P1$  и  $P2$  - соответственно эксплуатационные расходы до и после внедрения разрабатываемой программы;

$\Delta P_n$  - экономия от повышения производительности труда дополнительных пользователей.

Проанализируем подробнее расчет капитальных затрат разработку и реализацию системы автоматизации.

Под проектированием понимается совокупность работ, которые необходимо выполнить, чтобы спроектировать систему, часть системы или поставленную задачу. Под внедрением понимается комплекс работ по вводу в промышленную эксплуатацию системы с возможными ее доработками.

Чтобы вычислить затраты на этапе проектирования необходимо определить продолжительность каждой работы. Начать необходимо с составления технического задания и закончить оформлением документов.

Продолжительность работ определяется либо по нормативам (при этом применяют специальные таблицы), либо рассчитывают их на основании экспертных оценок по формуле:

$$T_0 = (3 \times T_{\min} + 2 \times T_{\max}) / 5 \quad (3)$$

где  $T_0$  - ожидаемая продолжительность работ;

$T_{\min}$  и  $T_{\max}$  ~ соответственно наименьшая и наибольшая по мнению эксперта длительность работы.

Данные расчетов ожидаемой длительности работ приведены в таблице 13.

Таблица 13 - Таблица длительности работ на этапе проектирования

Наименование работ	Длительность работ, дней		
	минимум	максимум	ожидание
Разработка технического задания	1	2	2
Анализ технического задания	2	5	3
Изучение литературы	5	10	7
Работа в библиотеке с источниками	-	-	-
Знакомство с основными этапами работы	1	3	2
Оформление ТЗ	1	2	2
Разработка алгоритма	2	5	3
Доработки программы	10	20	15
Отладка программы	15	20	18
Экономическое обоснование	1	3	2
Оформление пояснительной записки	3	7	5
Выполнение плакатов	5	10	8

Капитальные затраты на этапе проектирования  $K_k$  рассчитываются по формуле:

$$K_k = C + Z_{\Pi} + M_{\Pi} + H \quad (4)$$

где  $C$  – первоначальная стоимость программного продукта;



$Z_{\pi}$  - заработная плата специалистов на всех этапах проектирования и внедрения;

$M_{\pi}$  - затраты на использование ЭВМ на этапе проектирования и внедрения;

$H$  - накладные расходы на этапе проектирования и внедрения.

Одним из основных видов затрат на этапе проектирования является заработная плата специалиста, которая рассчитывается по формуле:

$$Z_{\pi} = Z_{\pi} \times T_{\pi} \times (1 + A_c/100) \times (1 + A_{\pi}/100) \quad (5)$$

где  $Z_{\pi}$  - заработная плата разработчика на этапе проектирования;

$Z_{\text{д}}$  - дневная заработная плата разработчика на этапе проектирования;

$A_c$  - процент отчислений на социальное страхование;

$A_{\pi}$  - процент премий.

Возможно осуществить оценку подобных затрат до внедрения программы и сопоставить полученные значения. С внедрением программы происходит уменьшение времени работы с одной и той же задачей, за счет этого уже появляется экономия.

Расходы на эксплуатационные принадлежности определяются простым подсчетом затрат на их приобретение по оптовым ценам.

Прочие расходы составляют от 1 до 3% от суммы всех эксплуатационных расходов:

– до внедрения программы:

$$P_{\text{пр1}} = (Z + M_1 + H) \times 0,03 \quad (6)$$

– после внедрения программы:

$$P_{\text{пр2}} = (Z + M_2 + H) \times 0,03 \quad (7)$$

Таким образом эксплуатационные расходы составляют:

– до внедрения программы:

$$P_1 = Z + M_1 + H + P_{\text{пр1}} \quad (8)$$

– после внедрения программы:

$$P_2 = Z + M_2 + H + P_{\text{пр2}} \quad (9)$$

Если пользователь при экономии  $i$ - вида с применением программы экономит  $\Delta T_i$ , часов, то повышение производительности труда  $P_i$  (в %) определяется по формуле:

$$P_i = \left( \frac{\Delta T_i}{F_j - \Delta T_j} \right) \times 100, \quad (10)$$

где  $F_j$  - время, которое планировалось пользователем для выполнения работы  $j$ -вида до внедрения программы (час.).

Таблица работ пользователей представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Таблица работ пользователей

Вид работ	До автоматизации, мин $F_j$	Экономия времени, мин. $\Delta T$	Повышение производительности труда $P_i$ (в %)
Ввод информации	40	20	100
Проведение расчетов	5	4	400
Подготовка и печать отчетов	30	15	100
Анализ и выборка данных	44	10	300

Экономия, связанная с повышением производительности труда пользователя  $P$  определим по формуле:

$$\Delta P = Z_{\text{п}} \times \sum \frac{P_i}{100}, \quad (11)$$

где  $Z_{\text{п}}$  - среднегодовая заработная плата пользователя.

Проведем расчет автоматизации отдела. Внедрение программного средства будет производиться сторонней организацией. Стоимость «БОСС-Кадровик» составляет 11 500 руб.

Стоимость услуг сторонней организации по ее внедрению составляют 10 500 руб.

В итоге капитальные затраты на внедрение составят:

$$K = 11\,500 + 10\,500 = 22\,000 \text{ руб.}$$

Посчитаем расходы на содержание персонала, исходя из условия, что оклад сотрудника составляет 20 000 руб.:

$$Z = 1 \times 20\,000 \times (1 + 34\% / 100) = 26\,800 \text{ руб.}$$

Расходы на замену чернил в принтере или покупку бумаги определяются как неизменные до и после внедрения программы. Из этого следует, что годовая экономия будет равна экономии, связанной с повышением производительности труда пользователя.

Произведем расчет экономии за счет увеличения производительности труда работника.

Управление кадрами в организации ведется на компьютере, но вручную, с использованием различных программ, позволяющих хранить данные в таблицах MS Excel.

Экономия, связанная с повышением производительности труда пользователя:

$$P = 26\,800 \times 9 = 241\,200 \text{ руб.}$$

Рассчитаем ожидаемую экономическую эффективность:

$$\mathcal{E} = 241\,200 - 22\,000 \times 0,15 = 237\,900 \text{ руб.}$$

При внедрении средств автоматизации работники имеют возможность обрабатывать большие объемы информации за свое рабочее время. Благодаря этому можно уменьшить затраты на персонал, не изменяя количество сотрудников, обрабатывающих информацию.

Автоматизация бизнес-процессов по результатам деятельности имеет большой потенциал для развития организации и снижение материальных затрат.

Важным свойством при расчете эффективности является следующее: чем больше средств и времени потрачено на автоматизацию, тем выше экономический эффект от внедрения, так как чем качественнее подход к выбору программного продукта, чем качественнее проработаны процессы на этапе внедрения, чем лучше все описано и отлажено, тем будет меньше потрачено средств на пользование программой

При автоматизации одним программным обеспечением нескольких различных подразделений, уменьшаются затраты на организацию документооборота между ними. Уменьшаются как временные, так и материальные затраты.

Таким образом, экономическая эффективность от внедрения программного средства за счет увеличения производительности труда сотрудника составит 237 900 руб. в год.

Предположим, что выполняемая работа по повышению эффективности работы персонала будет выражена в повышении эффективности работы персонала, снижении времени на непродуктивные действия и простои на 5%.

Прогноз этих составляющих экономического эффекта приведен в таблице 15.

Таблица 15 – Прогноз экономического эффекта по повышению по повышению эффективности работы персонала

Предполагаемы составляющие	Исходные данные для расчета	Расчет прогнозируемого эффекта
----------------------------	-----------------------------	--------------------------------

Продолжение таблицы 15

экономического эффекта		
1. Снижение простоев и непродуктивных действий работников	Экономия ФОТ 5%	$20318 * 0,05 = 1015,9$
Итого годовой экономический эффект от внедрения мероприятий	-	1015,9

Таким образом, совокупный эффект от внедрения предложенных мероприятий составит  $237\ 900 + 1\ 015\ 900 = 1\ 253\ 800$  руб. Исходя из этого, предложенные мероприятия экономически эффективны.

## Заключение

Цель работы состоит в разработке рекомендаций, направленных на совершенствование кадровой работы Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Для реализации поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические основы исследования кадровой политики государственного (муниципального) управления.

Подводя итоги, можно сказать, что кадровая политика является одним из основных элементов организационной культуры бюджетной организации любого направления деятельности и формы собственности. Эффективная работа бюджетной организации напрямую зависит от эффективности трудовой деятельности персонала.

Кадровая политика – это методы, принципы, способы и правила управления и влияния на персонал, принятые в бюджетной организации. Часто кадровая политика существует в организации негласно, она не осознается руководством и персоналом и тем не менее оказывает влияние на все процессы. Для эффективного управления кадрами кадровая политика должна быть описана в регламенте и донесена до сведения всех сотрудников, что предполагает открытость и ясность в отношениях с кадрами бюджетной организации, а потому оказывает мотивирующее воздействие на персонал.

Эффективность кадровой политики бюджетной организации можно оценить и по наличию положений по адаптации и развитию персонала на предприятии. Поскольку условия существования человека многогранны, приспособляться ему приходится ко множеству различных факторов. К методам совершенствования кадровой политики можно отнести анализ положений кадровой политики измерение эффективности ее реализации, путем сравнения показателей нормы и факта по текучести персонала, выработке, адаптивности.

2. Произведен анализ организации и ее трудового потенциала и анализ системы управления персоналом.

Проведя анализ кадровой политики Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, мы выявили наличие проблем:

- отсутствуют новые формы и методы обучения, необходимые для углубления знаний и стимулирования профессионального роста сотрудников;
- используются внепроизводственные формы обучения, которые не всегда учитывают потребности Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти;
- отсутствует «пропаганда» перемен и нового видения сотрудниками дальнейших перспектив;
- присутствует равнодушное отношение в коллективе к системе профессионального обучения и процессу саморазвития;
- специалисты и руководители организации не могут самостоятельно анализировать проблемы, возникающие в их работе, и разрабатывать оптимальные решения.

Таким образом, для решения данных проблем, необходимо совершенствовать формы и методы обучения, повышения квалификации и подготовки кадров.

В ходе проведенного исследования были выявлены следующие недостатки в кадровой политике Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Проведенный анализ выявил наличие сотрудников, имеющих образование или квалификацию, которые не соответствуют занимаемым должностям. Следовательно, отстает система подготовки и повышения классификации персонала.

Вторая проблема – неэффективное распределение трудовых функций и стремление к сокращению штата организации, за счет перераспределения

специалистов и отнесения их в штат отдельных государственных учреждений.

Другая проблема – низкая доля кадров, имеющих опыт работы свыше 10 лет. Это говорит о снижении опыта среди работников Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти.

Также проблемой является недостаточный уровень мотивации работников. Наконец, еще одной проблемой является неэффективное управление кадровым резервом.

По результатам исследования кадровой политики Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти можно отметить наличие неэффективных методов отбора персонала, отсутствие психологического тестирования, которое затрудняет подбор, наиболее соответствующих целям организации сотрудников.

Также отметим отсутствие кадрового резерва, что снижает мотивацию персонала и затрудняет их продвижение по карьерной лестнице, в связи с тем, что руководство отделения не продвигает на освободившиеся вакантные места штатных сотрудников, а предпочитает нанимать новых.

3. Разработаны следующие рекомендации, направленные на совершенствование кадровой политики Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти:

- разработка программы по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации персонала;

- реализация мероприятий по мотивации персонала. Данная рекомендация включает в себя разработку средств нематериальной мотивации персонала, таких как: создание доски почета, личные благодарности работникам от руководителей, ежегодные вечера «Работник года» и др.;

- разработка мероприятий по совершенствованию процесса формирования и управления кадровым резервом. Данная рекомендация включает в себя разработку Программы «Формирование резерва



управленческих кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти на 2029 – 2022 гг.». Цель данной Программы будет заключаться в выявлении граждан, по своему потенциалу способных сформировать профессиональное ядро системы муниципального управления, и формирование из их числа резерва управленческих кадров Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти. Также рекомендация включает внедрение программы «Босс-кадровик». «БОСС-Кадровик» позволяет оптимизировать бизнес-процессы управления человеческими ресурсами.

4. Произведена оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.

Главный ожидаемый экономический эффект от внедрения средств автоматизации заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения расходов на управление.

Совокупный эффект от внедрения предложенных мероприятий составит  $237\ 900 + 1\ 015\ 900 = 1\ 253\ 800$  р. Исходя из этого, предложенные мероприятия экономически эффективны.

## Список используемой литературы и источников

1. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие. Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. 160 с.
2. Аширов Д.А. Организационное поведение: учебник. М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2016. 360 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник. М.: ЮНИТИ, 2014. 535 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2017. 570с.
5. Бакланова М.А. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2017. 560 с.
6. Белкина В.А. Мотивы и стимулы труда // Управление персоналом. 2015. №8. С. 43-45.
7. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю., Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие. СПб.: ГТУРП, 2014. 46 с.
8. Богдановская Г.Г Анализ хозяйственной деятельности: учебник. Мн.: Выш. шк., 2015. 363 с.
9. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник. М.: ИНФРА-М, 2015. 392 с.
10. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей: учебное пособие. СПб.: Питер, 2018. 396 с.
11. Веснин В.Р. Менеджмент: учебное пособие. М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2016. 504 с.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2015. 496 с.
13. Гвоздев Д.В. Основы менеджмента: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017. 188 с.

14. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. 480 с.
15. Глазов М.М. Менеджмент: учебное пособие. СПб.: Астерион, 2015. 419 с.
16. Грачёв М.В. Управление трудом (теория и практика капиталистического хозяйствования): учебное пособие. М.: Наука, 2015. 511 с.
17. Дуракова И.Б., Волкова Л.П. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 214 с.
18. Железцов, А.С. Потенциал сотрудника и модели его мотивации // Маркетинг. 2018. №3. С. 97-107.
19. Захаркина О.И. Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база. М.: Омега-Л, 2017. 252 с.
20. Калашникова Л.А. Социальное развитие и кадровая политика // Служба кадров. 2016. №7. С.18.
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. учебное пособие. М.: КНОРУС, 2016. 360 с.
22. Кузьмин С.А. Рыночная экономика и труд. М.: Наука, 2017. 276 с.
23. Маслова А.В. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2016. 492 с.
24. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. СПб.: Питер., 2016. 392 с.
25. Молодчик А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учебное пособие для вузов. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2015. 296 с.
26. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2016. 318 с.
27. Резник С.Д. Организационное поведение в рисунках, схемах, определениях: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Пенза: ПГУАС, 2016. 180 с.

28. Рофе А.И. Экономика и социология труда. М.: МИК, 2016. 342 с.
29. Силютин Р.Д. Система управления персоналом на предприятии: учебное пособие. М.: Всероссийский центр производительности, 2017. 263 с.
30. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник. СПб: Издательство «Питер», 2016. 416 с.
31. Тесленко И.Б. Управление персоналом: учебное пособие. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. 80 с.
32. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие. М.: Дело. 2017. 272 с.
33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020) // Консультант плюс: справочно-правовая система.
34. Удалов Ф.Е. Основы менеджмента: учебное пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2016. 363 с.
35. Чепик А.С. Поиск, отбор и адаптация персонала // Служба кадров. 2015. №8. С.53.
36. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: учебное пособие. М.: Высшая школа, 2018. 341с.
37. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография. Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2015. 650 с.

## Приложение А

### Организационная структура учреждения

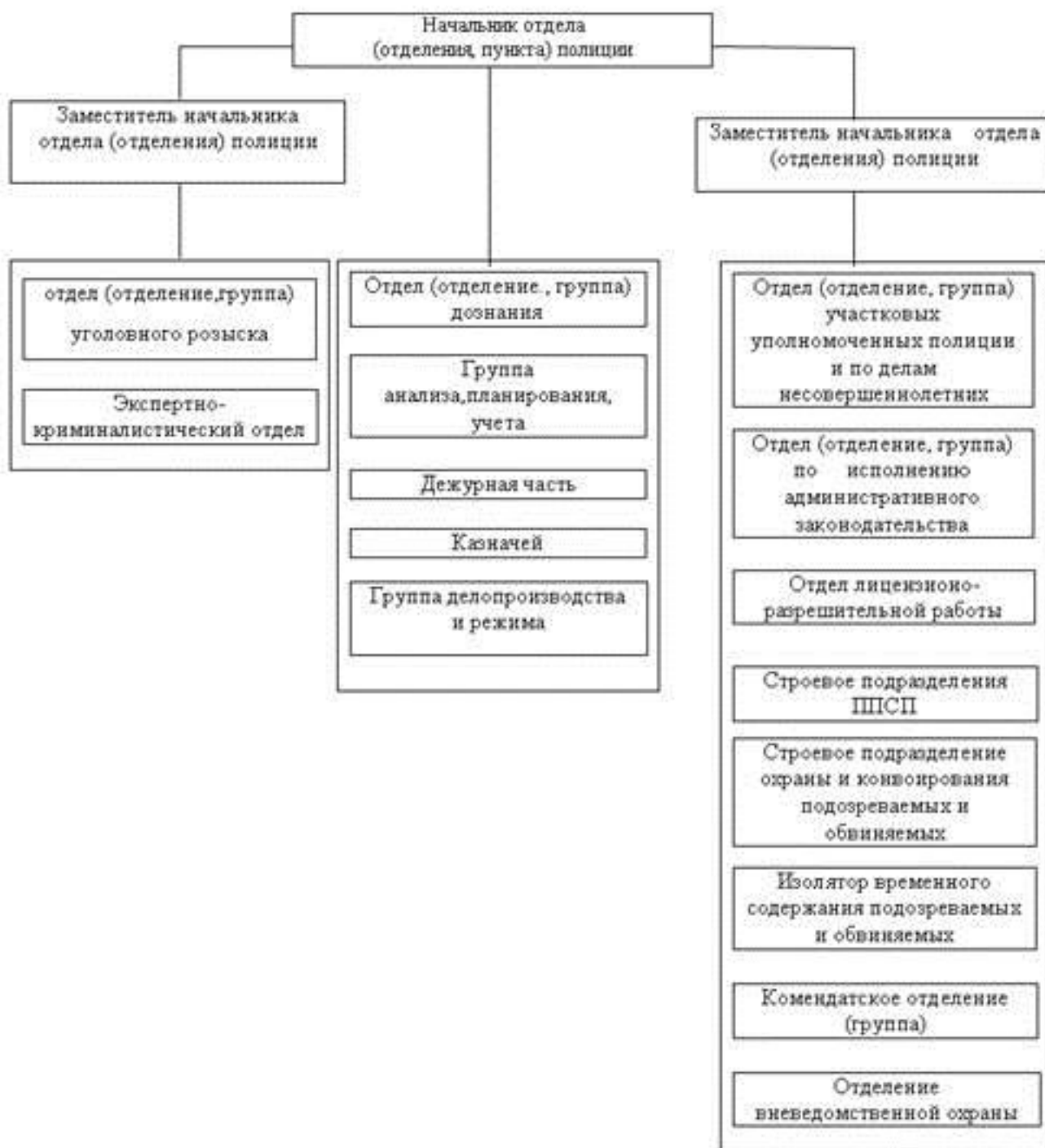


Рисунок А.1 – Организационная структура Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти

## Приложение Б

### Положение о порядке формирования и подготовки кадрового резерва для замещения вакантных должностей

#### ПОЛОЖЕНИЕ О ПОРЯДКЕ ФОРМИРОВАНИЯ И ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ ЗАМЕЩЕНИЯ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ ОТДЕЛА ОХРАНЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПОРЯДКА УПРАВЛЕНИЯ МВД РОССИИ ПО Г. ТОЛЬЯТТИ

##### 1. Общие положения

1.1. Положение о порядке формирования и подготовки кадрового резерва для замещения вакантных должностей Отдела охраны общественного порядка Управления МВД России по г. Тольятти Кунгура (далее - Положение) разработано в соответствии с Федеральным законом «О государственной службе в Российской Федерации».

1.2. Настоящее Положение определяет порядок формирования кадрового резерва и его подготовки для замещения вакантных старших, ведущих, главных и высших должностей государственной службы в городе Тольятти с целью установления единых организационных принципов в работе с кадровым резервом, включая его профессиональную подготовку, совершенствования деятельности по подбору и расстановке государственных служащих города, улучшения их качественного состава, своевременного замещения вакантных государственных должностей на государственной службе.

1.3. Кадровый резерв представляет собой перечень специально отобранных лиц, обладающих необходимыми профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, органически сочетающих в себе высокую компетентность, инициативность и творческий подход к исполнению служебных обязанностей, способных при дополнительной подготовке или без нее достичь соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям, на которые они готовятся в качестве кадрового резерва.

1.4. Кадровый резерв призван стать гарантом стабильности всех звеньев государственной службы города Кунгура, высокой эффективности исполнения государственных обязанностей, стимулом повышения профессионализма и деловой активности государственных служащих.

1.5. В кадровый резерв не включаются лица, достигшие предельного возраста для нахождения на государственной должности государственной службы в соответствии с законодательством Российской Федерации.

##### 2. Порядок формирования кадрового резерва

2.1. Кадровый резерв формируется в соответствии с годовыми и перспективными планами работы.

2.2. Организационную, координационную, методическую и контрольную функции по формированию кадрового резерва осуществляют кадровая служба или специалисты, отвечающие за работу с кадрами.

2.3. Кадровый резерв для замещения вакантных государственных должностей ежегодно пересматривается и утверждается распоряжением (приказом) Руководителя по состоянию на 1 января. Решение о дополнении кадрового резерва в течение года и исключении из него оформляется дополнительным распоряжением (приказом) Руководителя.

2.4. Кадровый резерв на замещение государственных должностей формируется:

- из числа государственных служащих по представлению заместителей Руководителя, руководителей структурных подразделений;
- на основании рекомендаций аттестационных и конкурсных комиссий;
- из числа выпускников учебных заведений, получивших специальность, соответствующую специализации государственных должностей, и прошедших соответствующие отборочные мероприятия;

## Продолжение Приложения Б

- руководителей и специалистов предприятий и учреждений.

При этом учитываются результаты профессиональной деятельности, уровень профессионального образования, стаж государственной и государственной службы, стаж работы по специальности.

2.6. Количество лиц, включенных в кадровый резерв на каждую группу государственных должностей, порядок их подготовки определяются Руководителем.

2.7. Основными этапами формирования кадрового резерва являются подбор кандидатов в состав кадрового резерва, их изучение, согласование состава кадрового резерва с Руководителем, определение сроков, форм и методов его подготовки.

2.8. Подбор лиц в состав кадрового резерва производится в обстановке гласности.

2.9. Заместители Руководителя, руководители структурных подразделений участвуют в подборе кандидатов для включения в кадровый резерв, готовят предложения Руководителю по включению и исключению из кадрового резерва.

Кадровая служба или специалист, отвечающий за работу с кадрами, организует подготовку проекта распоряжения (приказа) об утверждении списка кадрового резерва и представляет его на утверждение Руководителю.

2.10. Руководитель издает распоряжение (приказ) об утверждении списка кадрового резерва для замещения вакантных государственных должностей государственной службы по установленной настоящим Положением форме (приложение 1).

Список кадрового резерва составляется с разбивкой по группам государственных должностей (высшие, главные, ведущие, старшие) в соответствии с квалификационными требованиями.

2.11. В целях обеспечения контроля и учета на лиц, зачисленных в кадровый резерв, оформляется «Карточка учета кадрового резерва» (приложение 2), которая хранится в кадровой службе.

### 3. Порядок подготовки кадрового резерва

3.1. Подготовка кадрового резерва представляет собой единый и взаимосвязанный процесс, включающий систематическое изучение и обучение лиц, состоящих в кадровом резерве.

3.2. Изучение лиц, состоящих в кадровом резерве, преследует цель выявить их положительные качества, недостатки, сильные и слабые стороны, степень подготовленности к замещению государственных должностей, на замещение которых они включены в кадровый резерв, а также определить необходимый объем подготовки.

Для этого используются:

изучение и оценка деловых качеств лица, состоящего в кадровом резерве, путем личного общения с ним;

оценка деятельности лица, состоящего в кадровом резерве, за период учебы и стажировки;

изучение и оценка лица, состоящего в кадровом резерве, путем получения о нем отзывов его непосредственного руководителя и подчиненных, руководителей смежных подразделений;

изучение материалов личного дела служащего и оценка по ним его служебной деятельности, квалификации, личных и деловых качеств, оценка служащего по итогам деятельности подразделения, которым он руководит.

3.3. Стажировка как форма практической подготовки кадрового резерва преследует цели формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения лицом, состоящим в кадровом резерве, обязанностей по государственной должности, на которую он включен в кадровый резерв, и проверки его готовности к их исполнению.

3.4. В зависимости от степени подготовленности лица, состоящего в кадровом резерве, стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при подготовке кадрового резерва.

Основными видами стажировки являются:

## Продолжение Приложения Б

- стажировка на должностях, способствующих выработке специальных практических навыков и умений;
- участие в мероприятиях мониторингового и(или) экстренного характера: оперативное изучение обстановки и принятие мер на местах, инспекции, проверки, подготовка совещаний, конференций, участие в их работе и прочее.

### 4. Порядок пересмотра и пополнения кадрового резерва

4.1. Изучение профессиональных, деловых и личностных качеств лиц, состоящих в кадровом резерве, ведется повседневно и всесторонне на протяжении всего времени нахождения их в составе кадрового резерва.

Ежегодно, в конце IV квартала, Руководителем совместно с руководителями структурных подразделений, кадровой службой проводится анализ состава кадрового резерва, выносятся оценка профессиональной деятельности, принимается решение о необходимых заменах в составе кадрового резерва.

4.2. Рассмотрение и утверждение вновь отобранных кандидатов для зачисления в кадровый резерв производятся в соответствии с разделом 2 настоящего Положения.

4.3. Решение об исключении из кадрового резерва принимается Руководителем.



**Приложение В**  
**Карточка учета кадрового резерва**

**КАРТОЧКА**  
**учета кадрового резерва**

1. Фамилия, Имя, Отчество \_\_\_\_\_
2. Год рождения \_\_\_\_\_
3. Наименование учебного заведения и дата его окончания \_\_\_\_\_

---

4. Специальность по образованию \_\_\_\_\_
5. Занимаемая должность \_\_\_\_\_
6. Классный чин \_\_\_\_\_
7. Ученая степень \_\_\_\_\_
8. Семейное положение \_\_\_\_\_
9. Государственные награды \_\_\_\_\_

**ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Год начала работы	Год окончания работы	Место работы, структурное подразделение, должность, классный чин
1	2	3

Рекомендуется на должность \_\_\_\_\_

Краткая характеристика:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Сведения о подготовке в кадровом резерве:

а) теоретическое обучение \_\_\_\_\_

---

---

б) прохождение стажировки \_\_\_\_\_

---

---

Заключение по результатам подготовки: \_\_\_\_\_

## Приложение Г

### Анкета для определения удовлетворенности трудом

Прошу оценить удовлетворенность Вашей работой, а именно конкретные ее стороны. Необходимо обвести кружком соответствующую цифру.

Цифры соответствуют следующим вариантам ответов:

5 – удовлетворяет

4 – скорее удовлетворяет, чем не удовлетворяет

3 – затрудняюсь ответить

2 – скорее не удовлетворяет

1 – не удовлетворяет

1	Заработная плата (размер)	1	2	3	4	5
2	Процесс выполняемой работы	1	2	3	4	5
3	Перспективы карьерного роста	1	2	3	4	5
4	Отношения с начальником отдела	1	2	3	4	5
5	Важность и ответственность выполняемой работы	1	2	3	4	5
6	Условия труда	1	2	3	4	5
7	Надежность места работы	1	2	3	4	5
8	Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей.	1	2	3	4	5
9	Организованность работы	1	2	3	4	5
10	Отношения в коллективе.	1	2	3	4	5
11	Возможности проявления инициативы в работе, самостоятельного принятия решений	1	2	3	4	5
12	Режим работы.	1	2	3	4	5
13	Польза от Вашей работы	1	2	3	4	5
14	Соответствие обязанностей Вашим способностям	1	2	3	4	5
15	Возможность достичь успеха в жизни при помощи работы	1	2	3	4	5