

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт психологии  
Кафедра акмеологии и психологии среды

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
ОТРАСЛЕВОГО ОРГАНА АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**Направление «38.03.04 – Государственное и муниципальное  
управление»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав.кафедрой: Кружкова О.В.  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_2019 г.

---

Исполнитель:  
Дубовкин Семен Вениаминович  
обучающийся гр. 51-z группы

---

Научный руководитель:  
Крылова С.Г., к.психол.н., доцент,  
доцент каф. общей психологии  
и конфликтологии

---

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОТРАСЛЕВОГО ОРГАНА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
1.1 Отраслевые органы администрации в системе управления муниципального образования.....	5
1.2 Система менеджмента организации.....	12
1.3 Особенности менеджмента в муниципальных организациях.....	20
Выводы по главе 1.....	26
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОТРАСЛЕВОГО ОРГАНА АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ: «КОМИТЕТА ПО ОБРАЗОВАНИЮ, КУЛЬТУРЕ, СПОРТУ И ДЕЛАМ МОЛОДЕЖИ КАМЫШЛОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА»	
2.1 Организация исследования, общая характеристика «Комитета по образованию, культуре, спорту и делам молодежи Камышловского городского округа».....	28
2.2 Анализ результатов исследования.....	33
2.3 Определение приоритетных направлений развития системы менеджмента.....	51
Выводы по главе 2.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность:** Муниципальное управление наиболее близко к населению и является основным в системе публичной власти, на муниципальном уровне, как и на государственном присутствует разграничение власти, и хоть вся власть местного самоуправления, фактически, является исполнительной, однако, на местном уровне одни органы отдают приказы, а другие их исполняют. Выполняющие приказы органы - это подсистемы управления местной администрации. И если о самих местных администрациях известно многое, то об отраслевых органах известно совсем немного, а ведь каждая такая подсистема контролирует определенную социальную или хозяйственную сферу на территории муниципального образования. От качества оказываемых услуг в подконтрольной сфере зависит общий уровень качества реализации основных конституционных прав человека на территории муниципального образования, например, таких как право на бесплатное образование и т.д. Обеспечить качественное исполнение обязанностей позволяет достаточное финансирование и эффективная система менеджмента предприятия, при которой учреждения в полной мере осуществляют возложенные на них обязательства. В тоже время именно развитие кадровой политики обеспечивает развитие системы менеджмента организации.

**Проблема исследования:** Определяется поиском ответа на вопрос: являются ли недостатки в современном государственном муниципальном управлении закономерным следствием существующей системы менеджмента или результатом действия иных факторов.

**Цель работы:** Рассмотреть систему менеджмента отраслевого органа администрации муниципального образования, выяснить её сильные и слабые стороны и приоритетные направления для её развития

**Задачи:**

- Выяснить, какую роль играют отраслевые органы администрации в системе управления муниципального образования;
- Рассмотреть систему менеджмента организации;
- Определить особенности менеджмента в муниципальных организациях;
- Провести исследование системы менеджмента в отраслевом органе администрации муниципального образования;
- Разработать рекомендации для улучшения менеджмента отраслевого органа администрации муниципального образования.

**Объектом исследования** является: Менеджмент организации муниципального управления

**Предметом исследования** является: Система менеджмента отраслевого органа администрации муниципального образования

**Гипотеза:** Анализ системы менеджмента отраслевого органа администрации муниципального образования и выявление его слабых сторон позволит разработать проект по устранению недостатков системы менеджмента этого органа и тем самым повысить эффективность его работы.

Значительный вклад в научную разработку исследуемой проблемы внесли такие ученые как: Иванов В.В., Коростелева М.В., Бабун Р.В., Широков А.Н., Селюков М.В., Васина Н.В. , Шамарова Г.М.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, двух приложений, списка литературы из 40 источников и девятнадцати рисунков.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОТРАСЛЕВОГО ОРГАНА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

## **1.1 Отраслевые органы администрации в системе управления муниципального образования**

Рассматривая систему органов местного самоуправления в муниципальном образовании, необходимо рассмотреть понятия и статус данных органов.

Муниципальное образование – это городское или сельское поселение, муниципальный район, городской округ, городской округ с внутригородским делением, внутригородской район либо внутригородская территория города федерального значения, муниципальное образование обладает правом собственности в отношении имущества, которое входит в состав муниципальной собственности, данные права реализуются органами местного самоуправления от имени муниципального образования в рамках своих компетенций, которые определены актами, устанавливающими статус этих органов, а в случаях предусмотренных законами субъектов РФ и уставом муниципального образования – непосредственно населением.

Как субъекты муниципально-правовых отношений муниципальные образования имеют право на создание объединений которые носят форму союзов или ассоциаций, создание объединений носит координационный характер для более эффективного осуществления своих интересов и прав, права на собственную символику герба, эмблемы и прочей атрибутики, отражающей культурные, исторические, этнические, экономические и местные традиции [2].

Виды или уровни муниципальных образований, условно МО разбивают на два уровня. На территории РФ, муниципальные районы и городские округа представляют из себя муниципальные образования верхнего уровня, которым как правило соответствуют административные единицы второго порядка, это районы, города областного, республиканского, краевого, окружного значения. Сельские поселения относятся к нижнему уровню муниципальных образований с простейшей организацией местной власти, структура органов местного самоуправления не стандартизируется, её выбор происходит адаптивно в зависимости от населения и исполняемых обязанностей [1].

Органы местного самоуправления – это органы муниципального образования, которые создаются им для осуществления функций публичного управления в границах своей территории с целью обеспечения публичных интересов, развития экономической и социально-культурной сферы и для решения вопросов местного характера. Создаваемые органы наделяются соответствующими компетенциями для реализации своих полномочий.

К органам местного самоуправления относят:

- представительный орган муниципального образования;
- глава муниципального образования;
- местная администрация (исполнительно–распорядительный орган муниципального образования);
- контрольный орган муниципального образования;
- иные органы местного самоуправления, которые предусматривает устав муниципального образования и которые обладают собственными полномочиями по решению вопросов местного значения, сюда можно отнести отраслевые органы администраций муниципальных образований.

Представительный орган муниципального образования – выборный орган, который представляет интересы народа и на основе этого принимает

решения, которые действуют на территории МО. Орган формируется из депутатов, выбираемых из населения путем равного избирательного права при проведении тайного голосования в соответствии с законодательными актами РФ. Может функционировать только в случае избрания не менее двух третей от регламентированной численности. Устав МО устанавливает численный состав представительного органа и его полномочия.

Глава муниципального образования – это высшее должностное лицо муниципального образования, наделяется полномочиями в соответствии с уставом муниципального образования, а также собственными полномочиями по решению вопросов местного значения. Глава находится под контролем населения и представительного органа муниципального образования. Закон также указывает случаи досрочного прекращения полномочий главы муниципального образования.

Администрация муниципального образования – это исполнительно-распорядительный орган муниципального образования, наделен полномочиями в соответствии с уставом муниципального образования и полномочиями по решению вопросов местного значения, также наделен полномочиями для решения отдельных государственных полномочий, переданных в компетенцию органов местного самоуправления. Администрацией руководит глава администрации по принципу единоначалия, главой руководит либо глава муниципального образования либо другое лицо, назначаемое на должность по контракту на конкурсной основе замещения, конкурс на замещение определяется представительным органом муниципального образования, и из числа кандидатов, представленных конкурсной комиссией, представительный орган назначает выбранное лицо на должность. Так же представительный орган утверждает структуру администрации по представлению её главы. В структуру местной администрации могут входить отраслевые и территориальные органы.

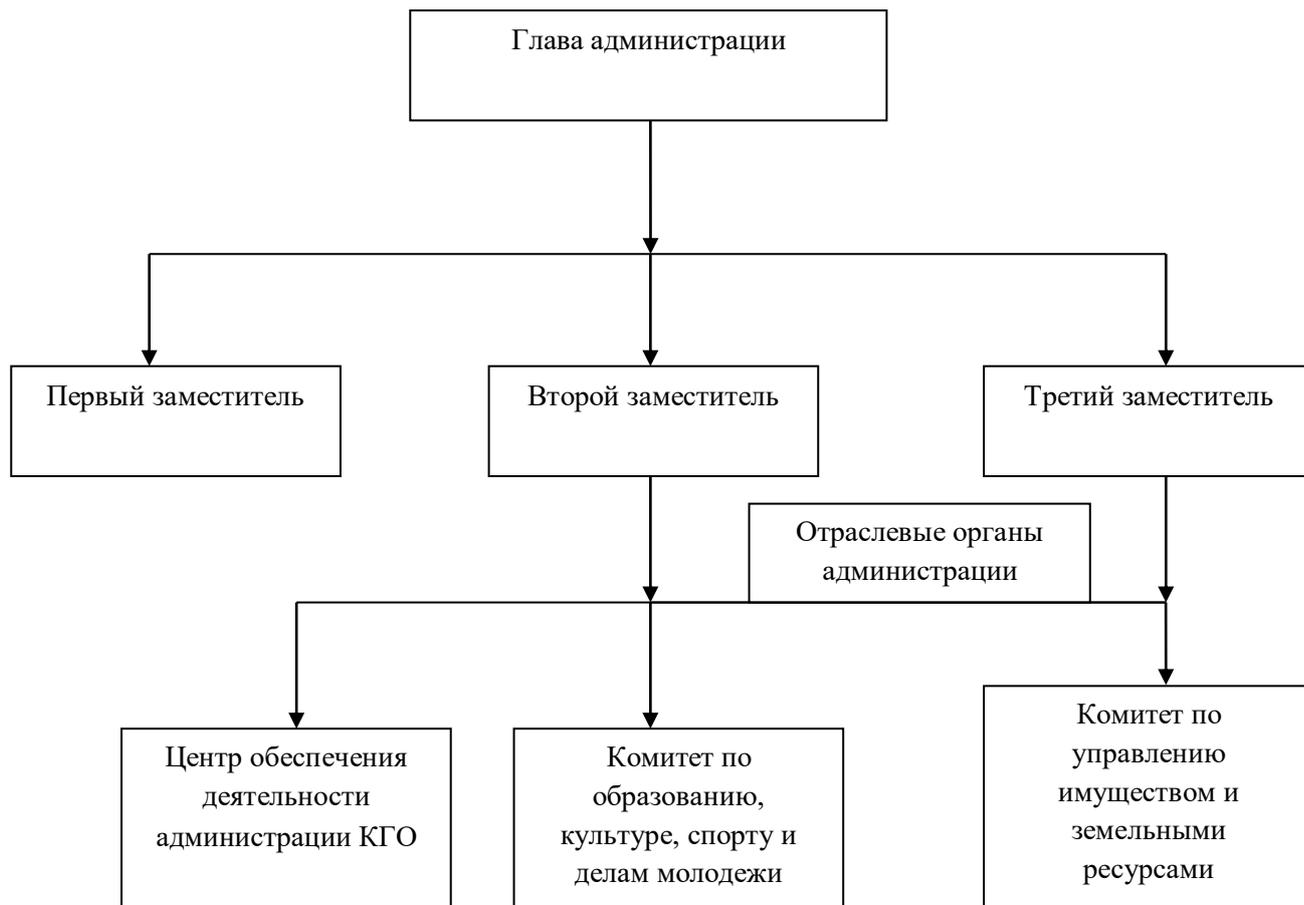
Контрольный орган муниципального образования – орган, образованный в соответствии с уставом муниципального образования на муниципальных выборах или представительным органом муниципального образования. Данный орган образован в целях контроля за исполнением местного бюджета, соблюдением установленного порядка подготовки и рассмотрения проекта местного бюджета и отчета о его исполнении, а также в целях контроля над имуществом в муниципальной собственности [2].

Самостоятельного понятия отраслевого органа администрации не существует, это обобщенный термин в уставах различных муниципальных образований для обозначения учреждений или органов, исполняющих специальные обязанности, фактически, все отраслевые органы администрации – это структурные подразделения администрации, отраслевые органы могут отвечать за экономическую сферу, сферу культуры, здравоохранения, образования, спорта и других отраслей местного хозяйства в муниципальном образовании. Стоит отметить, что в уставах схожих по типу муниципальных образований трактовка отраслевых органов либо одинакова и ограничена словами: «они могут входить в состав администрации» [9]. В уставах других муниципальных образований и вовсе о них не упоминается, хотя по факту данные органы существуют на основании положений главы городского округа [10,11]. Отраслевые органы бывают нескольких видов, в зависимости от численности органа и его функциональных обязанностей. В законе о правительстве Москвы дается краткое определение видов отраслевых органов исполнительной власти [7]. Сказанное выше представлено на схеме ниже.



**Рис. 1** Виды отраслевых органов исполнительной власти

В структуре администрации МО отраслевые органы выступают в качестве подсистемы управления администрации, их главы напрямую подчинены главе администрации либо его заместителям и находятся в постоянном взаимодействии с ним, тем самым органы регулируют хозяйственную и социальную сферу в рамках своей компетенции, либо производят межотраслевое регулирование и формируют структуру целостного механизма административного управления. Отраслевые органы не принимают участия во внешнем управлении, являются только средством реализации управления, являясь структурным звеном управления, имеют также собственную иерархичную структурную организацию и структурную целостность, каждый отраслевой орган возглавляется собственным высшим должностным лицом. Сказанное выше иллюстрирует схема.

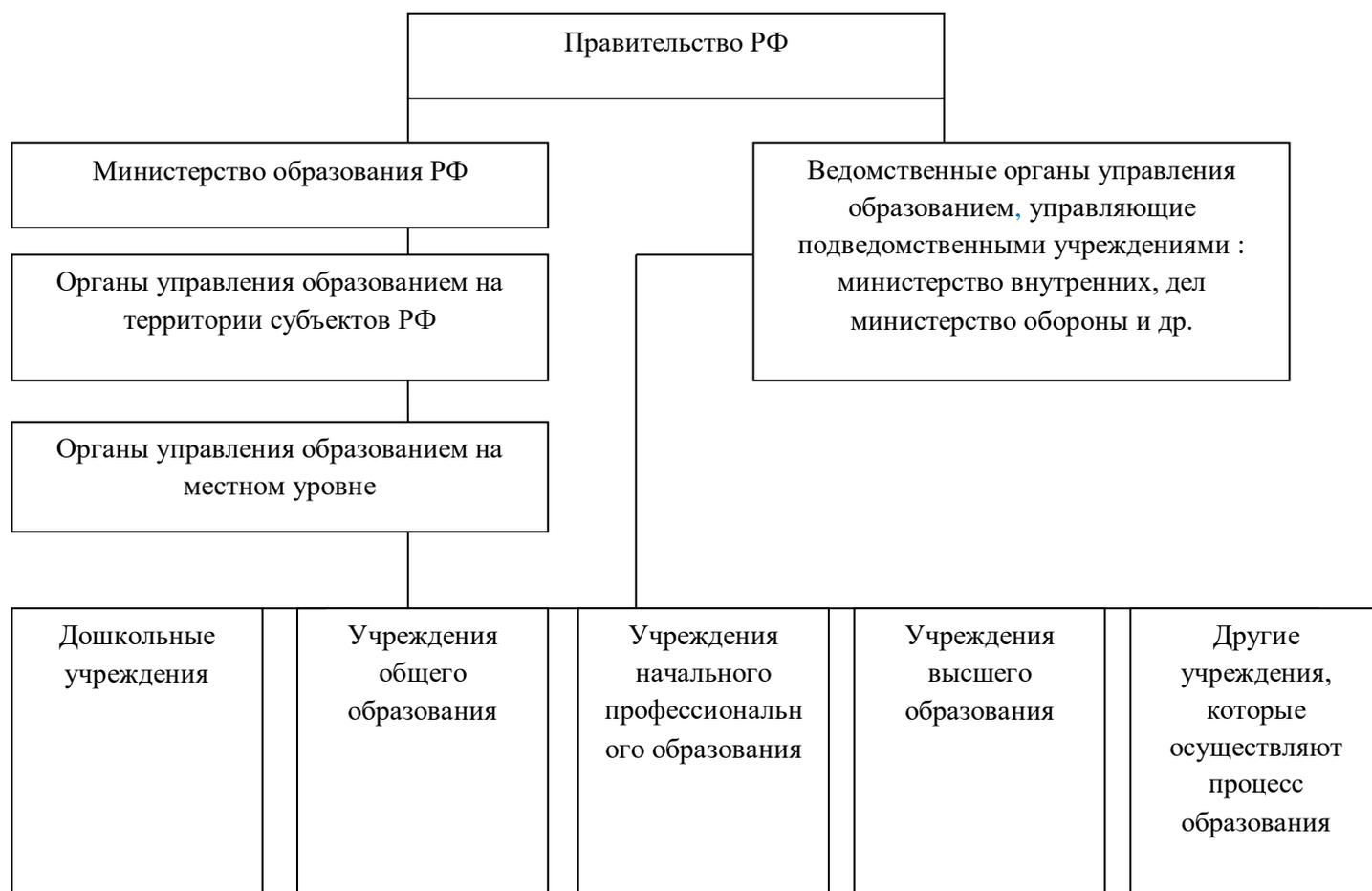


**Рис. 2** Отраслевые органы в структуре администрации Камышловского городского округа [32]

Комитет по образованию, культуре, спорту и делам молодежи администрации Камышловского городского округа – это отраслевой орган местной администрации, входит в структуру механизма местного самоуправления, главной задачей комитета является обеспечение государственной политики в подконтрольных ему областях: образования, культуры, спорта и молодежной политики на территории муниципального образования [11].

Другие отраслевые органы администрации построены по схожему типу, в целом, характерному для линейных структур государственных или муниципальных учреждений, когда прослеживается четко выраженная иерархия. Исходя из рассмотренного материала, можно сделать вывод, что отраслевые органы выступают как подсистемы управления

администрации, так и подсистемы управления городом в отраслях, контролируемых муниципалитетом, социальной, экономической, инфраструктуре города, и являются неотъемлемой частью реализации муниципального управления на территории МО.



**Рис. 3** Отраслевые органы образования местного уровня (Комитет по ОКС и ДМ КГО) в общей системе образования [6]

Важность рассмотрения отраслевых органов в системе местного самоуправления обусловлена важностью тех процессов, которые они осуществляют в системе управления, координация отраслевых сфер на местном уровне имеет важное значение для долгосрочной перспективы экономического и социального развития МО и формирования кадрового резерва страны. Муниципальные образования типа «городской округ» (города областного значения) составляют значительную часть населения страны. В РФ преимущественно присутствуют малые города, общая их

численность доходит до 75% от общего числа, а на их территории проживает до 40 млн. жителей. Повышение качества оказываемых услуг должно носить системный характер на уровне муниципальных образований, уровень качества оказываемых услуг должен системно приближаться к уровню городов федерального значения. Системное развитие повышения качества оказываемых услуг, в долгосрочной перспективе, должно оказывать комплексное положительное влияние на развитие регионов и муниципальных образований.

## **1.2 Система менеджмента организации**

Система менеджмента – система процессов управления ресурсами организации для достижения поставленных целей, как правило, выстроена целым комплексом взаимосвязанных управленческих действий с целью достижения максимальной эффективности организации. Система менеджмента различает два основных понятия, таких как субъект-подсистема или сам управленческий аппарат и объект– то, на кого эта система направлена, то есть коллектив [18].

Механизм существования организации как системы управления заключается в следующем. Для достижения целей необходимо, чтобы в организации осуществлялось согласованное действие ее сотрудников, обоснованное распределение материальных и финансовых ресурсов, создание системы информационного обеспечения, использование современных технологий управления. Чтобы достичь их с минимальными затратами, следует скоординировать деятельность всех звеньев управления и производства организации, т.е. создать эффективную систему управления [20].

Существование организации как управляющего механизма заключено в следующем.

Организации для достижения целей требуется:

- Согласованность на всех уровнях управления/ реализации;
- Контроль распределения ресурсов;
- Система информационного/ технического обеспечения;
- Использование эффективных моделей управления,

самосовершенствование.

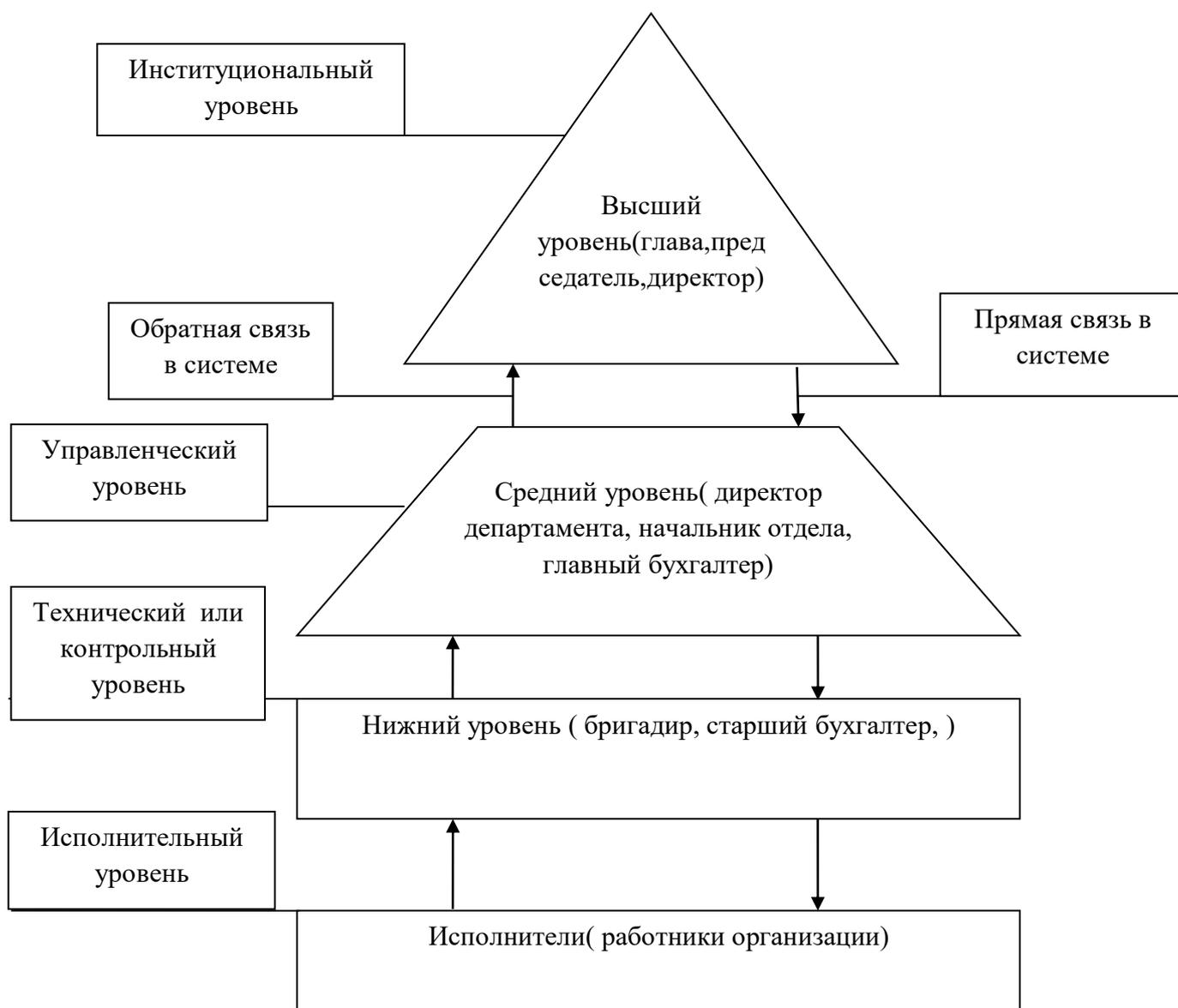
Система менеджмента призвана скоординировать функции всех частей целостного механизма организации для повышения качества итогового продукта, будь то товар или услуга [21].

Субъект – объект управления, в нашем случае, отраслевой орган администрации МО «Комитет по образованию, культуре, спорту и делам молодежи» является субъектом управления к подконтрольным ему учреждениям, в то же время сам является объектом управления для администрации МО, управляемые комитетом учреждения являются объектом управления, субъект управления осуществляет действия по отношению к объекту по принципу прямой связи, а объект к субъекту - по принципу обратной. Такая связь осуществляется, информацией которая выступает основой для разработки и принятия управленческих решений, с управляющего(субъекта) на управляемый(объект) системы.

Под управляющей подсистемой системы управления понимается та её часть, которая занимается разработкой, принятием, и трансляцией управленческих решений, обеспечивая их выполнение, а управляемая система – это та, которая их принимает и реализует на практике [23].

Субъектами управления выступают должностные лица, это могут быть руководители разного уровня, наделенные соответствующей компетенцией, на высшем уровне это главы, директора, министры, председатели и их заместители, руководители крупных организаций, на

среднем уровне это руководители структурных подразделений или их частей( отделы, группы, лаборатории, сектора и.т.д.) Низший уровень руководства - это бригадиры, руководители производственных участков, организаторы каких-либо работ, сказанное выше представлено на схеме [24].



**Рис. 4** Уровни системы управления организации

Субъект управления воздействует по принципу прямой связи на объекты управления, объекты управления представляют собой структурные элементы организации и принимают управленческое

воздействие, на основе этого выстраивают свою деятельность, из этого следует, что объекты - это весь состав взаимосвязанных структурных подразделений. Уровни системы управления актуальны для любой системы, которая имеет структурные подразделения [22].

Системе менеджмента, как и любой другой системе свойственны характерные свойства. Под свойством системы понимается сторона процесса, которая подчеркивает его отличие от других процессов, или же наоборот подчеркивает схожесть с ними и его проявления во взаимодействии с другими объектами системы.

Определение системы гласит, что ключевым свойством системы является её единство и целостность, которое достигается посредством определенных взаимосвязей и взаимодействий системных элементов, которые в свою очередь могут приводить к образованию новых свойств у системы, которыми по отдельности они обладать не могут, данное свойство называется свойством эмерджентности системы

Целостность и эмерджентность – являются интегративными свойствами системы, наличие данных свойств в системе определяет одну из ключевых черт системы. Целостность станет проявляться в связи с теми факторами, что система начинает обладать собственной внутренней закономерностью функциональности, а также имеет в наличии собственную цель [29].

Организованность – сложное свойство системы, смысл которого заключается в наличии определенной структуры и поведения системы, в данном случае объекты системы выступают в роли структурных образований, без которых не может быть целого.

Функциональность – проявление определенных свойств системы при взаимодействии с внешней средой.

Структурность – системный порядок, определенный набор и определенное расположение системных элементов с учетом с

межэлементных связей. Между функцией системы и её структурой предполагается существование взаимосвязи, изменяющиеся функции влекут за собой изменения в структуре, также имеется и обратное действие: добавление новых функций в систему ведет к изменениям в структуре [25].

Также в системе управления важным свойством значится поведение системы – её действия, изменения, выполнение своих функций. Считается, что между поведением системы и окружающей средой, с которой она контактирует или устанавливает определенные отношения, есть прямые зависимые связи. Продолжительный процесс направленного изменения системы во времени будет называться поведением системы. От управления этот процесс отличается тем что изменения проявляются внутри системы и исключительно самой системой. Такое свойство системы вытекает из структур системы низшего уровня, из которых будет состоять система, а также наличие признаков равновесия. В равновесии система также имеет определенное состояние, одно или несколько, которые могут являться для нее более комфортными. Поэтому терминология поведения систем описывает состояния наиболее комфортные и нарушение этих состояний внешней средой, поведение заключается в характере реакции на внешнюю среду [12].

Также для системы характерно свойство развития, которое может являться как составляющая часть поведения, свойство развития системы предполагает её адаптацию к внешним раздражениям и, как следствие, изменение, сам процесс развития является системным и не может быть выражен стихийно. В начале процесс развития может иметь проявление тенденций, затем после некоторого повторения появляется некая закономерность.

Продолжительность жизни системы зависит от её фундаментального свойства устойчивости противостоять внешним раздражителям.

Простейшие системы обладают пассивной формой устойчивости: сбалансированностью, регулируемостью и прочностью, а сложные системы обладают активными формами устойчивости, надежностью, адаптацией и живучестью. Формы устойчивости простейших систем (за исключением прочности) связаны с их поведением, если форма устойчивости сложных систем подразумевает структурный характер [13].

Надежность - это свойство сохранения структуры системы без потери функциональности, в случае гибели или выхода из строя её отдельных элементов, с помощью их дублирования или подмены, живучесть системы выражается в способности не терять своего функционала при полученных повреждениях.

Адаптация - свойство изменять структуру объектов или поведение с целью сохранить или улучшить свои качества либо приобрести новые по отношению к внешней среде. Для процесса адаптации необходима обратная связь.

Любая реальная система существует в какой-то среде. Взаимодействие между средой и системой бывает настолько близким, что определить границы этого взаимодействия становится сложно.

Воздействие среды может быть пассивным либо активным, в случае активного воздействия среда может быть целенаправленно противодействующая системе, поэтому в целом стоит рассматривать среду не только как безразличную, но и как противостоящую системе. К характерным признакам системы также можно отнести множественность и единство элементов, их структуру и взаимосвязи между ними.

К неотъемлемым признакам системы также относятся: множественность элементов и единство между ними, наличие определенной структуры и др. [14].

Исходя из теоретического рассмотрения системы можно сделать общие выводы, система менеджмента организации наделена некоторыми

свойствами, необходимыми ей для полноценного функционирования, причем следуя свойству роста можно сделать вывод, что большинство свойств являются приобретенными в процессе роста самой системы. Структурная сложность системы определяет сложности в её поведении, предела надежности, управляемости, живучести и эффективности сложной структуры системы, в данном случае системы менеджмента организации и ее организационной структуры [25]. Использование теории систем в управлении облегчает руководителю некоторые задачи, например, позволяет увидеть организацию как целое во взаимодействии с внешней средой, так и её структурные взаимодействия внутри организации.

В больших многоуровневых организациях целесообразно выстраивать сложную систему менеджмента которая помимо основных, классических, связей субъект–объект будет иметь множество дополнительных ответвлений между элементами системы. Для выживания и развития организации, руководителем должен использоваться подход к управлению, который позволит наиболее лучшим образом адаптироваться и реагировать на внешние воздействия. Данный подход требует от организации проводить поэтапный мониторинг эффективности принятых решений и искать пути повышения ее эффективности [19]. Совершенствование системы должно быть непрерывным процессом, в котором руководитель должен выбрать наиболее оптимальный вектор развития в зависимости от факторов внешней среды, основная задача совершенствования - это эффективность работы организации.

Не нужно воспринимать изменения как нечто плохое, всякая, будь то самая совершенная структура управления обречена на постоянные процессы изменения и дальнейший рост [31].

Стабильность – свойство которое хотят видеть в своих системах большинство руководителей, однако это свойство в длительной перспективе только тормозит развитие системы, свойство стабильности в

системе должно выражаться качеством итогового продукта, высокой степенью исполнительности, и благоприятным климатом в коллективе, в отношении процессов управления должна работать гибкость и трансформация, система должна быть адаптивной, готовой к перераспределению полномочий и функций между её элементами. Неизбежность таких перемен обусловлена постоянно развивающимся техническим, экономическим и социальным прогрессом (появление современных технологий, современная оргтехника, предоставление новых услуг, повышение качества) [34]. Чем раньше субъект примет решение о необходимости перемен, тем эффективнее будет процесс управления и тем меньше будет угроза стагнации системы. В таких ситуациях как показатель эффективности системы будет выступать быстрота реакции всей структуры на изменения во внешней среде и внутренней среде. Начинать модернизацию системы следует с создания более эффективных систем управления, прежде всего следует начать с системы управления персоналом, которая должна быть выстроена на признании индивидуального развития потенциала личности и его использования в организации. Любая инновация системы невозможна без высококвалифицированных кадров, что лишний раз подтверждает высокий приоритет профессионального развития не только субъекта, но и объекта управления [38].

Идея о том, что ключ к развитию организации заключен в человеческом факторе, не является новой, но в современном мире развитие персонала приобрело качественно новую основу. Сам процесс развития персонала предполагает непрерывность обучения и вовлеченность в этот процесс всего персонала, что является изменчивостью системы. Следуя в этом направлении, организация должна поддерживать всестороннее развитие своих работников, создавая для этого соответствующие условия. Мероприятия в рамках модернизации помогут достигнуть желаемого

эффекта лишь тогда, когда коллектив примет предполагаемые изменения, осознает их как необходимые и начнет мыслить в одном направлении, когда коллективное мышление будет нацеленным на результат [15]. Обобщая все вышесказанное, можно вывести критерии для формирования представления о желаемой системе управления в организации.

Для государственных муниципальных организаций ключевыми критериями эффективной системы менеджмента будут:

- Быстрая адаптация к изменениям внешней среды;
- Высокая живучесть организации;
- Развитие потенциала сотрудников организации;
- Высокое качество оказываемых услуг.

Чтобы соответствовать данным критериям, помимо всего вышесказанного, необходимо выстроить эффективную систему обратной связи в организации и систему постоянного мониторинга оказываемых услуг. Тем самым, для повышения эффективности организации, одним из главных критериев успеха является оптимизация системы менеджмента организации и приобретение новых свойств системы, а также избавление от неэффективных структурных звеньев.

### **1.3 Особенности менеджмента в муниципальных организациях**

Понятие «менеджмент» традиционно ассоциируется с бизнесом и коммерческими организациями. Однако все базовые принципы и закономерности менеджмента присущи и муниципальным организациям. В государственной и муниципальной службе менеджменту присущи те же основные черты, что и в коммерческой организации, в базовой форме, менеджмент представляет собой управление организацией, следовательно управление коллективом, который координируется для выполнения одной

или общих целей, коллектив является капиталом для любой организации [33].

Под менеджментом, на муниципальной службе понимается процесс управления в рамках учреждений или органов муниципальной службы и наука о данном управлении. Как и в любой другой организации, менеджмент на муниципальной службе осуществляет свои функции через базовые составляющие

- Планирование;
- Организация;
- Координация;
- Мониторинг.

Для муниципальных организаций характерно документально-нормативное разделение труда, наличие должностной инструкции для сотрудников, таким образом разделение труда формирует первичную организационную структуру организации [27].

Вне зависимости от природы организации, в её управлении будут одинаково работать общие механизмы. Менеджмент любого уровня будь то министерство, местная администрация, фирма или завод, или даже церковь, имеет много общего между собой. Базовые принципы управления: планирование, определение приоритетов развития, организация, и т.д., данные процедуры управления имеются во всех организациях и являются частью организационной культуры организации. Также решаются и вопросы мотивации в рамках системы управления персоналом, выстраивается определенная система мотивации, отрабатываются кадровые вопросы, внедряются системы мониторинга и контроля [19].

Менеджмент в муниципальной службе является одним из видов специального менеджмента, со своей спецификой, и проявлением своих функций через эту специфику, также имеет особые тенденции и

закономерности, которые отличают его от менеджмента других сфер. Государственный менеджмент как единая система менеджмента состоит из определенных подсистем, например, военная, чрезвычайных ситуаций и муниципальный менеджмент.

Особенности менеджмента муниципальной службы, имеют свои проявления в целях, методах оценки эффективности, этапах мониторинга и контроля, личной ответственности и системе стимулирования.

– Реализация функций менеджмента государственной или муниципальной службы происходит со следующей спецификой.

– Стратегическое планирование и прогноз ожидаемых результатов муниципальных органов обычно исходят из целей, которые ставят вышестоящие органы.

– Организационная структура муниципальной службы, имеет более выраженную вертикальную иерархию и сопутствующие ей процедуры. Поэтому в пределах муниципальной службы основным стилем выступает административно-бюрократический, который по своей структуре схож с большими иерархичными коммерческими организациями [35].

– Мотивационная составляющая на муниципальной службе в большей степени не носит материального характера, тут включаются такие факторы как престиж профессии, важность выполняемой работы, стабильность, карьерный рост. Причем отношение престижа характерно только для высших чинов, ибо специфика престижной, но малооплачиваемой работы выглядит очень спорно [16].

– Оценка эффективности муниципальной службы. Контроль и оценку эффективности на службе проводят специальные инспекции либо вышестоящие органы или должностные лица, случается так что оценку проводят люди и делятся результатами в средствах СМИ. Контроль на муниципальной службе более широкий и сложный, чем в коммерческих организациях [37].

Специфика государственного и муниципального менеджмента часто обозначается таким термином как «бюрократия», такая специфика склоняет систему менеджмента к автократической модели управления с такими ключевыми характеристиками как:

- Четкое следование инструкциям;
- Составители и исполнители инструкций;
- Концентрация власти;
- Административный контроль;
- Авторитарный стиль управления;

Ключевыми чертами для муниципального управления являются:

– Концепция муниципального управления опирается на принципы местного самоуправления;

– Объектами муниципального управления является локальная территория и происходящие на ней хозяйственные и социальные процессы;

– Система муниципального управления делится на два субъекта управления: население МО( местное сообщество) и органы местного самоуправления, действующие от имени сообщества [22].

Так же имеет и свои собственные особенности муниципальная служба как вид.

– Исполняет свои функции в сфере публичной власти и в связи с этим обладает публично-правовым характером;

– Выполняет специфические задачи: которые связаны с обеспечением своих полномочий аппаратом местного самоуправления;

– Обладает некоторой преемственностью государственной службы;

– Муниципальная служба глубоко интегрирована в механизм управления государством. Многие её функции носят общегосударственный характер;

– Муниципальная служба осуществляет свои функции под контролем государства;

– Исполнительные функции осуществляют профессионалы;

Ключевые функции муниципальной службы:

– Как и государственная, муниципальная служба обеспечивает права и свободы гражданина на территории МО;

– Обеспечивает самостоятельное решение вопросов местного значения населением МО;

-Осуществляет подготовку, принятие и исполнение решений, и контроль за их выполнением в пределах своих полномочий[4].

Правовая основа муниципальной службы представлена в федеральном законодательстве, а также в законодательствах субъектов РФ и нормативно-правовых актах МО.

Совокупность данных специфических характеристик муниципального управления как вида управления показывает, чем обусловлены различия, отличающие деятельность в муниципальных организациях от деятельности производственного управления или государственного управления.

Данная специфика вытекает из самого характера функционирования муниципальных организаций, которые ориентированы на удовлетворение потребностей населения в различных сферах муниципальных услуг, обустройство территории, условия для воспроизводства и обучения человека. В данной позиции можно назвать особенности муниципального менеджмента как социальный менеджмент.

Если муниципалитет - это организация, которая преследует социальные цели, то критерии эффективности не должны быть такими же как у коммерческих организаций, например, извлечение максимального дохода для бюджета, или извлечение максимальной прибыли [26].

Человек как часть процесса, население в муниципальном управлении принимает на себя три роли: цель, субъект и объект управления, данная специфика уникальна для муниципального управления.

Использование людей в качестве опоры в системе местного ресурса – опора идет на потребности, энергию, волю, труд, а иногда и на денежные средства, например от бизнесменов, проживающих в муниципалитете. Поэтому решения на муниципальном уровне принимаются немного иначе, чем в коммерческих организациях и на государственном уровне [39].

Следующая особенность муниципального управления заключается в том, что оно основывается на человеческих ценностях, ресурсах, возможностях, которые связаны с местом жительства. Человек чувствует привязку к месту жительства и заинтересован в его обустройстве и получении качественных услуг в социальной и хозяйственной сфере. В этом виде муниципалитет можно сравнивать с каким-либо акционерным обществом, участники которого объединяют усилия, для чтобы реализовать общую цель [39].

Еще одна особенность - большое количество одновременно решаемых проблем, многие из которых носят частный характер. При дефиците ресурсов, выбор приоритета развития муниципалитета выступает особо сложной задачей. В отличие от государственного управления, где важно стратегическое управление, в муниципальном управлении можно отдавать приоритет действиям, а не стратегии, приоритет латания дыр перед перспективой, из этого следует что стратегический подход приобретает особую важность [17].

Обобщая все вышесказанное можно сделать вывод, что ключевыми особенностями работы муниципальных организаций являются:

- Прежде всего, их назначение в системе муниципального управления;
- Нормативно - правовой статус муниципального служащего;

- Ключевые цели муниципального управления;
- Характерная монополизация в подконтрольных сферах;
- Высокие требования, предъявляемые к кандидату.

Сама функция муниципальных организаций предполагает повышение социального и хозяйственного благополучия МО.

## **Выводы по главе 1**

Теоретическое рассмотрение организации местного самоуправления в муниципальных образованиях дает базовые понимания структуры органов местного самоуправления и структуру отраслевого органа на примере комитета по ОКС и ДМ, также показывает их нормативно-правовой статус и выполняемые функции на территории муниципального образования, а также место, занимаемое отраслевыми органами в общей системе менеджмента местной администрации. Как можно увидеть из рассмотрения уставов различных МО, нет единой системы отраслевых органов и определения, что такое отраслевой орган. Порядок организации отраслевых органов носит сугубо адаптивный характер. Из рассмотрения системы менеджмента организации можно понять, как важно постоянное развитие и интеграция системы, для отраслевых органов постоянное развитие системы позволит оптимизировать траты ресурсов на выполняемые задачи, а также расширить спектр оказываемых услуг. Не стоит забывать и о надежности системы, о её возможностях дублировать функции отдельного звена или нескольких звеньев в своей структуре, для того чтобы обеспечивать непрерывное эффективное функционирование. Важным фактом являются и особенности работы муниципальных организаций, это обуславливается несколькими факторами, например, территориальными, правовыми, социальными и т.д..

Учитывая все вышесказанное, стоит рассмотреть систему менеджмента отраслевого органа администрации «Комитет по образованию, культуре, спорту и делам молодежи» в соответствии с его функциональными особенностями, определить сильные и слабые стороны существующей системы менеджмента и организационной структуры, и выяснить наиболее приоритетные направления для развития.

**ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
ОТРАСЛЕВОГО ОРГАНА АДМИНИСТРАЦИИ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ:  
«КОМИТЕТА ПО ОБРАЗОВАНИЮ, КУЛЬТУРЕ, СПОРТУ И ДЕЛАМ  
МОЛОДЕЖИ КАМЫШЛОВСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА»**

**2.1 Организация исследования**

Целью исследования является изучение системы менеджмента отраслевого органа администрации муниципального образования

Исследование системы менеджмента ставит следующие задачи:

- Провести исследование системы менеджмента на базе отраслевого органа администрации муниципального образования « Комитет по образованию, культуре, спорту и делам молодежи Камышловского городского округа»;

- Рассмотреть структуру существующей системы менеджмента путем теоретического анализа, выявить существующие недостатки;

- Провести анкетирование-опрос среди сотрудников комитета;

- Обработать материалы исследования и проанализировать эффективность существующей системы менеджмента организации.

Разработать рекомендации по совершенствованию системы менеджмента для организации на основании проведенного исследования.

Методы исследования:

Теоретический анализ литературных источников, направлен на выявление структурных особенностей в соответствии с федеральными законами, уставом, статусом, организационной структурой и особенностями сферы деятельности организации.

Анкетирование направлено на выявление субъективной удовлетворенности структурных подразделений в отношении существующей системы менеджмента организации, пожеланий и предложений к её развитию.

Данный метод относительно прост в реализации и обладает высокой степенью информативности, что позволит рассмотреть вопрос более глубоко.

Рассмотрим общую характеристику органа: «Комитет по образованию, культуре, спорту и делам молодежи Камышловского городского округа»

Комитет – это отраслевой орган администрации муниципального образования «Камышловский городской округ», входит в систему органов местного самоуправления и является структурным подразделением администрации.

Комитет создан путем слияния отдела образования, отдела культуры, отдела по физической культуре, спорту и делам молодежи на основании постановления главы от 26.10.2012 № 1531[11].

В своей деятельности комитет руководствуется Конституцией РФ, ФЗ № 273 от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» другими ФЗ, указами Президента РФ, распоряжением правительства Российской Федерации №326 от 29.02.2016 «Об утверждении стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» законами Свердловской области, уставом Камышловского городского округа, нормативно-правовыми актами главы Камышловского городского округа, иными нормативно-правовыми актами органов государственной власти и органов местного самоуправления [3,5,11].

Комитет – это муниципальное казенное учреждение, комитет наделен правами юридического лица, имеет в оперативном управлении обособленное имущество, от своего имени может осуществлять

имущественные и неимущественные права, нести обязанность, быть ответчиком и истцом в суде, в вопросах компетенции комитета. Комитет имеет самостоятельный баланс, лицевой счет в финансовом управлении администрации, собственную печать, штампы и бланки со своим наименованием, ведет финансовую, бухгалтерскую и статистическую отчетность. Комитет финансируется из средств бюджета КГО. Комитет подчинен главе КГО и заместителю главы по социальным вопросам. Комитет от имени администрации КГО является учредителем в отношении учреждений дошкольного образования, общеобразовательных учреждений, учреждений дополнительного образования и учреждений в сфере культуры, физической культуры и спорта. Формально комитет является курирующим органом всех учреждений, осуществляющих услуги в сфере образования, культуры, на территории КГО. Создание, реорганизация и ликвидация подведомственных учреждений осуществляется с постановления главы КГО согласно уставу КГО.

Фактический и юридический адрес комитета: Свердловская область, г. Камышлов, улица Урицкого, дом 14.

Комитет обеспечивает организацию и координацию деятельности подведомственных учреждений. Работники комитета, замещающие должности муниципальной службы, являются муниципальными служащими.

Основной целью деятельности Комитета является проведение на территории КГО социальной политики, направленной на обеспечение и защиту прав граждан, проживающих на территории муниципального образования.

Ключевые задачи комитета - это создание условий для получения качественного и доступного образования, создание благоприятной культурной среды и условий для культурного творчества, содействие социальному развитию молодежи.

Комитет берет на себя функцию главного распорядителя средств бюджета КГО для подведомственных казенных учреждений.

Как учредитель, комитет согласовывает бюджет, крупные сделки подведомственных учреждений, назначает и снимает с должности руководителей, а также, как учредитель, имеет влияние на деятельность подведомственных учреждений [11].

Основные функции: разработка и согласование с администрацией КГО проектов, правовых актов для обеспечения деятельности комитета, осуществление плана комплексного социально-экономического развития в пределах своей компетенции, создание нормативных актов в пределах своей компетенции, осуществление взаимодействия по вопросам, находящимся в компетенции комитета, органами местного самоуправления, учреждениями, предприятиями, организациями, общественными объединениями, а также должностными лицами [11].

Организация деятельности комитета: комитет организует и координирует деятельность подведомственных учреждений. Внесение изменений в штатное расписание комитета осуществляется с согласования с главой КГО. Комитет возглавляется председателем, который назначается на должность и освобождается от нее главой КГО по представлению заместителя по социальным вопросам, то есть прямого начальника и куратора деятельности комитета. Председатель руководит по принципу единоначалия и несет личную ответственность за выполнение задач, которые возложены на комитет. Председатель подчиняется главе КГО и его заместителю по социальным вопросам [11].

Становление комитета было произведено слиянием нескольких отделов в один комитет, было осуществлено с целью повысить скорость обмена информацией между подразделениями и сократить расходы бюджетных средств [11].

Плюсы слияния:

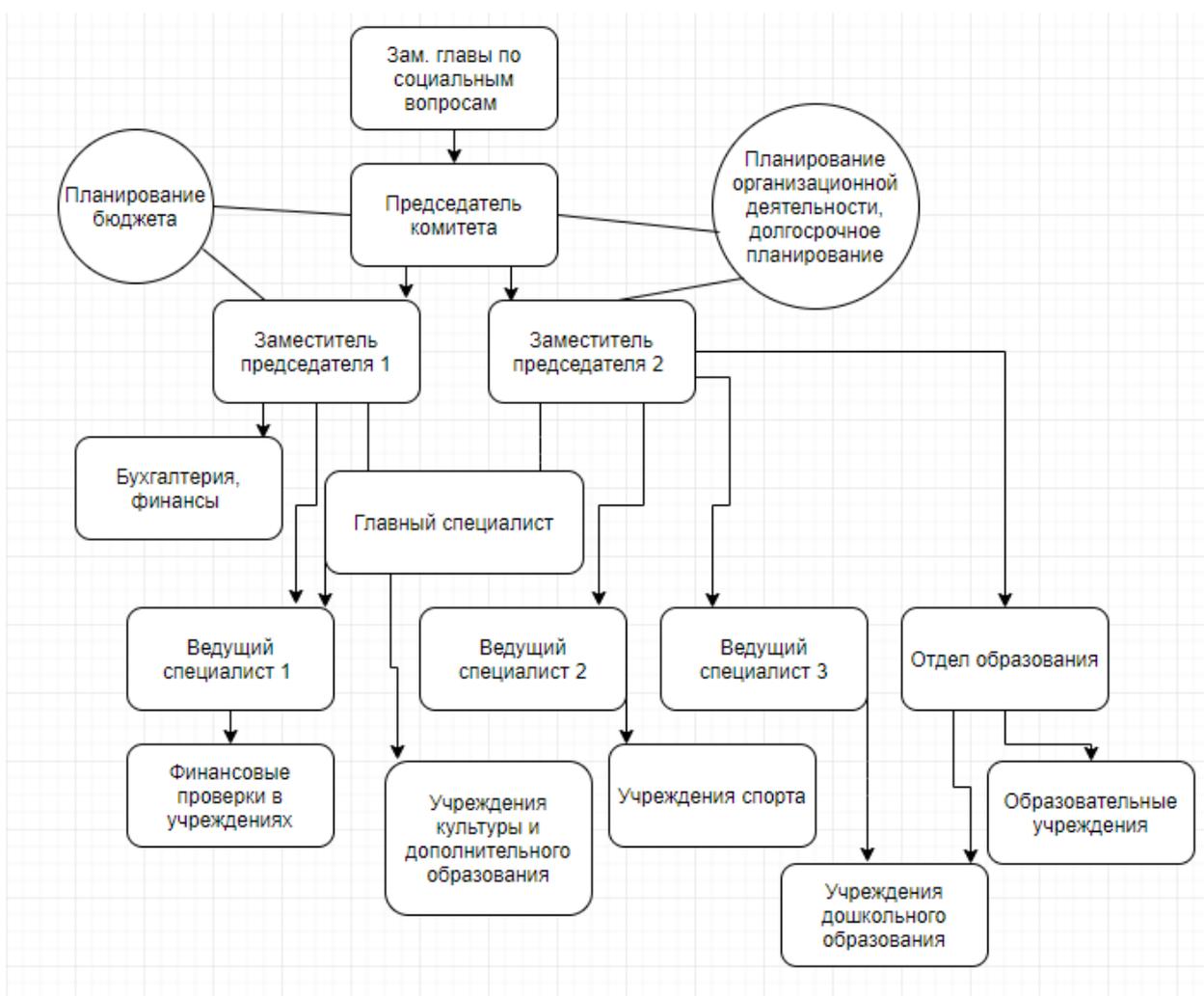
- экономия бюджета за счет сокращения управленческих должностей;

- повышение информационного обмена между подразделениями.

Минусы слияния:

- сокращение управленческих кадров;

- возможные внутренние напряжения между отделами.



**Рис. 5** Организационная структура внутреннего взаимодействия

Структура комитета линейная - это одна из наиболее простых структур, в которой используется принцип единоначалия, широко используется в муниципальных и государственных организациях, для

эффективной работы требует применения современных методов организации работы в целом.

К плюсам такой структуры можно отнести:

- единоначалие, один руководитель руководит процессами;
- выраженная личная ответственность;
- оперативное принятие решений.

К минусам можно отнести:

- высокая зависимость результатов от работы высших руководителей;
- большое количество этажей управления;
- волокита и перекалывание ответственности при решении проблем которые требуют участие нескольких подразделений [40].

## **2.2 Анализ результатов исследования**

Так как комитет финансируется из средств муниципального бюджета, целесообразно было провести слияние для экономии средств, однако из рассмотрения структуры внутреннего взаимодействия видно, по сути, ничего и не изменилось, если раньше за каждую социальную ветку (образование, культура, спорт) отвечал свой отдел, то сейчас за деятельность ведомственных учреждений отвечают специалисты, увеличилась лишь вертикаль подчинения.

Система внутреннего взаимодействия не имеет четко выраженных должностей, которые могли бы при случае болезни работника, отпуска или отсутствия кадров, в полной мере дублировать друг друга, что согласно теории систем, может негативно сказываться на её стабильности. Работа специалистов никак не связана между собой, между ними нет

горизонтального взаимодействия. Собрания в составе председателя, заместителей и специалистов организуются при решении вопросов, требующих участия нескольких сотрудников. Отдел образования вышел из структуры администрации и приобрел статус муниципального казенного учреждения, с подчинением заместителю и председателю комитета.

Документооборот с ведомственными учреждениями основывается на бумажных носителях информации, что, без сомнений, сказывается на скорости информирования в сравнении с электронным носителем информации [30].

Взаимодействие с подведомственными учреждениями проходит по принципам совещаний, презентаций, с директорами учреждений и педагогическим составом. Один ведущий специалист - это финансовый ревизор, который занимается исключительно финансовыми проверками учреждений, также как и один заместитель, занимается сугубо финансовой частью. Второй заместитель занимается мониторингом реализации указов президента, реализацией обеспечения государственных стандартов в сфере образования и культуры. В обязанности ведущих специалистов входят мероприятия по типу профилактики экстремизма, организации добровольческих волонтерских движений, аналитическая деятельность при разработке организации мероприятий местного уровня, проверка качества оказываемых услуг в сфере образования. Председатель работает с министерством образования и культуры Свердловской области, участвует в публичных слушаниях, обеспечивает подготовку работников комитета, ведет личный прием граждан, совместно с ведущими специалистами и заместителями занимается планированием деятельности комитета, как долгосрочной (план на год) так и локальной (план на месяц), выборочно осуществляет мониторинг подконтрольных учреждений, представляет итоги о результатах работы комитета и подконтрольных учреждений.

Объективное исследование эффективности системы менеджмента проводилось на основании анализа отчетов председателя о деятельности комитета.

Поскольку, эффективность управленческого процесса в муниципальных организациях невозможно свести к количественному описанию (затраты и выгода) , то объективная оценка эффективности организации будет выстроена по прямой функциональной деятельности комитета, курирующая функция для образовательных учреждений, учреждений культуры и спорта по следующим критериям:

- 1) Выполнение майских указов президента;
- 2) Реализация ФГОС;
- 3) Развитие дошкольного образования;
- 4) Развитие общего образования;
- 5) Развитие дополнительного образования;
- 6) Дополнительное обучение и повышение квалификации преподавательского состава в образовательных учреждениях;

Ключевые результаты деятельности:

- 1) Указ президента о планомерном повышении зарплаты бюджетникам в период с 2012 по 2018 год. При поддержке Правительства Свердловской области в Камышловском городском округе традиционно реализуются следующие мероприятия:

В 2016 году целевые показатели по средней заработной плате педагогических работников образовательных учреждений выполнены на 100%. Целевые показатели дорожной карты за 2016 год выполнены в полном объеме.

По состоянию на 01 июля 2017 года показатели по средней заработной плате педагогических работников образовательных учреждений представлены на слайде.

- общеобразовательные учреждения- 31907,0 рублей, что составило 110% от планового значения;

- дошкольные образовательные учреждения- 40329,0 что составило 129% от планового значения;

- учреждения дополнительного образования- 35658,0 что составило 120% что от планового значения.

Фонды оплаты труда образовательных учреждений на 2017 год позволяют выполнить указанные целевые ориентиры в полном объеме.

Средняя заработная плата по итогам второго квартала значительно превышает запланированный целевой показатель, в связи с отпускным периодом, к концу целевые показатели по средней заработной плате будут выполнены в 100% объеме.

2) Реализация ФГОС НОО осуществляется в штатном режиме. 100% учащихся ступени начального общего образования обучаются по ФГОС НОО.

В соответствии с ФГОС основного общего образования обучаются в 42 классах-комплектах из общей численности обучающихся основной школы составляет 980 чел.:

- 336 (100%) обучающихся пятых классов;

- 288 (100%) обучающихся шестых классов;

- 302 (100%) обучающихся седьмых классов;

- 52 чел. (18,8 % от общей численности восьмиклассников 277 чел.)

в 2-х восьмых классах МАОУ «Лицей №5».

В школах в прошедшем учебном году разрабатывались и дорабатывались основные образовательные программы на основе одобренной решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию примерной основной образовательной программы начального общего, основного общего образования.

3) Сеть дошкольных учреждений получила стабильное развитие в течение нескольких лет. С целью реализации Указа Президента РФ от 07.05.2012 года №599 в части достижения 100% доступности дошкольного образования для детей в возрасте с 3-х до 7 лет, тем самым, досрочно и в полном объеме выполнены параметры Указа Президента РФ и в настоящее время на территории Камышловского городского округа отсутствует очередь для детей данной возрастной категории, но складывается очередь в детские сады из детей в возрасте с 2 до 3 лет.

С целью выполнения задач, определенных требованиями Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» по снижению возраста детей для приема в детские сады до 1,5 лет и ниже (до 2-х месяцев), необходимо продолжить деятельность по развитию сети и совершенствованию инфраструктуры.

4) Благодаря усилиям комитета, администрациям образовательных учреждений на 2017/2018 год открыто 17 первых классов. Рост численности обучающихся, по сравнению с прошлым годом составил 65 человек (3 дополнительных класса), в связи с увеличением количества детей при осуществлении набора в первые классы.

В общеобразовательных учреждениях города работает 219 педагогов. По данным Министерства общего и профессионального образования Свердловской области, а также анализируя состояние демографической ситуации в Камышловском городском округе приоритетным направлением, является вхождение в федеральную и региональную программы по строительству новой современной школы и реализация программы по созданию новых мест в общеобразовательных учреждениях, недопущение организации второй и третьей смены в образовательных учреждениях, а также реконструкция зданий образовательных организаций с износом более 50%.

Значимыми мероприятиями данного года является то, что из бюджета Камышловского городского округа были выделены финансовые средства и в последствии был приобретен комфортабельный автобус на 22 посадочных места.

5) Дополнительное образование на территории Камышловского городского округа представлено двумя учреждениями в сфере образования: Дом детского творчества и Детско- юношеская спортивная школа и четыре учреждения дополнительного образования в сфере культуры.

Дом детского творчества: в 2017-2018 учебном году, обучающиеся Дома детского творчества приняли участие в 34 конкурсах разного уровня, в том числе

- Международных – 6;
- Всероссийских – 11;
- Областных – 5;
- Окружных – 5.

В 28 конкурсах заняли призовые места, в трех конкурсах - Гран-при. В 2017 г. на базе Дома детского творчества состоялся II Областной конкурс по робототехнике для младших школьников «Городская робототехника».

7 педагогов Дома детского творчества приняли участие в 5 профессиональных конкурсах:

- международных – 1;
- всероссийских – 1;
- областных – 2;

Во всех конкурсах педагоги заняли призовые места, в одном - Гран-при.

ДЮСШ КГО: Спортсмены школы достигли высоких результатов на соревнованиях различного уровня. Ученики приняли участие в 144

соревнованиях, из них: 33 соревнования областного уровня, 27 – федерального округа, 38 – всероссийского уровня и 5 международного уровня.

Учащиеся МАУ ДО ДЮСШ КГО 88 раз становились призерами и победителями первенства Свердловской области, 56 раз – первенств чемпионатов УРФО, 106 раз поднимались на пьедестал почета всероссийских соревнований.

Учащиеся МАУ ДО ДЮСШ КГО, являясь лидерами сборных команд Свердловской области в своих видах спорта, завоевывали право участвовать во всероссийских финалах 8 Летней Спартакиады учащихся России по бадминтону в г. Казани и тайскому боксу в г. Анапе.

На сегодняшний день в «Детско- юношеской спортивной школе» 5 человек имеют разряды кандидатов в мастера спорта России, 15 человек – первые спортивные разряды, 150 человек – массовые разряды.

б) Совместные организационные действия способствовали тому, что:

- В образовательных учреждениях Камышловского городского округа созданы условия, стабильно обеспечивающие организацию и проведение аттестации педагогических работников, не противоречащие действующему законодательству в сфере образования и соответствующие региональной политике;

- Сохранена устойчивая тенденция использования защиты аналитического отчёта как формы аттестации на квалификационную категорию;

- Результаты аттестации в целом свидетельствуют о положительной динамике профессионального роста педагогических работников; в ходе аттестационных процессов педагогические работники подтверждают профессиональную компетентность в соответствии с заявленными квалификационными категориями;

- Педагогические работники выстраивают профессиональную деятельность в межаттестационный период с учетом рекомендаций предыдущей аттестации;

- Аттестационные процессы развиваются с использованием современных информационных технологий, широко используются мультимедийные презентации;

- Аттестационные процессы существенно влияют на качество образовательного процесса и позитивные изменения профессионального потенциала педагогических работников образовательных учреждений, а также на статус образовательного учреждения.

Педагогические работники имеют право на ДПО по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года. К созданию условий для ДПО работников относится урегулирование не только организационных, но и финансовых вопросов и относится к компетенции ОУ по ФЗ № 273.

Общее количество слушателей, прошедших курсовую подготовку за 2017-2018 учебный год составило от школ 363 человека, 148 человек прошли курсовую подготовку от детских садов и от учреждений дополнительного образования обучились на курсах повышения квалификации 18 человек. Таким образом, общее количество педагогических и руководящих работников прошли курсовую подготовку составило 529 человек (299 человек в предыдущем учебном году) на 230 человек больше, по сравнению с прошлым учебным годом.

Отмечается положительная динамика в обучении педагогических и руководящих кадров.

Такой высокий показатель количества обученных через курсовую подготовку произошёл за счёт четырёх направлений деятельности ОУ:

- Подготовка экспертов территориальных представительств региональных предметных комиссий;

- Охрана труда;
- Пожарная безопасность;
- Обучение педагогических работников навыкам оказания первой медицинской помощи.

Содержательный аспект в выборе образовательных программ педагогами соответствует политике современного образования. Также отмечается в некоторых ОУ командный подход к обучению педагогических работников, обучение на перспективу.

- Созданы условия для прохождения курсовой подготовки в ОУ и в территории;

- Педагоги, прошедшие курсовую подготовку, представляют полученную информацию педагогам города в рамках заседаний городских и школьных методобъединений;

- Педагоги активно используют в практике, полученные на курсах повышения квалификации, знания;

- Большое количество педагогов повысили свой профессионализм в рамках организации и проведения ГИА/ОГЭ, инклюзивного образования и робототехники.

Выделенные проблемы:

1) Общее количество участников ГИА-9 в 2018 году – 271 чел., допущенных до ГИА – 100%, из них 243 человека сдавали экзамен в форме ОГЭ (основной государственный экзамен) и 28 чел. – в форме ГВЭ (государственный выпускной экзамен). К государственной (итоговой) аттестации не было допущено – 13 человек (в 2017 году – 9 человек и 13 человек в 2016 году).

Количество выпускников, неуспешно сдавших с первого раза экзамен по математике – 60 человек, что составляет 20,5% (в 2017 году - 62 человека, 22,9%; в 2016 году 55 человек, 20,3%). Не сдали два обязательных предмета – 16 человек, 5,4%, в 2017 году - 10 человек, 3,4%,

в 2016 году - 5 чел., 1,8%. Большое количество учащихся не допущенных до итоговой аттестации ОГЭ/ГВЭ и не сдавших итоговую аттестацию, по сравнению с предыдущими годами.

2) Педагоги не в полной мере готовы к изменениям в профессиональной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС. Общее количество учителей в ОУ, прошедших повышение квалификации за последние 3 года (включая 2018 год) для работы по ФГОС общего образования 87,4%, из них: учителя начальных классов - 82,4%, требуется повышение квалификации - 31,8%. Учителя основной школы прошли повышение квалификации за последние 3 года – 93,5 %, требуется повышение квалификации в 2018- 2019 году: учителей математики - 4 чел.; учителей русского языка -3 чел.; учителей истории и обществознания -2.

3) Министерством общего и профессионального образования Свердловской области отмечен низкий процент педагогических и руководящих работников образовательных учреждений, повысивших квалификацию по данному направлению деятельности.

На основе объективного исследования можно сделать вывод, что комитет справляется с возложенными на него обязанностями по выполнению и реализации указов президента, материальным обеспечением и развитием инфраструктуры подконтрольных учреждений. Надзор за качеством оказания услуг в общеобразовательных учреждениях не реализован в полной мере, что подтверждается результатами сдачи итоговых аттестаций ГИА/ОГЭ количество учеников не прошедших итоговую аттестацию по математике растет с каждым годом, на данный момент не все работники образовательных учреждений прошли государственную аттестацию согласно ФГОС.

Проведение анкетирования, во время прохождения преддипломной практики, подтвердило на практике, теоретически существующие проблемы для данной организации, в частности: конфликтные ситуации

между подразделениями, не сдача своей работы в срок по вине других сотрудников. Разработка рекомендаций по устранению или минимизации этих проблем позволит улучшить систему менеджмента комитета, согласовать действия между сотрудниками, что, в свою очередь, обеспечит более эффективное управление в отношении подконтрольных учреждений, так как любые конфликты и неурядицы способствуют только снижению эффективности. В анкетировании приняли участие 10 человек, в них вошли: руководитель, заместители, ведущие и главные специалисты, анкетирование проходило 18 декабря 2018 года.

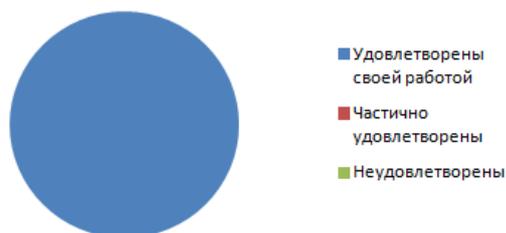
Текст анкеты приводится: (см. прил. 1).

Вопрос 1) Стиль управления вашего прямого начальника оказывает влияние на вашу работу? Данный вопрос нужен для того чтобы оценить степень зависимости деятельности объекта, от влияния субъекта, предоставлен ли работник сам себе или строго выполняет указы руководителя. 4 респондента указали что не испытывают влияния прямого начальника на свою деятельность, 3 человека ответили, что испытывают и 3 человека частично испытывают.



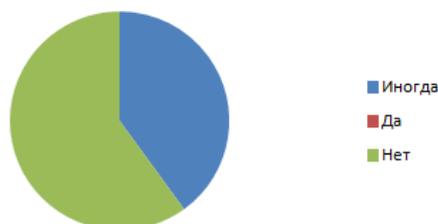
**Рис. 6** Схематичное изображение ответов

Вопрос 2) В какой степени вы довольны своей работой? Ответ на этот вопрос дает понимание, на своем ли месте работник и в достаточной ли степени работа отвечает представлениям работника, также показывает степень удовлетворенности. На этот вопрос все без и исключения ответили, что довольны своей работой.



**Рис. 7** Схематичное изображение ответов

Вопрос 3) Вам кажется, что вы работаете больше, чем надо? Вопрос нужен, для того чтобы оценить степень загруженности работника, также может являться косвенным показателем удовлетворенности. На третий вопрос, 6 респондентов ответили «нет» и 4 человека ответили «иногда».



**Рис. 8** Схематичное изображение ответов

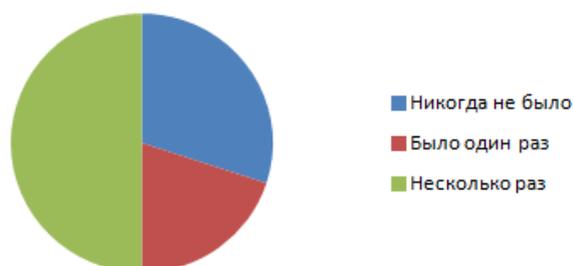
Вопрос 4) Что на ваш взгляд является для вас лучшей мотивацией? Данный вопрос позволяет увидеть лучшую, на взгляд работника, мотивацию, материальную или нематериальную. Лучшей мотивацией работники считают видимые результаты своей работы и помощь в развитии системы образования, так ответили 7 респондентов, 3 респондента считают лучшей мотивацией похвалу и иные виды поощрений.



**Рис. 9** Схематичное изображение ответов

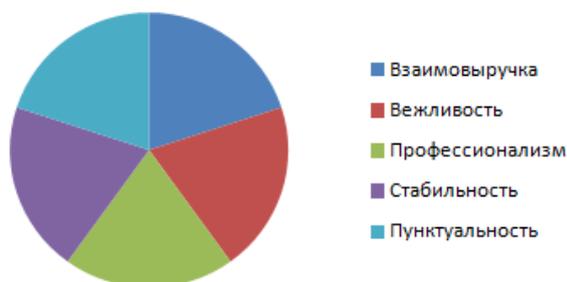
Вопрос 5) Бывало ли такое, что вы не сделали свою работу в срок по вине другого сотрудника, если да, то как часто? Вопрос является

ключевым и показывает внутреннее взаимодействие в организации, при решении вопросов, требующих участия нескольких работников. Тут мнения разделились, 3 респондента ответили, что такого никогда не было, 2 респондента ответили, что было один раз, 5 ответили, что несколько раз.



**Рис. 10** Схематичное изображение ответов

Вопрос 6) Что вы цените больше всего в своей организации? Вопрос второстепенный, также использовался при анкетировании в курсовой работе в несколько иной интерпретации, результаты практически идентичны. Больше всего в организации ценят такие качества как: взаимовыручка, вежливость, пунктуальность, профессионализм.



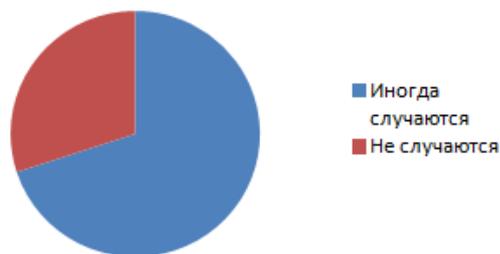
**Рис. 11** Схематичное изображение ответов

Вопрос 7) Задерживают ли в вашей организации заработную плату, если да, то как часто? второстепенный вопрос, показывает как общую стабильность организации, так и является дополнением к вопросу об удовлетворенности своей работой. На вопрос о задержке заработной платы все сотрудники дали отрицательный ответ, заработную плату не задерживают.



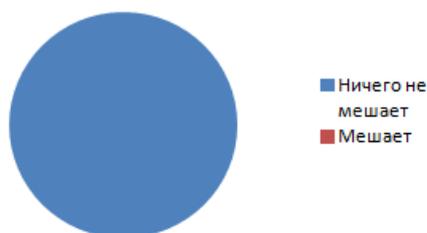
**Рис. 12** Схематичное изображение ответов

Вопрос 8) Случаются ли в вашей организации конфликтные ситуации между подразделениями? Ключевой вопрос, так же показывает внутреннее взаимодействие при решении вопросов, которые требуют участия нескольких участников процесса. Исходя из опроса, можно сказать что конфликтные ситуации между подразделениями случаются, большинство респондентов (7) ответили что иногда случаются, остальные (3) ответили нет.



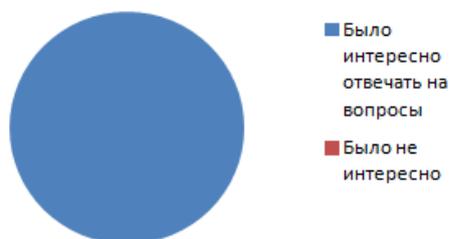
**Рис. 13** Схематичное изображение ответов

Вопрос 9) Что-то мешает реализовать вам свой потенциал? Вопрос для выявления сложностей в реализации своего потенциала. Также показывает общую степень удовлетворенности. На вопрос о реализации потенциала все сотрудники ответили, что им ничего не мешает реализовать свой потенциал.



**Рис. 14** Схематичное изображение ответов

Вопрос 10) Интересно ли было вам отвечать на вопросы в данной анкете? Второстепенный вопрос, показывает степень заинтересованности сотрудников в улучшении работы их организации. Все сотрудники ответили, что им было интересно отвечать на вопросы в данной анкете.



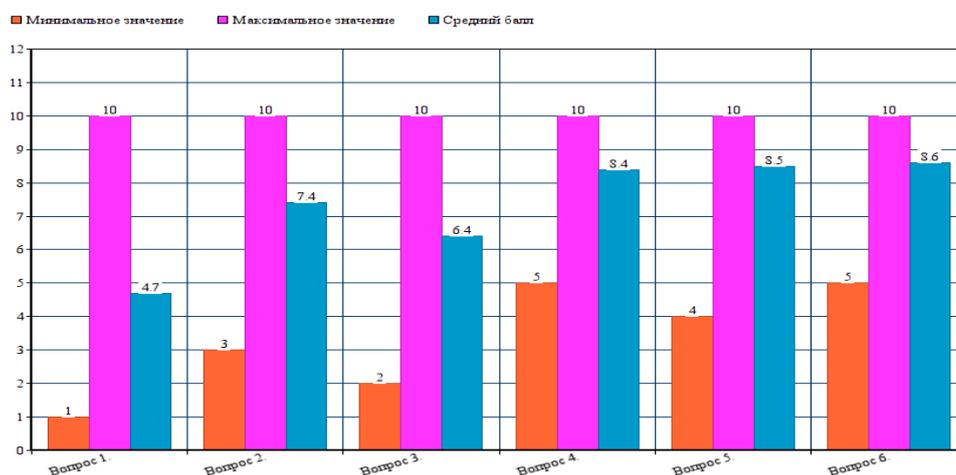
**Рис. 15** Схематическое изображение ответов

Вопросы анкеты и ответы на них позволяют получить представление о текущем положении дел в организации, сюда входит: влияние руководителя, удовлетворенность сотрудников своей работой, степень загруженности, эффективная мотивация, межведомственное взаимодействие. В следствие анализа полученных ответов можно сформулировать направления для совершенствования системы менеджмента. Ответы на вопросы показывают, что влияние руководителя испытывают не все сотрудники, взаимодействие между отделами происходит с некоторыми трудностями, в организации существуют конфликтные ситуации между подразделениями, также показывает, что сотрудники довольны своей работой, нет задержки заработной платы. Поэтому необходимо составить перечень возможных причин, которые усложняют межведомственное взаимодействие и приводят к конфликтным ситуациям и написать рекомендации по их устранению или минимизации. Данные вопросы были подобраны, исходя из прошлых результатов анкетирования, где на лицо выделялась проблема взаимодействия между подразделениями, однако никто не отметил неблагоприятный климат в организации, отмечалось, что в коллективе значительно преобладает атмосфера дружбы и поддержки. Поэтому, скелет анкеты был

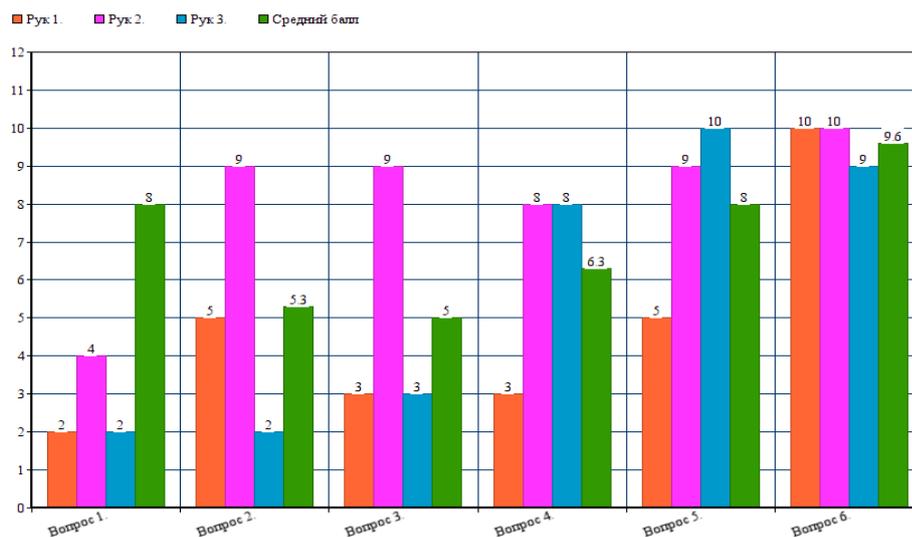
сформирован ключевыми вопросами(5,8), а остальные выступали как следствие, причина или показывали косвенное влияние на ключевые вопросы. Косвенные вопросы позволяют оценить степень удовлетворенности своей работой, мотивацию и ценности организации.

Также мною было проведено анкетирование с целью исследования организационной культуры, 14 июня 2018 года в администрации города Камышлова, во время написания курсовой работы, где сотрудники комитета также принимали участие, в количестве 8 человек, 7 рядовых сотрудников и председатель, результаты представлены на диаграммах.

Текст анкеты приводится: (см. прил. 2).



**Рис. 16** Диаграмма ответов рядовых сотрудников



**Рис. 17** Диаграмма ответов руководителей

Вопрос 1) Необходимость следовать установленным правилам.

В ответах присутствует максимальный и минимальный балл, общий балл чуть ниже среднего, организация склоняется к жесткому регламенту деятельности, но подход к выполняемым задачам может носить творческий характер.

Вопрос 2) Ответственность.

Минимальных баллов нет, общий балл выше среднего. Рядовые сотрудники организации оценивают делегирование полномочий как достаточное доверие в выполняемой задаче, у руководителей же немного другая ситуация и больше просматривается самостоятельность в выполнении задачи.

Вопрос 3) Система стимулирования.

Рядовые сотрудники считают, что в организации преобладают поощрения и признания услуг над наказаниями. Общий балл выше среднего. У руководителей же ситуация немного другая: поощрения и наказания идут на одном уровне.

Вопрос 4) Порядок и качество управления.

Рядовые сотрудники считают, что качество управления достаточно высокое и организация работает как часы. Среди руководителей отмечаются сложности и перебои в работе организации. Возможно, это обусловлено более глубоким видением ситуации.

Вопрос 5) Атмосфера теплоты и поддержки.

Тут ответы рядовых сотрудников и руководителей совпадают, в организации очень высокий уровень теплоты и поддержки.

Вопрос 6) Степень доверия руководству.

И тут все очень положительно, как среди рядовых сотрудников так и среди руководителей: общий балл высокий, доверие к руководству является очень важным фактором в успешном функционировании организации.

Остальные три вопроса предусматривали письменный ответ с изложением своего мнения.

Вопрос 7) Что, по вашему мнению, первым бросается в глаза в организационной культуре вашей организации?

В этом вопросе в ответах на первый план выходят нравственные и профессиональные качества, среди них преобладают: сплоченность, взаимовыручка, этикет.

Вопрос 8) Факторы, способствующие эффективной работе: внимание к чужому мнению, справедливость, сплоченность коллектива, ответственность, общие цели и задачи, согласованность в коллективе, своевременное и качественное выполнение должностных обязанностей, работа в соответствии с законодательством, обмен опытом и знаниями.

Факторы мешающие эффективной работе: недисциплинированность, недостаточная организованность отдельных сотрудников, перекладывание ответственности, некомпетентность населения, недостаточная конструктивность в межведомственном взаимодействии.

Вопрос 9) Поощрение желаемого поведения. В администрации активно поощряют желаемое поведение, существует как материальные, так и нематериальные способы поощрения, к материальным относятся: премии, стимулирующие выплаты.

К нематериальным относятся: грамоты, благодарности, доска почета, поздравление с профессиональными праздниками.

Среди важных моментов, для настоящего исследования, можно отметить, что проблема взаимодействия между подразделениями существует не только в комитете, во время этого же исследования организационной культуры в администрации, все опрошенные руководители отметили, что присутствуют недостатки в межведомственном взаимодействии, а также присутствует явная неорганизованность отдельных сотрудников.

### **2.3 Определение приоритетных направлений развития системы менеджмента организации**

В результате исследования и анализа объективных данных эффективности и субъективных данных внутреннего взаимодействия, основные направления для повышения эффективности заключаются в повышении уровня квалификации персонала подконтрольных учреждений, и улучшении внутреннего взаимодействия между подразделениями, разрешении конфликтных ситуаций, делегировании полномочий между участниками при выполнении одного процесса.

1) Для разрешения конфликтных ситуаций между подразделениями руководителям необходимо выяснить, в каких случаях работа в команде необходима, а в каких не так уж и нужна и не оказывает особого влияния на результаты деятельности.

Залогом успеха во взаимодействии подразделений будут выступать общие цели и общее информационное поле для участников процесса, однако этот процесс должен идти постепенно с применением системного подхода.

Организация собрания председателя, заместителей и специалистов комитета с руководителями подконтрольных учреждений, это отличная возможность напрямую сообщить о результатах деятельности, обсудить текущие вопросы, а также планы на будущее и, возможно, сразу решить какие-то возникшие вопросы. После таких собраний, руководители подконтрольных учреждений смогут оперативно передать информацию своим подчиненным, таким образом она дойдет до каждого сотрудника. Такие встречи можно организовать раз в месяц для сотрудников комитета и раз в квартал для руководителей ведомственных учреждений, по одному типу руководителей для одного собрания (общеобразовательные учреждения, дошкольные образовательные учреждения, учреждения культуры и спорта). Организация собраний полезна для выстраивания открытого диалога и обмена опытом между подразделениями, поиск наиболее эффективного подхода к работе, также это позволит сотрудникам расширить круг контактов.

Встреча руководителя с линейными сотрудниками - является базовой и одной из ключевых составляющих в командной работе, позволяет поддерживать необходимый уровень осведомленности сотрудников о внутренних процессах в организации, планах и результатах, а также выявить сложности и скорректировать дальнейшую работу, встречи такого формата можно проводить ежедневно в формате пятиминутки в конце рабочего дня.

Выстраивание культуры совместной проектной работы. Очень полезно организовать горизонтальное взаимодействие между сотрудниками в организации, например, объединять сотрудников разных отделов для работы над общими проектами.

- Совместная работа сплачивает коллектив и сближает сотрудников;
- Специалисты из разных отделов могут привнести свои уникальные знания в совместный проект.

Благодаря таким действиям обмен опытом будет происходить не только внутри отдельной команды, но и внутри всей организации. Например, совместными усилиями можно разработать стратегию внутренней коммуникации в организации, за счет такой стратегии, возможна оптимизация документооборота и сокращение объема затраченных ресурсов и ошибок.

- Частичная внутренняя горизонтальная ротация персонала. Достигнуть большей информационной открытости позволяет практика частичной ротации персонала, например, сотрудники временно выполняют часть полномочий друг друга (обмениваются ими) такая практика позволит сотрудникам проявить себя в разных видах деятельности в пределах своей компетенции, или обучиться чему-то новому, такая политика организации также обеспечит приток новых идей и нового взгляда на выполняемые задачи и в какой-то мере предотвратит выгорание сотрудников за счет частичной смены обстановки, также можно рассматривать такую практику как мотивацию для дальнейшего планирования своей карьеры.

При выстраивании стратегии организации взаимодействия подразделений важно не избегать возникающих проблем, а оперативно их решать.

- Убедиться, что цепочка коммуникации в организации выстроена максимально эффективно и проходит путь от высших руководителей до рядовых сотрудников. Казалось бы, делиться информацией это простая

задача для каждого руководителя, однако на практике встречается смещение фокуса руководителей в сторону решения глобальных или общих задач, а обсуждение стратегий уходит на второй план. Данный подход стоит скорректировать, ведь эффективность организации зависит от слаженности работы её механизма, а каждый сотрудник является его частью, важно чтобы все понимали происходящее в организации.

- Сложности во взаимодействии могут образовываться из-за разницы поведений в поколениях. Люди старших поколений склонны не обращаться за помощью к коллегам без крайней необходимости, в то время как, молодые сотрудники бывают слишком вовлечены в процессы коммуникации. Важно поощрять коммуникацию более старшего поколения и направить энергию молодого поколения в правильное русло.

- Случается, что некоторые сотрудники организации не считают нужным обмениваться опытом и в полной мере взаимодействовать с другими подразделениями организации. Они объясняют это тем, что это не входит в их прямые обязанности. В такой ситуации нужно постараться вовлечь этих сотрудников в совместные проекты, дать им больше информации о работе организации, а также поощрять их участие в командных действиях, акцентировать внимание, на том как важно быть в курсе всех событий.

- Также встречаются сотрудники, которые ревностно относятся к своей работе и не хотят делиться информацией с другими. Здесь важно объяснить, какую выгоду приносит информационный обмен для организации, почему это важно в масштабах организации и для профессионального развития. При этом нужно учитывать, с чем связана такая закрытость сотрудника, его особенности личности или конфликтные отношения с кем-то из руководства.

- В некоторых компаниях сферы бизнеса поощряется соперничество между подразделениями, для повышения эффективности их работы.

Однако, для муниципальной службы данный подход неприемлем, он может привести к ненужным конфликтам, закрытости важной информации, и в целом снизить эффективность работы организации, тут важно быть нацеленными на общий результат.

Командная работа имеет огромное значение в любой сфере деятельности, даже больше, командная работа - это основа управления организацией. Важно стимулировать сотрудников на обмен информацией, снимать барьеры между подразделениями и не откладывать проблемы в долгий ящик

2) Не сдача работы в срок по вине другого сотрудника - это казалось бы, простая с виду проблема, однако, сложность данной проблемы в том, что у нее может быть множество причин. Среди причин можно выделить:

2.1) Недисциплинированность отдельных сотрудников;

2.2) Нехватка знаний – по этой причине снижается качество выполняемой работы и происходят большие затраты времени на выполняемую работу;

2.3) Недостаточная мотивация - при отсутствии мотивации служащий не стремится к качественному и своевременному выполнению работы;

2.4) Путаница с документооборотом.

2.1) Дисциплина в организации идет от руководителя, многие работники берут с него пример, если руководитель опаздывает, работает спустя рукава, то и работники будут совершать похожие действия, и со временем производительность труда может снижаться по угасающей. Если руководитель любит болтать по телефону со своими родственниками, на рабочем месте, то и его подчиненные тоже будут этим заниматься, замечания в таких случаях бесполезны, огромную роль играет личный пример. Руководитель задает общий ритм работы организации, на мнение

руководителя опираются, а на поведение ориентируются, поэтому установление дисциплин в организации важно начинать с себя.

1) Соблюдение дистанции, обычно существует два пути развития сотрудника до руководителя, первый путь – это когда руководитель прошел от рядовой должности и второй – это когда руководитель приходит из другой организации. Вновь прибывшего руководителя ждет встреча с устоявшейся культурой в организации, в коллективе, которым он должен руководить. В обоих случаях инструмент продвижения - это соблюдение дистанции, соблюдение дистанции с подчиненными позволяет увидеть ситуацию со стороны, и осуществлять контроль. Также дистанция оказывает значительное влияние на подчиненных, определяет границы дозволенного поведения, облегчает постановку задач. Соблюдать дистанцию - это не означает, что к окружающим нужно относиться высокомерно, с презрением. Соблюдение дистанции, это как раз наоборот вариант воспитания, совместной работы и корпоративной деятельности. Если руководитель потерял дистанцию, то следует её восстановить, если же она есть не следует нарушать её границы;

2) Для поддержания дисциплины в первую очередь нужно учитывать время, учет времени показывает как загружен персонал, контроль времени - это самый объективный показатель происходящего, все временные нормы должны соблюдаться обязательно;

3) Для муниципальной службы подойдет деловой стиль одежды, принимая во внимание, что тенденция дресс-кода это, все чаще, либерализация, нужно просто следить, чтобы не было слишком яркой и открытой одежды, можно просто следить, чтобы сотрудники были одеты аккуратно: аккуратные волосы, рубашки, водолазки, платья, костюмы, чистая, закрытая обувь;

4) Речевой этикет, для муниципальных организаций важно показать высокий внешний уровень культуры, нельзя допускать употребление ненормативной лексики в рабочее время;

5) Также следует ввести свод правил, который будет регламентировать поведение служащего, например, использование телефона на рабочем месте и соответствующие наказания. и т.д.

Делая выводы, можно сказать, для достижения дисциплины в коллективе руководителю прежде всего нужно воспитывать дисциплину в себе и только потом в своих подчиненных. Следует учитывать такие факторы как соблюдение дистанции, контроль времени, речевой этикет, дресс-код. Не зря говорил А.В. Суворов, что дисциплина – мать победы.

2.2) Нехватка знаний у сотрудников - в большей степени во время работы сотрудники обучают сами себя, приобретая знания из своего опыта, однако, их обучение можно ускорить, в том случае, если окружение, в котором они работают, способствует их обучению, работников, занимающихся наставнической деятельностью, следует поощрять.

Первичный инструктаж. Служит для ускорения процесса адаптации на новом месте, новичок получает общую информацию об организации, выполняемой работе, информацию о работе с тем или иным оборудованием.

Внутренняя ротация. Метод подходит для реализации в муниципальных организациях, со своими особенностями, ротация должна проходить между сотрудниками имеющими схожие должностные обязанности либо образование в той или иной сфере деятельности.

Наставничество – пожалуй, это самый эффективный метод обучения, наставничество должно проходить под присмотром опытного сотрудника или руководителя. Для наставников можно установить меру поощрения путем зачислением в резерв руководителей.

2.3) Недостаточное стимулирование - денежный стимул должен присутствовать в системе мотивации персонала, но отдавать ему предпочтение не следует, важно помнить, что люди, идущие на муниципальную службу, преследуют другие цели, признание собственного труда, значимость в обществе, и тут цель большого заработка не является ключевой.

Для осуществления эффективного стимулирования необходимо соблюдать принципы стимулирования:

1) Понятные цели и задачи(работник должен точно знать, что от него хочет руководитель и какой цели ему нужно достичь);

2) Вознаграждение и цель должны иметь взаимосвязь (работник должен знать, что за хорошо выполненную работу он получит поощрение, например, устная похвала от начальника);

3) Обратная связь (поддержка обратной связи важна, работник чувствует себя более нужным, когда может с вопросами обратиться к руководству);

4) При возможности применять положительные, а не отрицательные меры воздействия, постоянное использование наказаний ухудшает общую обстановку в коллективе.

Исходя из вопроса в анкете о лучшей мотивации, видно что в комитете значительно преобладают видимые результаты работы, кто-то считает лучшей мотивацией премирование, благодарности и.т.д.. Теоретически, соблюдение принципов мотивирования должно сыграть положительную роль в системе мотивации.

2.4) Основные этапы упорядочивания документов:

1) Определение классификационного принципа: необходимо разбить документы по категориям, если требуется, то можно разбить на подкатегории. Например, основная категория документов – договоры, их

подкатегории – договоры на предоставление услуг, кредитные договоры, договоры аренды и. т.д.;

2) Сортировка документов согласно списку, чтобы не возникало путаницы, на документы можно клеить яркие офисные стикеры, также можно определить цветом стикеров срочность документов;

3) Определите, как будут храниться документы ( папки, лотки,) также можно ввести единую систему хранения документов, например, все срочные документы хранить в красном лотке;

- Лоток - идеально подходит для хранения корреспонденции. С помощью цветных лотков можно быстро рассортировать входящие письма.

- Папка - скоросшиватель – в такие папки удобно подшивать отработанные документы. Для удобства, на корешках папок нужно сделать наклейки с названием документов.

- Цветные короба- также подходят для хранения документов.

В папку документы подшиваются одной категории(подкатегории), если документы одной категории не уместятся в одной папке, её разбивают на тома(папка с одинаковым названием). Документы раскладываются по дате составления таким образом, чтобы самые поздние оказались сверху. При передаче в архив порядок документов меняется: самый поздний должен быть внизу, самый ранний – сверху.

Чтобы отделить документы разных годов в одной папке, используются цветные офисные стикеры или листы-прокладки. Это облегчает поиск.

После того как документы подшиты в папку, составляется реестр документов этой папки. Указывают регистрационный номер документа, дату его составления, адресат, краткое содержание и др. Лист-реестр размещают поверх документов или закрепляют на обложке папки. В нем

нужно оставить свободное место, чтобы позже внести в список (можно вручную) другие документы – по мере их поступления.

Рекомендуется составить реестр всех папок с документами. В реестре указать содержимое каждой папки, дату ее создания и окончания ведения, место хранения и т.д..

Систематизация документооборота - это только часть работы, важно организованное движение документов внутри организации так, чтобы процедура наведения порядка в документах была как можно реже. Чтобы прийти к такому результату обязательно нужно регистрировать входящие и создаваемые документы, контролировать документы, которые находятся в работе, вовремя перемещать отработанные документы в папки и короба согласно выбранному классификационному принципу. Также можно разработать локальный нормативный акт с инструкцией по делопроизводству, который будет закреплять единые правила работы с документами для всех сотрудников.

Рекомендации по устранению объективных проблем:

1) Кардинальное изменение показателей и критериев мониторинга динамики результатов в каждом образовательном учреждении, например, если раньше работа шла на среднего ученика и оценивание происходило по среднему баллу в классе, то можно выстроить оценку по последнему ученику, такой подход должен более полно отражать реальное положение дел. Совершенствование системы развития мотивации у обучающихся начиная младших классов. Создание условий для повышения уровня подготовки выпускников к экзаменам в форме ОГЭ.

2) Продолжить совершенствование условий реализации ФГОС НОО.

Продолжить работу по формированию профессиональной готовности педагогических работников к реализации ФГОС в ходе создания системы непрерывного профессионального развития,

самообразования и организации повышения квалификации руководящих и педагогических работников общеобразовательных учреждений.

Организовать деятельность по изучению опыта работы по разработке и реализации основных образовательных программ среднего общего образования в первых образовательных учреждениях Свердловской области.

3) Активизировать работу по повышению квалификации педагогических и руководящих работников образовательных учреждений по данному направлению деятельности путем установления сроков получения необходимого дополнительного образования или аттестации.

Проведение данного комплекса мероприятий должно снизить уровень конфликтов между подразделениями (сотрудниками) и улучшить взаимодействие, что в свою очередь повысит качество работы организации в целом.

## **Выводы по главе 2**

Проведенное исследование выделяет две реально существующие проблемы, это проблема внутреннего взаимодействия и проблема отдельных сотрудников. Анкетирование, проведенное с временным разрывом в полгода показывает, что эффективность рекомендаций, разработанных при проведении курсовой работы носит лишь временный эффект. Следовательно, к решению данной проблемы стоит подойти комплексно. Внутреннее взаимодействие многофакторно, и может зависеть от множества причин, среди них и неорганизованность сотрудников, и минусы организационной структуры, и напряженная атмосфера в коллективе. Не секрет, что эффективная деятельность организации – это слаженность действий отдельных сотрудников и целых подразделений,

слаженность отражает то, насколько эффективно работает система коммуникаций в организации, эффективность управления во многом зависит от эффективности коммуникации. Структура комитета обширна, поэтому для выполнения задач и координации действий важны горизонтальные коммуникации. Так как организация – это система элементов, связанных между собой, руководство должно добиваться того, чтобы сотрудники выполняли общие задачи совместно.

На основе полученных результатов, при проведении объективного исследования эффективности и анкетирования, был сформирован комплекс рекомендаций, который должен минимизировать проявление выявленных недостатков, а возможно и вовсе их устранить, тем самым повысить межведомственное взаимодействие и взаимодействие с подконтрольными учреждениями, и улучшить эффективность деятельности организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной дипломной работе подробным образом рассмотрен статус отраслевых органов администрации в системе органов местного самоуправления, их организационная структура и место в структуре местной администрации. Рассмотрены функциональные особенности отраслевых органов, их статус, род деятельности и виды.

Рассмотрены теоретические основы системы менеджмента, их роль и эволюция на протяжении жизненного цикла организации. Взаимосвязь между организационной структурой и системой менеджмента организации, влияние одного на другое. Рассмотрены также базовые функции менеджмента, характерные для всех типов организаций независимо от их рода деятельности, система управленческих связей субъект-объект, система обратной связи в организации. Также выделены особенности муниципальных организаций и организация управления на муниципальном уровне, их цели ресурсы, способы. Проанализировать отличия муниципальных организаций от государственных и коммерческих. Проведено исследование системы менеджмента на примере отраслевого органа местной администрации, дана подробная характеристика органа, рассмотрены: его организационная структура, функциональные обязанности, внутреннее взаимодействие. Проведен анализ полученных данных, при проведении анализа были выявлены некоторые сложности во внутреннем взаимодействии, выявленные недостатки имеют характер многофакторности и могут быть вызваны несколькими причинами, чтобы охватить большую часть спектра причин были составлены рекомендации по минимизации, либо частичному или полному устранению выявленных недостатков.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [Консультант плюс]

2. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2019) [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [Консультант плюс]

3. Федеральный закон № 273 от 29.12.2012 (ред. 27.10.2018) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 5.11.2018) [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [Консультант плюс]

4. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ с последними изменениями от 27.12.2018 N 559-ФЗ) [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [Консультант плюс]

5. Распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 N 326-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [Консультант плюс]

6. Постановление Правительства РФ от 24.03.2000 N 258 (ред. от 22.08.2003) "Об утверждении Положения о Министерстве образования Российской Федерации" [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [Консультант плюс]

7. Устав города Москвы от 20 декабря 2006 года N 65 О Правительстве Москвы (с изменениями на 26 декабря 2018 года)

[Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://duma.mos.ru/ru/187/page/ustav-goroda-moskvyi> (дата обращения 08.01.2019)

8. Устав Камышловского городского округа. Принят решением Камышловской городской думы от 26 мая 2005 г. N 257 с последними изменениями от 21.09.2017 N 159 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://duma.mos.ru/ru/187/page/ustav-goroda-moskvyi> (дата обращения 08.01.2019)

9. Устав городского округа Богданович. Принят решением думы муниципального образования «Богдановический Район» от 25.05.2005 N 39 с последними изменениями от от 27.07.2017 N 63 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://www.gobogdanovich.ru/index.php/city-district/laws> (дата обращения 08.01.2019)

10. Устав городского округа Сухой Лог. Принят решение городской думы от 10 июня 2005г. N-84 РГД с последними изменениями от от 25.10.2018 N 117-РД [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://www.goslog.ru/regulatory/ustavgo/> (дата обращения 08.01.2019)

11. Положение о Комитете по образованию, культуре, спорту и делам молодежи администрации Камышловского городского округа на основании постановления главы от 26.10.2012 № 1531 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [gorod-kamyshlov.ru/social/](http://gorod-kamyshlov.ru/social/) (дата обращения 08.01.2019)

12. Абросов Н.В. Системный подход в управлении организованностью социально-политическх систем [Текст] // Байкальский государственный университет экономики и права г. Иркутск, 2007. 191с.

13. Бурганова Л.А. Теория управления [Текст] : Учебное пособие / Л.А. Бурганова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 160 с.

14. Валькович О.Н. Мустафаев Р.В. Особенности мотивации персонала в государственных и муниципальных учреждениях // Экономика

устойчивого развития – 2016– №4(28) – С. 93-95 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27721400&> (дата обращения 10.01.2019)

15. Васина Н.В. , Семенова В.В. , Мельникова О.В. Личность как субъект управления. Личность как объект управления. // 58-Студенческая научно-техническая конференция инженерно-строительного института ТОГУ – Хабаровск – 2018 – С. 127- 131. [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23732025> (дата обращения 14.01.2019)

16. Гордов Д.М., Коваленко Л.В., Гросс В.А. Исследование мотивации муниципальных служащих как фактор повышения эффективности управления // Международная научно - практическая конференция по актуальным вопросам экономики и гуманитарных наук. Краснодар – 2015 – С. 56-60. [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23732025> (дата обращения 14.01.2019)

17. Губина Н.В., Мисбахова Ч.А. Особенности муниципального управления в условиях экономического кризиса // Власть - 2011 – №6 – С. 41-45 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25762025> (дата обращения 14.01.2019)

18. Грибов В. Д. Теория менеджмента [Текст] : Учебное пособие / В.Д. Грибов, В.Р. Веснин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 357 с.

19. Дубицкий Л.Г. О современных системах менеджмента организаций // Компетентность - 2010– № 4-5 (75-76) – С. 32-40 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15255480> (дата обращения 10.01.2019)

19. Дрешер Ю.Н. Система менеджмента качества как условие эффективного управления организацией [Текст] // Управление качества медицинской помощи - 2014 – №1 – С. 44-47

20. Евтушенко М.В. Влияние информационно-коммуникативных технологий на систему управления организацией и менеджмент в целом // Международная научная конференция Томск, 29 апреля-02 мая 2014г. С. 90-92. [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23051672> (дата обращения 09.01.2019)

21. Жигун Л. А. Теория менеджмента: теория организации [Текст] : Учебное пособие / Л.А. Жигун. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.

22. Иванов, В.В.; Коробова, А.Н. Муниципальный менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. М.: - ИНФРА-М - М, 2015. - 718 с.

23. Иванычев П.С. Социальное управление – механизм совершенствования системы менеджмента государственными организациями РФ / Академический вестник – 2012 - №3(21) С. 70-74 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18786585> (дата обращения 09.01.2019)

24. Кабушкин Н Л. Основы менеджмента [Текст] : Учебное пособие - 8-е изд., стереотип. / Н.Л. Кабушкин. - М. : Новое знание, 2017. — 336 с.

25. Клиот Ю.М. Система непрерывного менеджмента как основной инструмент внедрения и использования системы менеджмента качества в организациях // Вопросы современной науки и практики Университет имени В.И. Вернадского - 2012 – № 1(37) – С. 198-205. [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17586569> (дата обращения 10.01.2019)

26. Коростелева М.В. К вопросу об особенностях местного самоуправления в муниципальных районах [Текст] // Вестник Волгоградской академии МВД России - 2011– №2(17) – С. 49 – 52

27. Лапыгин Ю.Н. Теория организации [Текст] : Учебное пособие. / Ю.Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2012. - 311 с.

28. Ленская И.Ю., Субочев Н.С. Государственная гражданская служба и муниципальная служба как университеты публичной власти // Исторические, философские, политические и юридические науки. Культурология и искусствоведение, вопросы теории и практики – 2012-8(22) – С. 110 – 112 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17830630> (дата обращения 09.01.2019)

29. Михненко П. А. Теория менеджмента [Текст] : Учебное пособие / П.А.Михненко. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2017 - 640 с.

30. Мозгоев А.М., Ожигов М.А. Муниципалитет: экономика и управление// Совершенствование документооборота в делопроизводстве органов муниципальной власти - 2018 – №1(22) - С. 97 -105. [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=34971770> (дата обращения 10.01.2019)

31. Набит Л.А. Почему не работает система менеджмента организации // Компетентность -2007 –№ 3(44) - С. 52-53 [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12793235> (дата обращения 10.01.2019)

32. Официальный сайт Камышловского городского округа [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <http://gorod-kamyshlov.ru/> (дата обращения 08.01.2019)

33. Попов, С.Г. Основы менеджмента [Текст] : Учебное пособие: С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.

34. Селюков М.В. Процесс постановки целей в системе менеджмента организации [Текст] // Современные проблемы науки и образования - 2011 – №3 – С. 47- 51

35. Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, схемах [Текст] Учебное пособие: Т.О. Соломанидина. - Москва: РГГУ, 2016. - 400 с.

36. Фальцман В.К. , Крылатых Э.Н. Интенсивный курс МВА: [Текст] Учебное пособие: В.К. Фальцман, Э.Н. Крылатых - М.: ИНФРА-М, 2011. - 544 с.

37. Шамарова Г.М. Оценка эффективности деятельности персонала органов местного самоуправления [Текст] // Вопросы управления – 2014- № 2(27) — С.106-112

38. Шилков В.И. Стратегический менеджмент [Текст] : Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

39. Шило С.И. Муниципальные органы управления, особенности, проблемы и перспективы [Текст] // Известия ТРТУ- 2002– №1(24) – С. 192- 195

40. Юрасов И.А. , Горячев И.Н. Мониторинг социальной эффективности управления муниципалитетом [Текст] // Власть - 2012 – №5 – С. 102-105

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

### **Анкета внутреннего взаимодействия**

Подчеркните выбранный вами ответ, вариант ответа может быть только один, там где есть строчки впишите свой ответ.

1. Стиль управления Вашего прямого начальника оказывает влияние на Вашу работу?

Да      нет      не знаю      частично

2. В какой степени Вы довольны своей работой?

Доволен      не доволен      частично доволен

3. Вам кажется, что Вы работаете больше, чем надо?

Да      нет      иногда

4. Что на ваш взгляд является для вас лучшей мотивацией?

---

---

5. Бывало ли такое что вы не сделали свою работу в срок по вине другого сотрудника, если да, то как часто?

нет      один раз      несколько раз      происходит систематически

6. Что вы цените больше всего в своей организации?

---

---

7. Задерживают ли в вашей организации заработную плату, если да, то как часто?

нет      один раз      несколько раз      задерживают систематически

8. случаются ли в вашей организации конфликтные ситуации между подразделениями?

да      нет      иногда случаются      случаются систематически

9. Что-то мешает реализовать вам свой потенциал?

---

---

10. Интересно ли было вам отвечать на вопросы в данной анкете?

да      нет

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анкета организационной культуры

1. Необходимость следовать установленным правилам

Жесткая регламентация работы 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Выполнение работы на свое усмотрение

2. Ответственность

Руководство избегает делегировать ответственности подчиненных полномочия и ответственность 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Руководство делает большой упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных

3. Система стимулирования

Упор на наказания и меры административного воздействия 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Основной акцент на поощрения и признание заслуг

4. Порядок, качество управления

Постоянные накладки, срывы 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Организация работает как часы сроков, неритмичность в работе

5. Атмосфера теплоты и поддержки

Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Организацию характеризуют дружественные отношения и поддержка

6. Степень доверия руководству

Недоверие руководству со стороны рядовых членов организации, сопротивление принимаемым решениям 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Члены организации доверяют опытным и знающим руководителям

7. Какие особенности оргкультуры вашей организации, по вашему мнению, сразу бросаются в глаза постороннему человеку или новичку?

---

---

8. Какие установки, ценности и нормы поведения характеризуют работу и отношение к делу персонала вашей организации?

а) Способствующие эффективной работе организации

б) Мешающие эффективной работе организации

9. Как руководство организации закрепляет (поощряет) желательные установки, ценности и нормы поведения персонала (способствующие эффективной работе организации)?

---

---