

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра философии и акмеологии

**Деятельность консультанта по совершенствованию технологий  
управления персоналом в органах местного самоуправления**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой ФиА

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова

Исполнитель:  
Канова Наталья Александровна,  
обучающийся УК-1601 группы

\_\_\_\_\_

подпись

Научный руководитель:  
Рущицкая Ольга Александровна,  
канд.эконом.наук, доцент,  
доцент кафедры ФиА

\_\_\_\_\_

подпись

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1. Понятие управления персоналом.....	7
1.2. Правовой статус кадрового состава и роль кадровой службы в системе управления персоналом.....	22
1.3. Функции внутреннего консультанта по управлению персоналом муниципальной службы.....	29
Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОРОДСКОГО ОКРУГА КРАСНОУРАЛЬСК.....	37
2.1. Организационная структура и основные направления деятельности Управления образования городского округа Красноуральск.....	37
2.2. Деятельность консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом.....	50
2.3. Мероприятия по совершенствованию технологий управления персоналом в Управлении образования городского округа Красноуральск.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	86

## **ВВЕДЕНИЕ**

Продолжающаяся в системе муниципальной службы реформа затрагивает все подсистемы муниципальной службы, в том числе и систему управления персоналом. Повышение эффективности муниципальной службы невозможно без внедрения в систему управления муниципальными служащими передовых технологий управления персоналом. Внедрение и развитие современных методов управления влечет за собой развитие кадровых технологий, которые основываются на установлении показателей личной эффективности и служебно – профессионального развития служащего.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена усилением тенденции передачи полномочий по решению многих социальных задач с уровня государственной власти на муниципальные образования. Это, в свою очередь, требует достижения высокого уровня профессиональной подготовки муниципальных служащих в субъектах Российской Федерации.

В настоящее время при большом объеме теоретических исследований в области технологий управления персоналом, при значительном количестве публикаций как зарубежных, так и отечественных авторов эта проблема недостаточно изучена. Поэтому в предлагаемой работе раскрывается не только сущность управления персоналом в органах местного самоуправления, но и даются практические рекомендации по совершенствованию технологий управления персоналом.

Степень научной разработанности темы. Исследуемая в выпускной квалификационной работе проблема обусловила обращение к широкому

спектру работ отечественных и зарубежных авторов. Следует отметить работы таких ученых, как Александровой Н.А., Власовой В.М., Волкова И.П., Герчиковой И.Н., Дарховского И.С., Егоршина А.П., Ковалева Л.Г., Кибанова А.Я., Ксенчук Е.В., Макарова С.Ф., Митина А.Н., Тенетко А.А., Шкатулло В.И., Шекшня С.В., Шайхатдинова В.Ш. и др. Кроме российских разработчиков, проблемами работы с персоналом давно занимаются зарубежные ученые, работы которых также помогли в написании, – Вудкок В., Карлоф Б., Мескон М.Х., Ховард В. и др.

Проблема и противоречие. В последнее время вопросы управления персоналом находят все большее отражение в трудах отечественных и зарубежных ученых, однако, несмотря на это, насущными остаются их дальнейшие комплексные исследования в сфере управленческого консультирования по совершенствованию технологий управления персоналом в органах местного самоуправления.

Объектом исследования является управление персоналом в органах местного самоуправления.

Предмет исследования – деятельность консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом в Управлении образования городского округа Красноуральск.

Методы исследования:

- теоретические: теоретический анализ литературы, сравнение, обобщение, анализ и синтез.
- эмпирические: анкетирование, анализ документов по работе с кадрами, статистический, экономический.

Цель исследования – разработка алгоритма действий консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом на примере Управления образования городского округа Красноуральск.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты деятельности внутреннего консультанта по управлению персоналом в органах местного самоуправления;

2. Проанализировать деятельность консультанта по управлению персоналом на примере Управления образования городского округа Красноуральск.

3. Разработать мероприятия по профилактике напряженности и трудовых конфликтов на примере Управления образования городского округа Красноуральск.

Научная новизна работы:

На основе теоретического анализа сущности управления персоналом в органах местного самоуправления представлена структура основных направлений деятельности внутреннего консультанта по управлению персоналом, рассмотрены важнейшие задачи кадровой службы муниципального органа, представлены универсальные и специфические функции консультанта по управлению персоналом.

Практическая значимость:

Разработаны научно-практические рекомендации по совершенствованию деятельности внутреннего консультанта по управлению персоналом, а также по управлению мотивацией и стимулированием сотрудников.

Положения, выносимые на защиту:

1. Технология управления персоналом в органах местного самоуправления – это механизм целенаправленного упорядоченного воздействия субъекта на объект, осуществляемого непосредственно субъектом управления. В связи с этим, в диссертационной работе поддерживается точка зрения А.И. Турчинова: «технология управления персоналом представляет собой механизм упорядоченного воздействия органов местного самоуправления, их руководителей, работников кадровых служб, направленного на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие

персонала, его мотивацию к выполнению задач, стоящих перед организацией».

2. Происходящие в системе управления персоналом в органах местного самоуправления процессы требуют более четкого определения функций внутреннего консультанта по управлению персоналом, их анализа и обогащения. Представляется правомерным всем органам управления разработать и принять Примерное положение об управленческом консультировании, где необходимо закрепить новые функции внутреннего консультанта в соответствии с требованиями, стоящими перед органами местного самоуправления в условиях модернизации общества.

Консультационные мероприятия заключаются во введении должности внутреннего консультанта по управлению персоналом. Это позволит новым сотрудникам быстрее и с наименьшими потерями «войти» в коллектив, освоить специфику деятельности организации и в существенно более короткие сроки добиться требуемого уровня результативности труда на новом рабочем месте.

По структуре работа состоит из введения, трех глав, объединяющих в себя десять параграфов, заключения, списка использованной литературы и двух приложений.

# **ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1. Понятие управления персоналом**

В середине XX века профессией стала деятельность по управлению персоналом. Меньше столетия потребовалось, чтобы произошло признание профессиональным этого вида человеческой деятельности.

В современных условиях управление персоналом в органах местного самоуправления рассматривается как один из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления, система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных, имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации [6, с.63].

В соответствии со ст. 1. Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», местное самоуправление составляет одну из основ конституционного строя Российской Федерации, признается, гарантируется и осуществляется на всей территории Российской Федерации [4].

В соответствии со ст. 2. Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», органы местного самоуправления - избираемые

непосредственно населением и (или) образуемые представительным органом муниципального образования органы, наделенные собственными полномочиями по решению вопросов местного значения [4].

Муниципальная служба, как известно относительно новое явление в современной России. Как особый вид деятельности она появилась в последнем десятилетии XX в. в связи с возрождением местного самоуправления.

Управление персоналом в органах местного самоуправления можно рассматривать как внутреннюю сторону системы, основными элементами которой являются субъект – управляющий элемент (муниципальный орган в целом или его структурное подразделение – кадровая служба) и объект-управляемый элемент (персонал), постоянно взаимодействующие на началах самоорганизации [62, с.16].

Целью управления персоналом в системе муниципальной службы является повышение эффективности использования человеческого потенциала в органах местного самоуправления. Для достижения этой цели следует использовать те кадровые технологии, которые уже используются на практике в исполнительно-распорядительных органах власти на муниципальном уровне и фактически направлены на повышение эффективности труда муниципальных служащих.

Управление кадрами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в трудовых ресурсах;
2. Набор кадров – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. Отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
4. Определение заработной платы и льгот – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения кадров;



5. ПрофорIENTATION и адаптация – введение принятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

6. Обучение - разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы [32, с.145].

7. Оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника.

Также существуют следующие общие принципы управления персоналом в органах местного самоуправления:

1. Подбор и расстановка персонала в соответствии с деловыми качествами;

2. Сочетание опытных работников с молодыми кадрами;

3. Обеспечение необходимой преемственности персонала;

4. Создание условий для роста и выдвижения кадров, соблюдение объективных, научно обоснованных критериев их оценки;

5. Всесторонняя помощь в повышении квалификации;

6. Четкое определение обязанностей и ответственности персонала;

7. Учет общих и специальных требований при подборе работников, в том числе их психологической совместимости, от которой во многом зависит слаженная работа аппарата управления [85, с.434].

Целесообразно выделить три базовые кадровые технологии в управлении персоналом:

- оценку кадров (конкурс, аттестация, квалификационный экзамен и др.);

- закрепление персонала (технология отбора, адаптация, мотивация, контроль кадров, диагностика и разрешение конфликтов, информационно - аналитического обеспечения управления кадрами);

- повышение квалификации персонала.

Их применение на практике позволяет формировать высококвалифицированный состав служащих в системе муниципального

управления и конкурировать с частным сектором за привлечение высокопрофессиональных сотрудников для работы в органах местного самоуправления.

Управление персоналом муниципальной службы предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом [86, с.56].

Управление персоналом муниципальной службы представляет также ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности, включающих формирование персонала, использование и стабилизацию персонала [21, с.349]. Объем работы по каждому из направлений деятельности зависит от ситуации на рынке труда, квалификации персонала, социально-психологической обстановки в трудовом коллективе и за его пределами и от многих других внутренних и внешних факторов [53, с.234]. Как видим, управление персоналом нельзя сводить к ограниченному набору действий, которые традиционно выполняют кадровые службы органов местного самоуправления [65, с.54].

Система управления персоналом муниципальной службы представлена на рисунке 1.

Организационная структура управления персоналом муниципальной службы	_____
Нормативно - правовая база управления персоналом муниципальной службы	_____
Кадровые технологии управления персоналом муниципальной службы	_____
Система работы с персоналом	

муниципальной службы
Информационно – методическое обеспечение системы управления персоналом муниципальной службы
Формы и методы управления персоналом муниципальной службы

**Рис. 1. Система управления персоналом муниципальной службы**

Данная система управления персоналом муниципальной службы, являясь органической составной частью муниципальной кадровой политики органов местного самоуправления, должна строиться и базироваться на ее принципах и приоритетах, а также на общих принципах системы управления персоналом муниципальной службы.

Можно сделать вывод, что управление персоналом муниципальной службы – это целенаправленное упорядоченное воздействие субъекта на объект, осуществляемое непосредственно субъектом управления. Исходя из этой теоретико-методологической посылки, поддерживаем точку зрения А.И. Турчинова что «управление персоналом представляет собой управленческое воздействие органов местного самоуправления, их руководителей, работников кадровых служб, направленное на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию к выполнению задач, стоящих перед организацией» [85, с.434].

Технология управления персоналом – совокупность приемов способов и методов воздействия на персонал в процессе найма, развития и

высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Технология управления персоналом регламентируется специально разработанными нормативно - методическими документами [79, с.145].

Наем и отбор кадров в Управлении образования городского округа Красноуральск осуществляется следующим образом: на официальном сайте Управления образования размещается информация о наличии вакантных мест и о порядке прохождения конкурса на вакантные должности и включения в кадровый резерв.

Особую роль в процедуре приема на муниципальную службу играет конкурсный отбор. Конкурсы позволяют выйти на качественно новый уровень работы с кадрами, однако их проведение требует больших интеллектуальных и материальных затрат (необходимость средств, подготовка специалистов – кадровиков, внедрение современных технологий и т. д.) [28, с.78].

В процессе отбора и подбора персонала в Управлении образования городского округа Красноуральск, используются следующие методы выявления уровня подготовленности к управленческому труду:

1. Собеседование позволяет получить устную информацию от самого кандидата о его знаниях, умениях, навыках, мотивах поступления на муниципальную службу, планах профессионального совершенствования и др.

2. Тестирование – оценка и установление по результатам решения задач (тестов) количественных показателей, определяющих уровень подготовки претендента. Оно позволяет оценить его качества по решению уже выявленной и сформулированной проблемы.

3. Групповая дискуссия проводится по теме будущей работы в свободной форме среди кандидатов и дает возможность выявить наиболее самостоятельных, активных, информированных, логично рассуждающих.

Еще одним действенным средством объективного отбора сотрудников является испытательный срок (от 3 до 6 месяцев). В течение этого периода в результате наблюдения за кадрами можно выявить людей, не способных к управленческой деятельности. Испытательный срок дает возможность для выбора наиболее достойного из нескольких кандидатов при одинаковых результатах, полученных при прохождении процедур отбора (анкетирование, конкурс, экзамен и т. д.).

Технология адаптации персонала.

Представляя собой систему особых отношений, муниципальная служба находится в процессе регулярного взаимодействия с различными институтами общества, с социальными группами и слоями населения не только в плане официальных государственно - управленческих отношений, но и на социально – субъектном уровне: общество служит и социальным источником, и социальной средой муниципальной службы, влияет на формирование ее внутренней социальной среды. В связи с этим одним из важных направлений практики управления персоналом муниципальной службы является успешность его адаптации. Поэтому адаптация включает в себя:

1. Социальную адаптацию, т. е. получение информации о ценностях, нормах организации, ее формальных и неформальных группах, лидерах, знакомство и включение в систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе. Информация соотносится с прошлым опытом работника, его ценностными ориентирами. Результатом принятия групповых норм является идентификация сотрудника коллективу или одной из формальных или неформальных групп. Э. Шейн рассматривает социальную адаптацию в более широком плане, понимая под ней «процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях» [4, с.169].

2. Профессиональную адаптацию, которая характеризуется освоением определенного уровня профессиональных знаний, умений, навыков

сотрудничества, формированием профессионально необходимых качеств и позитивного отношения к своему труду;

3. Психофизиологическую адаптацию, т. е. приспособление к новым психическим и физическим нагрузкам, санитарно - гигиеническим условиям работы, ритму труда и т. д.

Принято также выделять первичную адаптацию и вторичную. Первичную адаптацию проходят молодые сотрудники, впервые приступающие к профессиональной деятельности, не имеющие опыта работы. Вторичная адаптация – приспособление сотрудников с определенным опытом профессиональной деятельности, в силу каких-то обстоятельств, меняющих место деятельности или должность [41, с.36].

Период адаптации зависит от многих факторов и может составлять срок от одного года до трех лет. В это время человек, делая выводы из своего предыдущего опыта, сознательно корректирует и меняет поведение. Это находит отражение в том, что новый сотрудник, познавая свою функциональную роль, учится расставлять акценты в выполняемой им работе с позиции ее важности для организации, оценки качества его работы; научается выполнению таких формально-процедурных действий, как назначение и проведение встреч, заполнение различных форм и анкет, получение и отправка информации и т. п.; учится понимать и занимать свое место в организации (т. е. правильно вести себя с коллегами и руководством, идет определенное «ранжирование» сотрудников – на кого можно полагаться, кого опасаться и т. д.); учится, как решать свои собственные задачи и добиваться своих целей в организации [74, с.106].

Трудности при адаптации или ее нарушения принято называть дезадаптацией. К дезадаптации относятся деструктивные конфликты, безразличие к выполняемой работе, уход из подразделения или организации. Кроме того, может возникнуть адаптационный кризис из-за значительного несоответствия знаний и умений требованиям должности.

Результаты адаптации оцениваются по количественным и качественным показателям труда, по отношению работника к организации, которое проявляется в его ориентации на перемену или сохранение места работы, профессии, должности, повышение квалификации и профессионального статуса [25, с.45].

В Управлении образования применяется как первичная, так и вторичная адаптация. При поступлении впервые на муниципальную службу муниципальный служащий проходит профессиональную и социально - психологическую адаптацию.

Основными преимуществами обучения на рабочем месте являются меньшая стоимость; большая приспособленность содержания и времени обучения к потребностям организации; включение в процесс непрерывного обучения значительного числа работников; большие возможности индивидуализации подготовки.

Повышение качества обучения персонала – необходимое условие эффективной работы сотрудников Управления образования городского округа Красноуральск. Система непрерывного обучения кадров внутри организации представляет собой централизованный и целенаправленный образовательный процесс, связанный с целями и задачами Управления образования. Участие в нем начинается со дня поступления на работу специалистов и руководителей, продолжается на всем протяжении их трудовой деятельности в Управлении образования и является обязательным условием служебного, карьерного роста. В целях наибольшего охвата обучением сотрудников Управления образования активно внедряется и уже показала свои положительные результаты, дистанционная форма обучения. Дистанционное повышение квалификации проводится с использованием дистанционных образовательных технологий и средств телекоммуникаций. Постоянно разрабатываются и внедряются методические рекомендации по организации повышения профессионального уровня работников Управления образования.

Также большое внимание уделяется обучению начинающих специалистов. Действует система стажировок начинающих специалистов Управления образования на рабочих местах. В Управлении созданы достаточные условия для проведения всех форм обучения. Функционирует хорошо оборудованная учебная база – актовый зал, конференц-зал, обеспеченные мультимедийной техникой.

Обучение персонала в Управлении строится систематизировано, применяются различные формы, методы и технологии (с отрывом и без отрыва от производства, лекции, зональные семинары, семинары, тренинги, деловые игры, видеоконференции, системы дистанционного обучения и др.), обучение с использованием электронных средств обучения в режиме online, «круглый стол».

Технология оценки персонала.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места.

Различают два основных вида деловой оценки персонала:

1. Оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала;
2. Текущая периодическая оценка при аттестации персонала.

При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов: на обучение, продвижение по (службе, зачисления в резерв, для сокращения и т.п.) Оценка может производиться также по результатам обучения, по контролю хода адаптации работников и т.п. [36, с.21].

Основными целями деловой оценки персонала принято считать:

1. Административную;
2. Информационную;



### 3. Мотивационную.

Если говорить об административной цели, то она достигается путем принятия решения о переводе на другую должность либо понижения сотрудника после осуществления оценки его трудовой деятельности.

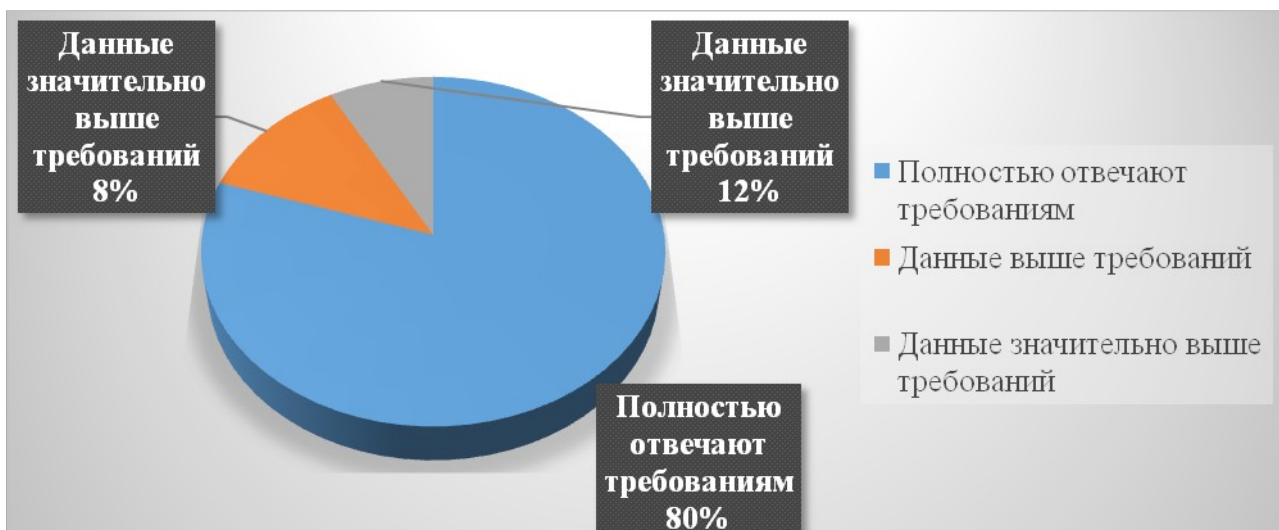
Информационная цель заключается в следующем: руководство имеет возможность получить полную и достоверную информацию о деятельности персонала в целом. Это позволяет оценить сотруднику свою деятельность, а руководству принять верные решения для оптимизации рабочего процесса.

Если говорить о мотивационной цели, то это наиболее важно для тех категорий сотрудников, которые заинтересованы в улучшении своей трудовой деятельности. Однако при этом он должен быть мотивирован непосредственным руководителем (премии, повышение оклада и так далее).

С целью установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места была проведена деловая оценка персонала в Управлении образования городского округа Красноуральск. Бланк деловой оценки представлен в Приложение А.

В деловой оценке персонала приняли участие 25 человек, из них: 24 женщины и 1 мужчина. Возрастной состав членов коллектива: от 30 до 60 лет.

Результаты проведения деловой оценки персонала представлены на рисунке 2.



**Рис. 2. Результаты деловой оценки персонала**

По результатам проведения деловой оценки персонала можно сделать вывод, что качественные характеристики персонала полностью отвечают требованиям у 20 человек (80 %), данные выше требований у 3 человек (12 %) и 2 человека имеют данные значительно выше требований (8 %).

Технология аттестации персонала.

Аттестация кадров – процесс определения уровня квалификации сотрудника и степени соответствия его деловых и личных качеств требованиям к занимаемой должности. Порядок проведения аттестации муниципальных служащих определен ст. 18 Федерального закона 02.03.2007 г. № 25 – ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3].

Аттестация, как оценочная процедура, призвана способствовать формированию кадрового состава муниципальной службы Российской Федерации, повышению профессионального уровня муниципальных служащих, решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности муниципальной службы при сокращении должностей муниципальной службы в органе местного самоуправления, а также вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда муниципальных служащих [27, с.697].

Аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года. Аттестации не подлежат муниципальные служащие, замещающие должности муниципальной службы менее одного года; достигшие возраста 60 лет; беременные женщины; находящиеся в отпуске по беременности и родам или в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация указанных муниципальных служащих возможна не ранее чем через один год после выхода из отпуска; замещающие должности муниципальной службы на основании срочного трудового договора (контракта).

Основными задачами аттестации сотрудников Управления образования являются:

1. Проверка уровня знаний нормативных правовых актов и других документов и умения применять их в работе;
2. Формирование высокопрофессионального кадрового состава исполнительных руководителей и специалистов.

Результаты аттестации за 2015-2016 гг. стали важными элементами управления человеческими ресурсами, которые позволили оценить уровень кадрового потенциала в Управлении образования и выработать решения по его развитию и оптимизации.

Аттестация сотрудников проходит в виде тестирования. Перед прохождением тестирования каждому работнику предоставляется возможность ознакомиться с Порядком прохождения тестирования и инструкцией к предлагаемым тестам. Результаты тестирования сообщаются работнику членом рабочей группы непосредственно после окончания процедуры тестирования.

Результаты аттестации фиксируются в протоколе заседания аттестационной комиссии и аттестационном листе сотрудника. Протокол подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

Результаты аттестации сообщаются аттестованному сотруднику непосредственно после подведения итогов аттестации.

Технология высвобождения персонала.

Высвобождение кадров – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение – прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. Планирование высвобождения, или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения кадров [75, с.129].

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации.

По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

1. Увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии – по собственному желанию);

2. Увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии по инициативе администрации);

3. Выход на пенсию.

Рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных видов увольнений.

Статистические данные Управления образования по высвобождению персонала за 2015 - 2016 гг. представлены в таблице 1.

**Таблица 1.** Статистические данные Управления образования по высвобождению персонала за 2015 - 2016 гг.

Период	Увольнение по инициативе работника, чел	Увольнение по инициативе работодателя, чел	Выход на пенсию, чел
2015 г.	3	0	2
2016 г.	6	0	1

Основным недостатком в Управлении образовании признано отсутствие подготовительной работы по высвобождению персонала. С целью проведения своевременной подготовки по высвобождению персонала считаем необходимым внедрить в практическую деятельность Управления следующие мероприятия:

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию. Данные курсы должны помогать сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа. Содержание таких курсов и их методическое построение должно отличаться большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов должна охватывать большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты

дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т.д. [64, с.168].

2. «Скользящее пенсионирование» – подразумевается система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью. Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда [55, с.179]. Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник организации приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников.

Благодаря предварительной своевременной работы по высвобождению кадров обеспечивается планомерная замена кадрового состава, что обеспечивает постоянство персонала, а также позволяет снижать психологическую напряженность в коллективе.

## **1.2. Правовой статус кадрового состава и роль кадровой службы в системе управления персоналом**

регулирование

на

Федерации

на

от

02.03.2007

г.

№

25-ФЗ

«О

службе

в

(с

и

[3].

Должностная

гражданской

в

закона

02.03.2007

2

г.

№

«О

В

Федерации»

и

КЛАССНЫХ

служащим,

на

их

профессиональной

для

должностей



[3].

ПОЛИТИКА

на

на

самоуправления

муниципальных

образований.

Под

органов

ПОНИМАЮТ

учреждений,

в

с

уставом

для

функций

при

вопросов

значения.

деятельность

осуществляется

в

муниципального

образования,  
администрации

муниципального  
образования),

муниципального

палата,

КОМИССИЯ,

органы,

в

контроля

за

местного

бюджета,

а

в

за

установленного

и имуществом,  
в муниципальной  
собственности), в  
высшего  
лица. органов

в иных органах  
самоуправления,  
предусмотренных  
образования  
и

по вопросам  
значения. К

местного и глава

как

лицо.

В

соответствии

со

11. [Федерального закона от 02.03.2007 №25 -ФЗ \(ред. от 26.07.2017\) «О муниципальной службе в Российской Федерации»](#), муниципальный

право

на:

1.

с

документами,

устанавливающими

его

и

по

муниципальной

службы,

оценки

должностных

и

продвижения

по

службе;

2.

условий,

для

обязанностей;

3.

труда

и

в

соответствии

с

законодательством, законодательством о

и

договором (контрактом);

4. Отдых,

рабочего

времени,

дней

и

праздничных

дней,

а

ежегодного

отпуска;

5.

в

установленном

и

материалов,

для

обязанностей,

а

на

о

совершенствовании

местного

самоуправления,

КОМИССИИ

образования;  
6.

по

в

конкурсе

на

службы и др. [3].

органов

в

его

деятельности

и

характеристиками.

характеристики включают:

1.

органа

самоуправления;



2.

муниципальных служащих;

3.

состава;

4. Прирост

и кадров;

5.

с профильным образованием;

6.

в

оргane

и женщин;

7.

сотрудников

в

категориях,

В

МОЛОДЫХ

СПЕЦИАЛИСТОВ,

и т. д.

особенности коллектива:

в

профессиональной

служащих;

к конфликтам;

потенциал руководителей;

4.

Уровень

кадров;

5.

Подверженность

в

и т. д.

характеристики

во

и

от

как

внутренних,  
и факторов.

так

персоналом

в

самоуправления

на

определения

роли  
кадровых

и  
служб.

кадровой

в

направлении

Российской

Федерации,  
актами

Федерации  
и

актами.

к  
местного

кадровой

работы,

для

муниципальной

службы,

в

федеральном

№

ФЗ

«О

в

Российской

Федерации».

самоуправления

-

это

в

службы,

установленные и ст. выполняет задачи, 28 0

в

от Федерального 02.03.2007 г. № 25  
— Ф3

«О

в

Федерации» [3].

кадровой

в

является

кадрового

потенциала,

в

профессиональном

бы

исполнение

полномочий

[1,

с.24].

служба

за

задач,

перед

в

и

кадрами.

в

своей

служба

Федерации,

Президента

РФ,

Правительства

РФ,

и

ведомств,

учреждения,

приказами,

инструкциями,

другими

актами,

в

том

Примерным

о

[3, с.73].

Кадровая

функции

персоналом,

которого

работа

самоуправления,

и

материальной

служащего,

и

обеспечение

[17, с.82].

службы

в



В  
ТОМ,

сформировать

служащих,  
который

бы

ПО

ЛИЧНЫМ

И

качествам,

а

ПО

положению,  
способен

БЫЛ

МЕСТНОГО

значения.

И

органа

формируются

дифференцированно,

из

целей

и

задач,

перед

ним,

его

и

технологических

особенностей,

полномочий,

численности

кадров,

и

[40,

с.102].

Элементами

отдельные

должности,

служб,

КОТОРЫМИ

И

СВЯЗЯМ.

СЧИТАЕТСЯ

ПОДХОД,

ПРИ

МУНИЦИПАЛЬНЫХ

НА

ПРИНЦИПОВ

и организаций  
[73, с.178].

из

них

- принципы:

1. Научности;
2. Иерархичности;
3. Специализации;
4. Простоты;
5. Прогрессивности;

6. Автономности и

[54, с.234].

Принцип

требует,

чтобы

и

структуры

на

науки

в

кадрами.

специализации

труда

и

сотрудников,

подразделений,

на

однородных

функций.

При

принципа

рациональная

подразделений.

отдельных

не

процесса

работы.

каждый

функции

вышестоящего,

и

-

двух

своего

[75,

с.49].

На

основе

обеспечивают

в

компетенции

и

персоналом,

как

по

вертикали,

так

и

по

горизонтали.

Принцип

в

том,

что

в

разрезах

службы

взаимодействия

подразделениями,

или

[89,

с.149].

подсистемам

В

самоуправления  
как  
управления,  
отделы. В  
соответствуют,  
правило,  
звенья  
как  
органах

все

службы. Однако  
они  
в объеме  
и функций, чаще  
всего в  
должностях. Важно,

роль

и

назначение

В

организации,  
свою  
с учетом  
его  
рекомендаций,  
на  
мнение



[67,  
с.117].

Квалификационные требования к руководителю кадровой службы представлены на рисунке 3.

Руководитель кадровой службы должен
Права и обязанности
Проводником кадровой и социальной политики; Социальным лидером коллектива, его нравственным эталоном.

БЫТЬ
ИМЕТЬ
Высокие моральные качества; выраженную направленность на работу с людьми; Высшее образование и специальную психолого - педагогическую подготовку; Опыт кадровой и руководящей работы не менее пяти лет; Развитые познавательные, организаторские, коммуникативные способности.

ЗНАТЬ
Основы управления, задачи, стоящие перед организацией, перспективы ее развития; Принципы кадровой политики, формы и методы планирования и

организации работы с персоналом;  
Основы трудового законодательства;  
Основы педагогики;  
Основы организации делопроизводства в условиях АСУ.

О методах исследования и анализа социально – психологических процессов;  
О применении техники в управлении персоналом и социальными процессами в трудовом коллективе;  
О принципах работы с общественными организациями.

ИМЕТЬ ЯСНОЕ  
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

Методами организации и техникой управления персоналом, методами оценки личностных и деловых качеств работников и результатов коллективной работы;  
Вопросами практического применения основ законодательства в работе с персоналом; методами организации воспитательной работы в коллективе;  
Способами мобилизующего воздействия на коллектив;  
Методами и техникой публичных выступлений.

ВЛАДЕТЬ

## Рис. 2. Квалификационные требования к руководителю кадровой службы

В настоящее время возрастает ответственность кадровых служб за формирование высококвалифицированного аппарата власти и управления, эффективное использование кадрового потенциала органов местного самоуправления [41, с.32].

образом, на  
кадровую  
местного  
в

цель  
задач,

увеличение  
и  
усложнение

для

специалистов

по

работе,

что

о

состоянии

деятельности

в

[10,  
с.7].

эффективности

в

самоуправления

при

кадровых

служб.

этого

идет

медленно

[67,

с.102].

всем

разработать

и

о

службе,

где

ее

в

с

функции  
требованиями,

стоящими

местного

в

общества.

### **1.3. Функции внутреннего консультанта по управлению персоналом муниципальной службы**

Различные

дают

органов

персоналом.

Но

точки

зрения,

что  
органов

связаны

с  
и

их  
являются

функционирующего

управления),

проявления

его

[87, с.83].

Применительно

к

службы

считать,

что

функции

—

это

местного

по

к

задачам,

в

управления

[71,

с.64].

Правомерно

универсальные,

для

процесса

организации,

и



внутреннего  
по  
управлению  
службы  
[37, с.321].  
К  
функциям  
следует  
такие,  
как прогнозирование  
и планирование,  
регулирование,  
организация,  
координация,  
анализ,  
контроль,

[38,  
с.31].

функции.  
Прогнозирование  
и планирование:  
-  
обеспечению

по  
требуемой

и квалификации;

-

подготовки,

переподготовки

и

организации;

-

удовлетворения

в

кадровом

и

потенциале,

а

также

его

и перераспределения;

-

по

исполнению

в организации;

-

и

потребностей

и

обеспечения

[29, с.114].

Организация:

-

механизмов

ПОЛИТИКИ

в организации;

-

ПО

СОСТОЯНИЯ,

и

развития

и

трудового

и

организации;

-

законов

и

ИНЫХ

Президента,

Федерации

по

кадровой политики;

-

по

служб

по

организации;

- периодического

по

политики и др.

Регулирование:

-

программ

и

и

ресурсов

с

кадрового

организации;

-

системы

потенциалом

(учебные,

экспертные,

консультативные,

организации,

сети

информации,

ассоциации

и др.);

-

и

актов

по

и

[50, с.94].

Координация:

- деятельности

по

организации,

функционирования,

и

кадровой

политики,

и

рационального

трудового,

и потенциала;

-

проектов

и

документов

по

организации.

Анализ:

- состояния

и

потенциала

организации;

-

и

нормативного

политики

в организации;

-

организации,

перед

ней

и задачам;

- выполнения

и

планов

по

и

подготовке

резерва,

и

выводов

аттестаций,

в

и др.

Контроль:

- исполнения

и

по

политики,

трудового

в



и  
прав и гарантий  
работников;  
-

и  
на обеспечение  
и

и профессионального  
организации;  
- кадрового  
и

организации,  
штатной,

и дисциплины;

-

программ

и

профессионального

[78, с.91].

Мотивация:

-

и

систем

мотивации,

их

эффективности

и

по

мотивации

в

[5, с.51].

Как

ОПЫТ,

отражают

В

целом,

В

ТО

как

осуществления  
функций.  
Специфические

по  
персоналом.

К

специфическим

консультанта,

персоналом

В

самоуправления,  
следующие:

## 1. Административная

по

персоналом

роль

и

в

органов

по

регулированию

отношений,

в

том

числе

управления  
организации.

при

приеме,

увольнении,

кадров,

-

регулировании

его

карьеры,

дисциплинарной

к

и

соблюдении

норм

в

прохождения

службы,

и

времени

отдыха,

содержания,

льгот,

и т.д. В ходе этой

по управлению

и существующих и формирование

отношений, в современном  
законодательстве.  
2.

консультанта

по

персоналом.

при

потребности

в

и  
при

квалификации,

кадрового

и

потребностей

в

в

будущем,

при

планировании



и их профессионального  
развития. В

совершенствование и  
формирования  
и

службы,  
его развитие.

информации о  
в персонале, о

его

численности,

об

изменении

структуры.

Оно

профессиональное

и

нужную

служащих,

их

и

кадров,

адаптировать

служащих,

впервые

на

службу,

и

персонала

в

с

-

мероприятиями

или

увольнением.

и

кадрового

планирование

и

затрат.

планирования

органа

и

качеством

в

момент

и

с

издержками.

3.

внутреннего

по

персоналом.

Она

с

уровня

и

и

льгот

служащих,

условий,

к

активной

[69, с.18].

4.

консультанта

по

качества

деятельности.

Она

и

предложений

по

(его

и

содержание),

по

в структурных  
подразделениях. Эта

предполагает

с

на

качественном

уровне,

с

и

технологий,  
учебы

персонала,  
вопросы

и

[89,

с.119].

5.

внутреннего

по

персоналом.

Она

связана,

всего,

с

возрастанием

роли

В управлении,  
у  
него  
качеств,  
их

И  
В СООТВЕТСТВИИ С задачами,

самоуправления. Человек  
В муниципальной  
со  
СВОИМ  
багажом,

ценностями.

местного

самоуправления,

его

заключается

в

у

типа

поведения,

в

в

себя

организации,  
идентификации

со

социальной

средой,

коллективом,

[26,

с.63].

**6.**

внутреннего

по



персоналом.

в практике муниципальной  
службы. Она стимулировании  
в побуждении, и

для его

материальных, социальных,  
моральных, административных  
политических, и стимулов.

для выполнения

и работ,  
для

и труда. Для  
реализации

этой  
руководителю  
и применять

не  
общие  
зарплата,

по  
службе), но  
и находить к  
подход,

тем  
заложенный

В  
и нем  
творческий

[8, с.173].  
7.

консультанта

по

роль

в

процессе

решений,

информационного  
обеспечения.

во

зависит

от

того,

информация,

как

она

изложена.

Для

сведения

о

и

составе

персонала,

образования,

квалификации,

стаже,

с.20].

и

Эти

другие  
[48,  
сведения  
в

служащих,

материалах  
и

по  
персоналу.

уметь

и

компьютерную

технику,

с персоналом, иметь  
в управлении по  
управлению банк

по  
кадрам.  
из

работы по

- управления  
направленных проведение  
исследований, на

и

муниципальных

служащих,

а

форм

и

с

ними.

в

реализации

-

значение

и

использование

в

средств,

обеспечивающих

(средств

сбора,

обнаружения,  
хранения,  
обработки,

и

[44, с.35].

Принципиально

что

подчеркнуть,  
специфические

по

подвижны.

персоналом

С

условий,

и

роли



В

ОНИ

ИЛИ

В

ОТ

общественных

И

государства.

3. По

сущности

ПО

персоналом

В

сделать

ВЫВОД,

что

управление

В

местного

— ЭТО  
МЕХАНИЗМ  
ВОЗДЕЙСТВИЯ  
НА  
ОБЪЕКТ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМОГО

управления. В С ЭТИМ,  
В РАБОТЕ

А.И.

«ТЕХНОЛОГИЯ

представляет

органов

самоуправления,  
руководителей,

направленного

поиск,

ИХ  
РАБОТНИКОВ

СЛУЖБ,

НА

ОЦЕНКУ,

ОТБОР,

персонала,

его

к

задач,

перед

организацией».

в

в

органах

процессы

функций

по

персоналом,

их

и обогащения.

всем

органам

и

положение

об

консультировании,

где

необходимо

консультанта

в

с

требованиями,

местного

общества.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА КРАСНОУРАЛЬСК**

### **2.1. Организационная структура и основные направления деятельности Управления образования городского округа Красноуральск**

Управление образования является отраслевым органом администрации городского округа Красноуральск.

Предметом и целью деятельности Управления образования является организационно-техническое, методическое и информационно - аналитическое обеспечение исполнения администрацией городского округа Красноуральск полномочий по решению вопросов местного значения:

В сфере образования:

1. Организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования;

2. Организация предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях;

3. Создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях;

4. Обеспечение содержания зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций, обустройство прилегающих к ним территорий;

5. Учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования, содействие учредителю в закреплении муниципальных образовательных организаций за конкретными территориями городского округа Красноуральск;

6. Другие вопросы в сфере образования в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

В сфере организации отдыха и оздоровления детей:

1. Организация отдыха и оздоровления детей в каникулярное время;

2. Организация отдыха и оздоровления детей в межканикулярное время.

Официальное наименование:

Полное: Муниципальное казенное учреждение «Управление образования городского округа Красноуральск»; сокращенное: МКУ «горУО».

Местонахождение: 624330, Свердловская обл., г. Красноуральск, пл. Победы, д.1.

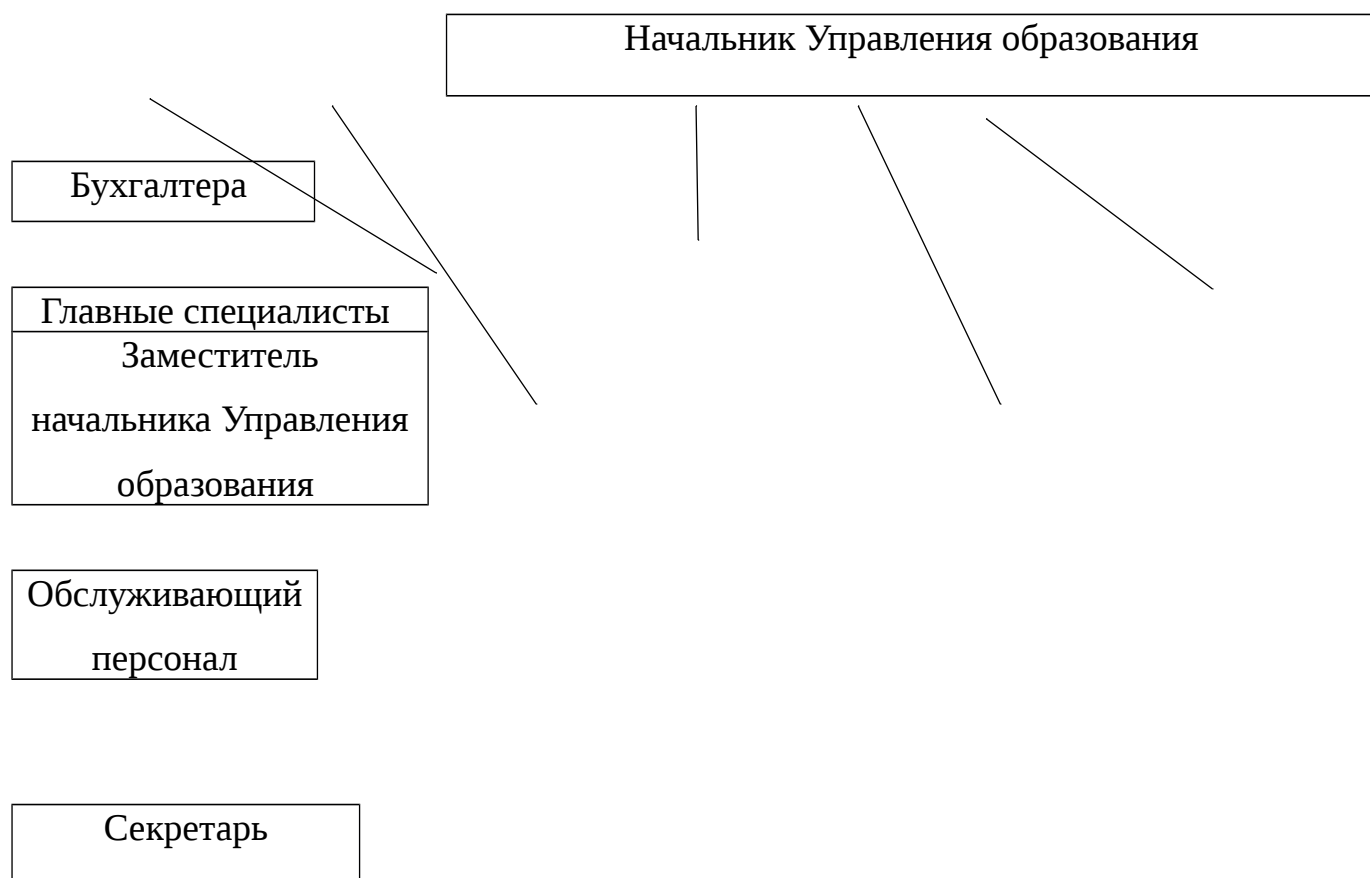
Управление образования наделено правами юридического лица, имеет лицевые счета, печать с изображением герба городского округа Красноуральск, штампы, бланки со своим наименованием и другие атрибуты юридического лица; владеет и пользуется имуществом, закрепленным за ним на праве оперативного управления; отвечает по своим обязательствам денежными средствами, находящимися в его распоряжении; от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, является истцом и ответчиком в суде.

В своей деятельности Управление образования руководствуется Конституцией Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Свердловской области, Уставом городского округа Красноуральск, решениями Думы городского округа Красноуральск, постановлениями и распоряжениями администрации городского округа Красноуральск, иными правовыми актами.

В ведомственном подчинении Управления находятся 5 общеобразовательных школ, 10 детских садов, 1 учреждение дополнительного образования, 1 учреждение по организации отдыха и оздоровления детей, 1 учреждение по организации питания обучающихся общеобразовательных учреждений.

В кадровый состав Управления входят: начальник Управления, заместитель начальника, специалисты, бухгалтера, секретарь. Общее количество сотрудников Управления образования составляет: 25 человек.

Организационная структура Управления образования городского округа Красноуральск представлена на рисунке 4.



**Рис. 4. Организационная структура Управления образования городского округа Красноуральск**

Непосредственно начальнику Управления подчиняются: заместитель начальника, главный бухгалтер, главный специалист по правовым вопросам, главный специалист по организации технического обслуживания, главный специалист по размещению муниципального заказа, главный специалист по охране труда, секретарь.

Заместителю Начальника подчиняются следующие специалисты:

1. Главный специалист по работе с дошкольными учреждениями;
2. Главный специалист по дополнительному образованию;
3. Главный специалист по итоговой аттестации обучающихся;



4. Главный специалист по лицензированию и аккредитации образовательных учреждений.

Главному бухгалтеру подчиняются все бухгалтера, которые курируют образовательные учреждения. Секретарю подчиняются: уборщик служебных помещений, рабочий по текущему ремонту здания. Для сотрудников Управления образования, являющихся инвалидами 1 и 2 группы, установлена сокращенная продолжительность рабочего времени - не более 35 часов в неделю. Правилами внутреннего трудового распорядка установлен следующий режим рабочего времени:

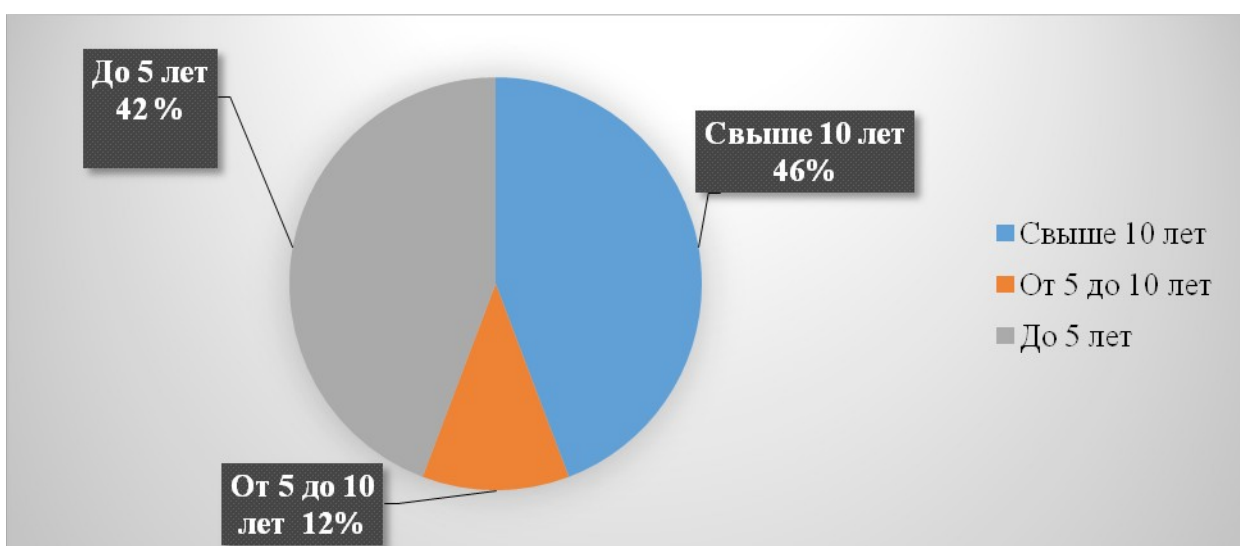
1. Продолжительность рабочей недели: пятидневная, с двумя выходными днями (суббота, воскресенье);
2. Продолжительность ежедневной работы: 8 часов;
3. Время начала работы: 08:00 ч.;
4. Время окончания работы: 17:15 ч. (пн.-чт.), 16:00 ч. (пт.).
5. Время перерывов в работе – с 12:00 ч. до 13:00 ч.

Структура персонала по уровню профессионального образования представлена на рисунке 5.



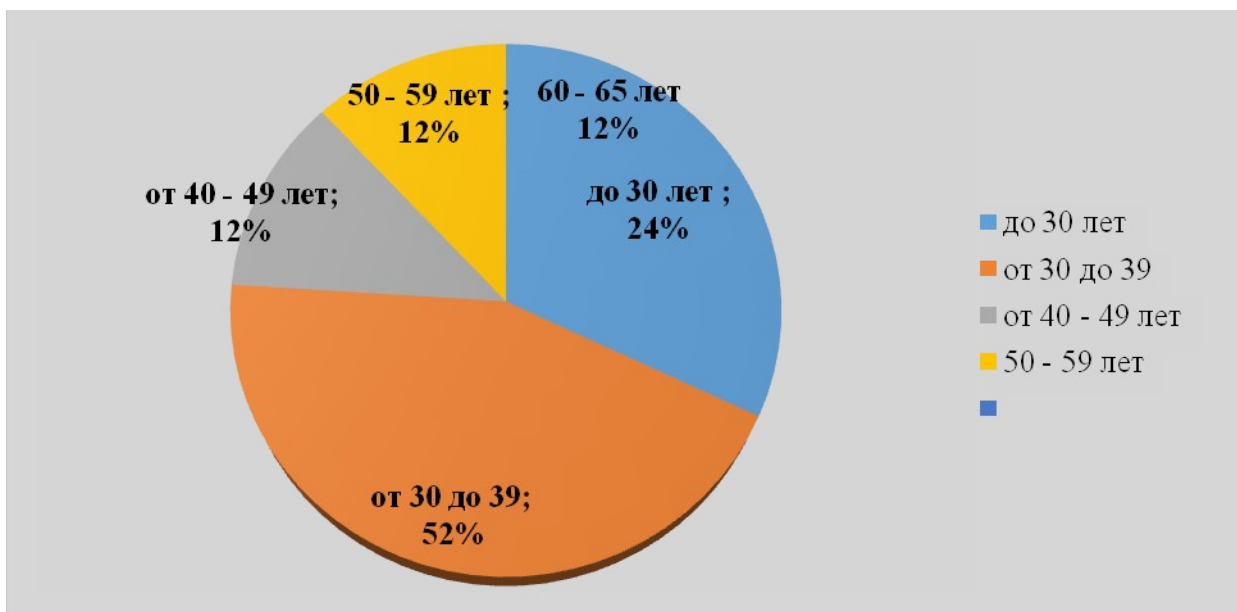
**Рис. 5. Структура персонала по уровню профессионального образования**

Проведя анализ по количественным данным по уровню профессионального образования работников Управления, можно сделать вывод, что из общего количества сотрудников 13 человек имеют высшее образование (52%), 1 сотрудник имеет неоконченное высшее образование (4%), два и более высших образования имеют 2 сотрудника (8%) и среднее профессиональное образование имеют 9 сотрудников (36 %). Структура персонала по стажу муниципальной службы представлена на рисунке 6.



**Рис. 6. Структура персонала по стажу муниципальной службы**

Проведя анализ по распределению работников, по стажу муниципальной службы можно сделать вывод, что наибольший удельный вес занимают работники, имеющие стаж государственной службы свыше 10 лет (46 %), от 5 до 10 лет – 12 %, до 5 лет – 42 %. Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 7.



**Рис. 7. Структура персонала по возрасту**

Проведя анализ по распределению работников по возрасту, можно сделать вывод, что в возрасте до 30 лет работает – 8 человек, что составляет 24% от общего количества сотрудников, в возрасте от 30 до 39 лет работает 11 человек (52%), в возрасте 40 - 49 лет работает 3 человека (12%), в возрасте 50 - 59 лет работает 3 человека (12%).

Гендерное распределение работников представлено в таблице 2.

**Таблица 2. Гендерное распределение работников**

Период	Мужчины	Женщины
2015 г.	2	23
2016 г.	1	24

Статистические данные по количеству принятых/уволенных сотрудников за 2015 - 2016 гг. представлены в таблице 2.

Основная причина увольнения сотрудников:

1. Плохая адаптация, как следствие преждевременного увольнения на испытательном сроке (20%).
2. Недобросовестное отношение к работе (10%);
3. Низкая заработная плата (60%);
4. Отсутствие карьерного роста.

**Таблица 3.** Статистические данные по количеству принятых/уволенных сотрудников за 2015 - 2016 гг.

2015 г.		2016 г.	
Количество принятых сотрудников, чел.	Количество уволенных сотрудников, чел	Количество принятых сотрудников, чел	Количество уволенных сотрудников
6	5	7	7

Часто сотрудник, проработав в Управлении образования около года, уже ожидает повышения, в то время как работодатель не имеет реальной возможности продвинуть его по служебной лестнице, даже если по результатам аттестации сотрудник этого заслуживает (10%). Данный факт не может позитивно сказаться на улучшении качества работы.

Управление образования создает условия для обучения и повышения уровня образования и квалификации своих сотрудников. Сотрудникам, получившим высшее образование или обучающимся по инициативе Управления образования предоставляется оплачиваемый учебный отпуск.

Статистические данные по прохождению обучения сотрудниками Управления городского округа Красноуральск представлены в таблице 4.

**Таблица 4.** Статистические данные по прохождению обучения сотрудниками Управления городского округа Красноуральск.

Количество сотрудников, прошедших обучение за 2015 г., чел	Количество сотрудников, прошедших обучение за 2016 г., чел
10 чел.	15 чел.

Также в Управлении образования активно внедряются современные формы работы с кадрами, направленные на совершенствование системы морального и материального стимулирования работников:

1. Получение вознаграждения за труд в зависимости от личной эффективности сотрудника;
2. Представление отличившихся сотрудников к награждению ведомственными и государственными наградами РФ;

### 3. Награждение грамотами за хорошую работу;

За 2016г. к работникам Управления образования применялись следующие виды морального поощрения: похвала и признание со стороны руководства получили – 35%, повышение в должности – 5%, почетную грамоту получили 25%, благодарственные письма – 15%, у 15% имелись другие виды поощрения, не поощрялись лишь 5% сотрудников.

Таким образом, в Управлении образования в большей степени применяются социальные мотивы труда, то есть нематериальные блага в обмен на труд, которые направлены не на получение дохода, а на получение морального поощрения, признание не только коллективом, но и руководством, удовлетворение самолюбия, амбиций и т.д.

В Управлении образования городского округа Красноуральск активно внедряются современные формы работы с кадрами, направленные на совершенствование системы морального и материального стимулирования работников:

1. Получение вознаграждения за труд в зависимости от личной эффективности сотрудника;
2. Представление отличившихся сотрудников к награждению ведомственными и государственными наградами РФ;
3. Награждение грамотами за хорошую работу;

Виды морального поощрения, применяемые в 2016 г. к работникам Управления образования, представлены в таблице 5.

**Таблица 5.** Виды морального поощрения, примененные в 2016 г. к работникам Управления образования.

Похвала и признание со стороны руководства, чел	Повышение в должности, чел	Награждение почетной грамотой, чел	Награждение благодарственными письмами, чел	Другие виды поощрения, чел
5	1	11	4	4

С целью выяснения эффективности мотивации персонала было проведено исследование на базе Управления образования городского округа

Красноуральск. Для проведения исследования была использована двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга, согласно которой, существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы: внешние факторы и внутренние факторы, мотивирующие к работе (Приложение 2)

Задачами данного исследования являются:

1. Выявить внешние и внутренние факторы влияющие на мотивацию персонала;
2. Разработать рекомендации по управлению мотивацией и стимулированием труда подчиненных.

В исследовании приняли участие 25 человек, из них: 24 женщины и 1 мужчина. Возрастной состав членов коллектива: от 30 до 60 лет.

Результаты исследования по выявлению внешних факторов, влияющих на мотивацию персонала, представлены на рисунке 8.



**ис. 8. Внешние факторы, влияющие на мотивацию персонала**

По результатам исследования можно сделать вывод, что наибольший удельный вес занимают межличностные отношения с коллегами 32% и

межличностные отношения с руководителем 2%, это отношения, которые складываются между сотрудниками организации при решении производственных, организационных вопросов и предполагают определенные правила поведения сотрудников по отношению друг к другу. Разделяются на отношения: по вертикали – между руководителями и подчиненными; по горизонтали – отношения между сотрудниками, имеющими одинаковый статус; по диагонали – отношения между руководителями одного производственного подразделения с рядовыми сотрудниками другого.

Следующий внешний фактор – условия на рабочем месте – отметили 16% опрошенных. Это не только санитарно-гигиенические условия (шум, освещенность, запыленность и т.п.), но также и организация рабочего места, обеспеченность необходимыми инструментами, оборудованием и оргтехникой. Благоприятные условия труда способствуют профессиональному росту, творчеству работников, повышению производительности труда, а неблагоприятные вызывают перенапряжение, переутомление, профессиональные заболевания, снижают качество и результативность деятельности организации, приводят к увеличению затрат, а следовательно, к экономическим потерям. Следующим фактором респонденты отметили заработную плату 16%, это один из важнейших факторов, влияющих на готовность сотрудников к результативной работе. Неэффективная система компенсации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы. Кроме того, достойное и дифференцированное материальное обеспечение способно быть стимулом профессионального роста. Повышение квалификации, профессиональное

развитие происходят быстрее и полноценнее, когда труд отвечает интересам работника, когда соотношение между вкладом и вознаграждением адекватно.

Стиль управления отметили 12% опрошенных, это совокупность методов и систем, применяемых руководителем, при взаимодействии с персоналом. Данный фактор является одним из ключевых и, во многом определяет эффективность деятельности организации.

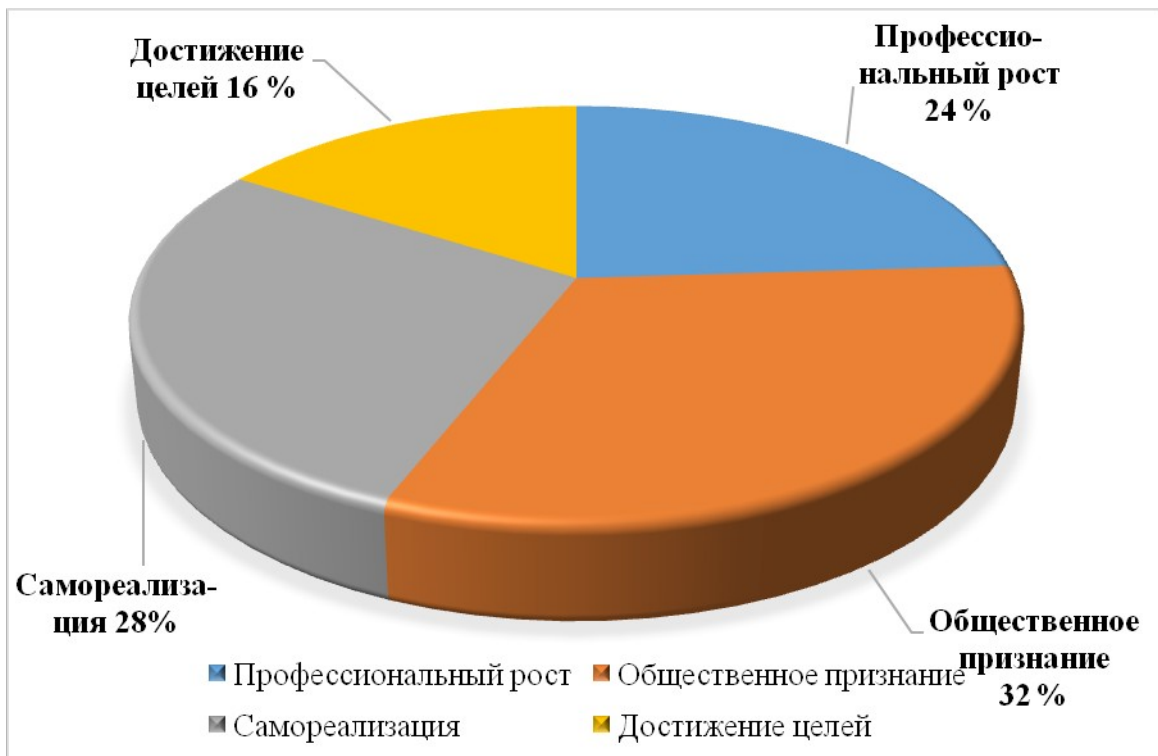
Сами по себе эти факторы не вызывают удовлетворенности у работников, но их ухудшение или отсутствие порождает неудовлетворенность трудом и демотивацию.

Результаты исследования по определению внутренних факторов, влияющих на мотивацию персонала, представлены на рисунке 10.

По результатам исследования можно сделать вывод, что наибольший удельный вес по факторам, мотивирующим к работе, занимает общественное признание – 32%. Это может быть признание заслуг сотрудника перед коллективом как в устной, так и в форме благодарственного письма или грамоты. В этой ситуации публично отмечается исключительность сотрудника перед коллегами в выполнении определенной работы. Следующим фактором, мотивирующим к работе, респонденты отметили самореализацию – 28%. Это достижение значимых успехов в выбранной и интересующей сфере трудовой деятельности. В частности, самореализация может выражаться в занятии желаемой должности, выполнении приносящих удовольствие профессиональных обязанностей.

Результаты исследования по выявлению внутренних факторов, влияющих на мотивацию персонала, представлены на рисунке 9.





**Рис. 9. Внутренние факторы, влияющие на мотивацию персонала**

Следующим фактором, мотивирующим к работе, респонденты считают профессиональный рост – 24%. Это развитие человека в профессиональной сфере за счет приобретения необходимых знаний и опыта, развития соответствующих практических навыков, образцов мышления и поведения, качеств и характеристик личности, которые, в свою очередь, формируют определенные компетенции специалиста. Достижение целей отметили 16% опрошенных. Работники должны быть уверены в том, что поставленные перед ними цели являются реально достижимыми. Чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет, как и в какие сроки он должен достичь их.

Руководителю как субъекту управления необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

1. Стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему, минимизировать рутину;
2. Поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу [43, с.42].
3. Предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;

4. Своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
5. С уважением относиться к своим подчиненным;
6. Привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;
7. Стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;
8. Обеспечить информацию о том, что поощряется в форме «обратной связи».

Эффективность управления мотивацией и стимулированием персонала обеспечивается формированием и функционированием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что технологии управления персоналом в Управлении образования реализуются эффективно, в процессе деятельности руководителем используются различные методы, приемы воздействия на персонал с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности в процессе его найма, адаптации, обучения, прохождения аттестации и высвобождения.

Следует отметить, что для повышения эффективности управления персоналом в органах местного самоуправления необходимо назначать при приеме нового сотрудника ответственного консультанта за проведение процедуры адаптации. Это позволит новым сотрудникам быстрее и с наименьшими потерями «войти» в коллектив, освоить специфику деятельности организации и в существенно более короткие сроки добиться требуемого уровня результативности труда на новом рабочем месте. В связи с тем, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию и продуктивность сотрудника, необходимо проводить в органах местного самоуправления регулярную ротацию персонала. В систему практической подготовки кадрового резерва, как свидетельствует практический опыт работы, должна входить стажировка в должности, на которую зачислен в резерв муниципальный служащий, а также временное

замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков.

Для повышения эффективности управления мотивацией и стимулированием персонала необходимо изучение мотивационной сферы служебной деятельности муниципальных служащих, которая позволит выработать и реализовать определенную программу привлечения и закрепления в организации высокопрофессиональных работников, развить кадровый потенциал через мотивацию профессиональной активности, найти новые способы и механизмы регулирования социально – трудовых отношений.

Внедрение предварительной своевременной подготовки по высвобождению персонала обеспечивает планомерную замену кадров, тем самым обеспечит постоянство кадрового состава, а также позволит снизить психологическую напряженность в коллективе. В практическую деятельность необходимо внедрить курсы подготовки к выходу на пенсию. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров.

## **2.2 Деятельность консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом**

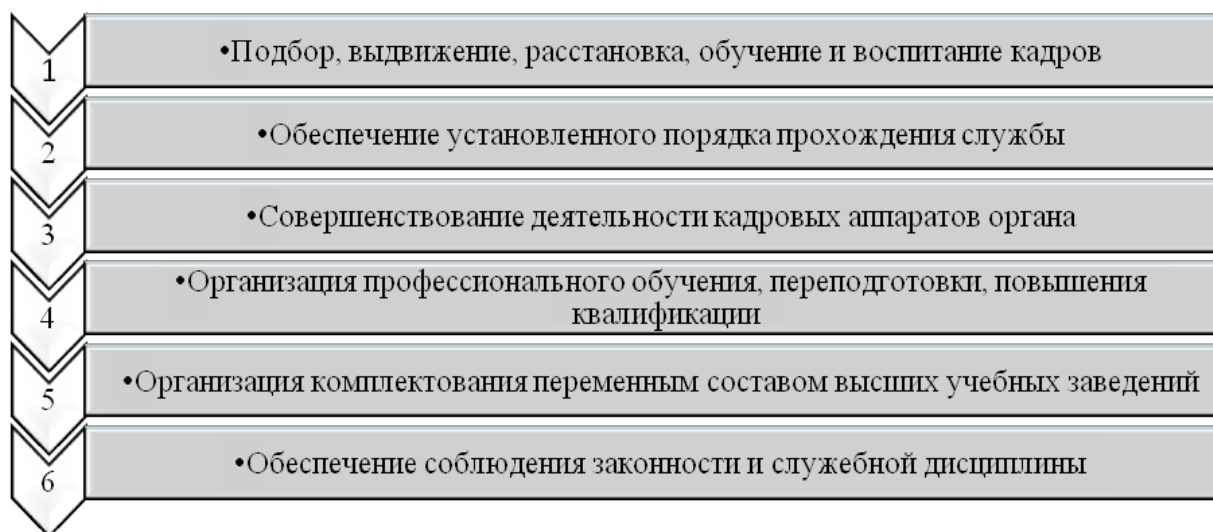
В рамках настоящего исследования для полной оценки технологий управления персоналом целесообразно проанализировать деятельность действующего внутреннего консультанта по управлению персоналом в Управлении образования городского округа Красноуральск.

Консультант по совершенствованию технологий управления персоналом относится к категории специалистов и подчиняется непосредственно Начальнику Управления образования.

Консультант по совершенствованию технологий управления персоналом выполняет функции консультирования по подбору, выдвижению, расстановке, обучению и воспитанию кадров и координации деятельности кадровых подразделений Управления.

Консультант по совершенствованию технологий управления персоналом осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими структурными подразделениями Управления.

Основные задачи консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом представлены на рисунке 11:



**Рис. 11. Основные задачи консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом.**

Внутренний консультант по совершенствованию технологий управления персоналом осуществляет следующие трудовые функции:

1. Осуществляет деятельность по комплектованию учреждения кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.
2. Консультирует по подбору, отбору, расстановке кадров.

3. Проводит изучение и анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала и его подразделений, установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение.

4. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями.

5. Информировывает руководителя об имеющихся вакансиях.

6. Принимает участие в разработке перспективных технологий управления персоналом в учреждении.

7. Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

В случае служебной необходимости консультант по управлению конфликтами может привлекаться к выполнению своих обязанностей сверхурочно, в порядке, предусмотренном положениями федерального законодательства о труде.

Главная цель деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом заключается в выработке перспективных технологий управления персоналом в учреждении.

В оценке эффективности деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом, приняли участие 17 сотрудников Управления образования городского округа Красноуральск.

Работа внутреннего консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом оценивалась по трем общим критериям:

1. Открытость и доступность информации о деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом.

2. Коммуникативная эффективность консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом (доброжелательность, вежливость и профессионализм специалиста).

3. Удовлетворенность качеством работы консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом.

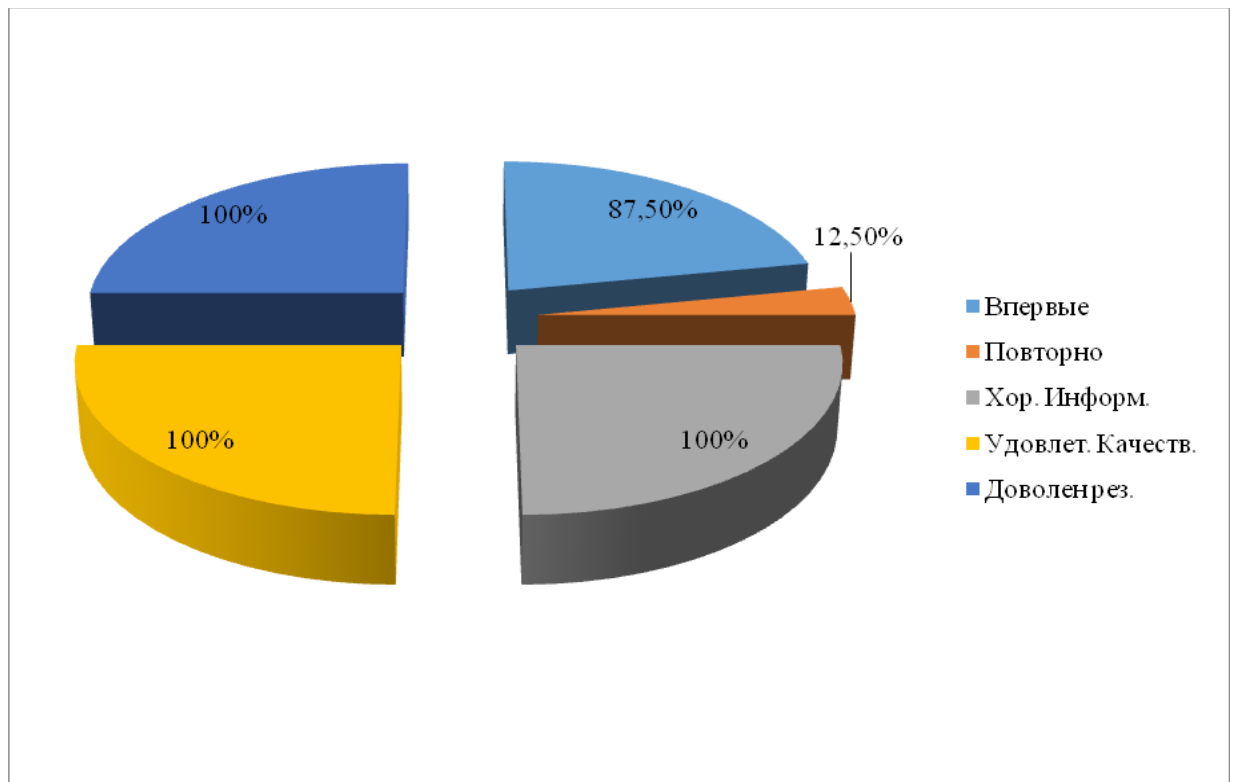
По всем трем критериям опрошенные поставили максимально высокий балл 100%. Замечаний и предложений не вносилось (таблица 6). Источник информации – анкетирование.

**Таблица 6.** Результаты проведенной независимой оценки, в ходе которой оценивалась эффективность деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом

Наименование критерия качества работы	Значение критерия, балл
1 Общий критерий: открытость и доступность информации о деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом	
1.1 Полнота информации о деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом	100 баллов
1.2 Доступность и полнота внешней наглядной информации о статусе и режиме работы консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом	100 баллов – информация предоставлена в полном объеме
1.3 Полнота информации, представленной при консультировании (ответах на вопросы)	100 – информация предоставлена в полном объеме
2 Общий критерий: коммуникативная эффективность (доброжелательность, вежливость и профессионализм специалистов)	
2.1 Положительные отзывы сотрудников Учреждения	100 – наличие положительных отзывов
2.2 Число обоснованных жалоб	100 – отсутствие обоснованных жалоб
2.3 Доля респондентов, от общего числа опрошенных, считающих, что консультант, оказывающий услуги, имеет высокий уровень профессионализма	Источник информации – анкетирование 100 баллов
2.4 Доля респондентов, от общего числа опрошенных,	Источник информации –

считающих, что услуги оказываются в доброжелательной и вежливой форме	анкетирование 100 баллов
2.5 Соответствие базового образования занимаемой должности	100 – образование персонала учреждения на 100% соответствует занимаемым должностям
2.6 Повышение квалификации персонала	100 – 100% персонала (подлежащего прохождению курсов повышения квалификации) прошли повышение квалификации в течение 3-х лет
2.7 Наличие утвержденных показателей эффективности деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом	100 – наличие показателей качества
3 Общий критерий: удовлетворенность качеством работы	
3.1 Доля респондентов, от общего числа опрошенных, удовлетворенных качеством деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом (значение от 0 до 100%)	90 баллов

Таким образом, респонденты положительно отзываются о деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом. Все опрошенные удовлетворены компетентностью консультанта, его профессиональной грамотностью. Наибольшую удовлетворенность у респондентов вызывает доброжелательное, позитивное отношение со стороны консультанта (рисунок 10).



**Рис. 10. Анализ удовлетворенности работы консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом**

Проанализировав систему управления персоналом и объективные и субъективные показатели оценки деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом можно выделить следующие проблемы:

1. В системе управления персоналом отсутствует одно из важных организационных решений - закрепление специалистов по персоналу кураторов определенных подразделений - наставничество, которое, с одной стороны, позволяет влиять на успешность адаптации молодого сотрудника, а с другой - выступает формой доверия к опытному сотруднику и этапом в его продвижении по службе.

2. Организация труда, направленная на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника. Государственному служащему в соответствии с федеральным законодательством предоставляется право на продвижение по службе. Однако, в целом система карьерного роста и



обучения как мотивационный механизм, в Управлении слабо развит. К продвижению следует рекомендовать успешных сотрудников, показывающих достойные результаты в течение определенного времени, в результате сдачи экзамена.

3. В процессе управления персоналом возможно возникновение различных конфликтов. В частности, в период адаптации сотрудника, когда он вынужден «притираться» к коллективу. Основными причинами конфликтов являются: различия в целях, в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, а также плохие коммуникации. По статистике 90% сотрудников, уволившихся в течение первого года работы, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации.

В рамках следующей главы выработаны мероприятия по профилактике напряженности и трудовых конфликтов в коллективе.

### **2.3. Мероприятия по совершенствованию технологий управления персоналом в Управлении образования городского округа Красноуральск**

сложную

систему,

из

множества

элементов.

из

ЭТОЙ

СИСТЕМЫ

напряжённостью в коллективе.

ЭТО

особое

и

—  
сознания  
поведения,

восприятия

и

[52,

с.112].

Это

и

его.

Масштабы

большей

с

и

порождаются

ими.

речь

о

межличностной,  
межгрупповой,

или

о

в

обществе.

Одним

из

уровня

является

микроклимат.

всего

в

малой

группы,

т.е.

какой

—

либо

[7,

с.324].

Профилактика

должна

быть

в

поле

зрения

организации.

роль

деятельность

персоналом,

подразделений,

за

формирование

и

структур

управления,

мотивационной

политики,

а

труда.

работников,

другими

в

непосредственно

на

и на  
персонала  
к работе,  
друг к  
другу,

к руководителю.  
в коллективе  
успешной  
всей  
организации:  
обстановку,

он оказывает  
на  
самочувствие  
коллектива, на  
выработку, принятие  
и

и,  
как  
следствие,

на

деятельности  
с.96].

[83,

и

создать

в

трудовом

—

одна

из

насуточных

системы,

так

как

это

умножению

силы

труда.

Настроение

от

коллектива,

от

их

отношения

друг

к

другу.

в

с

нормальным

все

его

члены,

как

правило,

доброжелательным,

к

новому

человеку.

и

доверие,



оценка,

и

умение

в

в

коллективе

[43,

с. 86].

социальной

в являются:

1.

Высокая

и

друг к другу;

2.

и критика;

Свободное

Доброжелательная

3.

мнения

при

всех

групповой

жизни;

4.

Достаточная

о

его

задачах

и

дел

при

их

выполнении;

5.

Удовлетворенность

к

коллективу

и

ему;

6.

Высокая

степень

включенности,

взаимопомощи

и

(члены

знают,

что

получат

от

любого

другого,

что

сами

всегда

ее

любому

другому,

это

необходимо);

7.

Принятие

на

себя

за

состояние

дел

в

каждым

из

ее

[61, с.203].

В

настоящее

по

формированию

—

климата,  
ИСПОЛЬЗОВАТЬ

В

по

профилактике

и

В КОЛЛЕКТИВЕ:

1.

КОМПЛЕКТОВАНИИ

При

необходимо

сотрудников.

В

от

целей

в

надо

ТИПЫ

людей.

Во

ситуациях

с

типа

окажется  
мало работоспособной,  
например, если  
соберутся  
лица,

и не инициативу, или только командовать;

2. Оптимальный подбор, расстановка, и периодические кадров;

3. Необходимо оптимально лиц, одному (5-7 человек);

4. в на наиболее авторитетных, (неформальных лидеров),  
персонала;

5. Отсутствие лишних и вакансий. Как недостаток, так и коллектива к  
его почва для и в связи с лиц вакантное и по работе или в с трудовой  
при лиц;

6. Предупреждение и конфликтов. социально- методов, у членов  
взаимопонимания и личным примером, – тренингов, деловых игр, и т.п.)

7. Повышение квалификации работников, над их ростом в  
терпеливости, реальности, и откровенности, а также с подчиненными.

кадрового – механизма политики и одна из управления кадрами.  
резерва рационального и стабильного и службы.

Кадровый – это на основе перспективных служащих, для  
профессиональными, деловыми и – качествами, проявивших себя на  
должностях, подготовку и для должностей.

Работа с резервом, как и деятельности, является и на основе:

1. Расчета потребности в персонале;
2. Анализа потенциала;
3. Анализа кадровой в регионе;
4. Плана по организационной проектирование);
5. Оценки кандидатов при на работу, персонала;
6. Аттестации и оценки [51, с.59].

должен на уровне, субъектов Федерации, в и управления. Он может быть:

1. Ближний;
2. Среднесрочный;
3. Дальний (стратегический);
4. Открытый – закрытый;
5. Обезличенный или на конкретную должность.

В службы молодые, компетентные, грамотные, сотрудники, работающие как в центре, так и в регионах. Без при кадрового выполнена не в объеме.

В службы следующие развития, регулирования, стабилизации, государственного [91, с.428].

формирования создание к в условиях служащих, непрерывности и управления, его на основе отбора, и персонала, профессионально и и функции власти [50, с.94]. кадрового обеспечивает:

1. дополнительной в всех категорий в с муниципальной службы;
2. и подготовку на выдвижение;
3. адаптации служащих, на высокие должности;
4. и качественного [94, с.86].

кадрового на основе принципов:

1. Актуальности – потребность в быть реальной;
2. Соответствия и типу резерва – к при работе в должности;
3. Перспективности – ориентация на рост, к образованию, ценз, стаж работы в и в целом, состояние [89, с.274].

в и составе резерва, а муниципальных индивидуального при форм и подготовки, их очередности и продолжительности. со специалистами, в резерва, обычно по плану, в конкретные по политических, экономических и знаний, характера работы, по у умения и на современных требований. В эту теоретическое обучение, и резерва [90, с.316].

резерва в рамках на и повышение служащих.

В подготовки резерва, как опыт работы, должны входить:

1. Стажировка в должности, на в резерв служащий;
2. Временное отсутствующих на их командировок, отпусков;
3. Выезды в другие с положительного опыта;
4. Участие в в системе квалификации;
5. Участие в деятельности организации;
6. Участие в подготовке и конференций, семинаров, и др.

формой должна быть кандидата по знаний, умений и в деятельности [96, с.17].

процесс к должности. Для этого его с нормативными документами, решениями, в качестве в коллектив. Для проблемой (был коллегой, а стал начальником). Поэтому продумать начальника и его подчиненных. В этих специальные и [92, с.208].

Несмотря на то, что подготовки хорошо известны, они эффективно. тем при правильной и по формированию и создается специалистов, что стабилизирует управление, структурной аппарата, обеспечивать его работниками.

Современные и опыт работы по формированию о том, что целесообразно и все виды – потенциальный, предварительный и [95, с.231].

образуют руководители, министерств, ведомств, администраций, основным по образованию, специальности, либо им удовлетворить в время. Он и представляет контингент работников, которые быть в на руководящие должности. стать резерва. Его состав по управленческих кандидатов.



В включаются те работники, в мере соответствуют всем и кадрового резерва службы. определяющим показателем выполнения государственным служащим [93, с.149].

специалистов, состоящих в на на должности, следует на всего в резерве. Это определить [98].

В случае лицами, в резерве, уровня и деятельности, проступков, а также их требованиям, предъявляемым к (в том и по состоянию здоровья), они из решением самоуправления.

Как было рассмотрено ранее, под технологией управления персоналом мы понимаем совокупность приемов, способов и методов воздействия на кадровый состав в процессе его найма, использования, развития и высвобождения с целью получения эффективных конечных результатов трудовой деятельности. По результатам проведенного анализа деятельности внутреннего консультанта по управлению персоналом на базе Управления образования городского округа Красноуральск считаем возможным внедрение и реализацию следующих мероприятий по совершенствованию деятельности внутреннего консультанта по управлению персоналом:

1. Внедрение многоуровневой системы обучения и переподготовки персонала. Для муниципальных служащих, проходящих вторичную адаптацию (т.е. связанную с должностным продвижением), переподготовка и повышение квалификации не менее важны, так как предполагают приобретение и совершенствование умения работать с людьми, управлять персоналом, навыков информационно – аналитической работы, использования современной электронной техники, составления проектов документов.

2. Для того, чтобы система непрерывного обучения персонала приносила значимые результаты, необходимо до момента ее внедрения мотивировать сотрудников на положительное отношение к обучению как таковому. Также необходимо проводить обучение специалистов, зачисленных

в кадровый резерв, для развития деловых и управленческих качеств, способствующих эффективному осуществлению профессиональной деятельности.

3. Эффективной формой подготовки кадрового резерва на наш взгляд является стажировка. Она позволяет закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, изучения передового опыта, приобретения профессиональных навыков. Считаем целесообразным разработать систему организации и проведения стажировок, четко определить сроки и место их проведения. Программу стажировки и ее результаты необходимо рассматривать у начальника Управления и в кадровом подразделении этого органа. Регулярное проведение стажировок предполагает решение вопросов методического, организационного и материально – бытового характера. Следует разработать необходимые нормативные документы, создать материальные предпосылки для становления и развития института стажировки.

4. Контроль деятельности муниципальных служащих, состоящих в резерве на выдвижение, следует вести на протяжении всего времени нахождения их в резерве. Целесообразно списки резерва пересматривать и утверждать один раз в год. При пересмотре кадрового резерва в конце года важно сделать обстоятельный анализ, дать оценку подготовленности каждого муниципального служащего, обосновать решение о зачислении его в состав резерва на новый срок.

5. Регулярная ротация, движение персонала, позволяющие сотрудникам полнее понять цели организации, увидев их с разных ступеней служебной лестницы.

6. Составление индивидуального плана карьеры, для отдельных сотрудников, в котором представлены вариант (варианты) профессионального развития и должностного перемещения сотрудника в организации.

7. Для качественного планирования карьеры необходимы определенные навыки, желательно также владение современными персоналом – технологиями. Это относится не только к специалистам по управлению кадрами и руководителям, но и сотрудникам, чья карьера планируется. Поэтому рекомендуется проводить специальное обучение (семинары) по планированию индивидуальной карьеры.

8. Систематическое проведение обучающих тренингов, основными задачами которых являются формирование конфликтологической компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий работников, формирование благоприятного социально – психологического климата. Комплекс тренингов по профилактике конфликтов и стрессов должен являться частью постоянно действующей профилактической программы в рамках системы повышения квалификации или профессионального обучения кадров организации.

9. При приходе нового сотрудника следует назначать ответственного консультанта, а именно - внутреннего консультанта по управлению персоналом за проведение процедуры адаптации. Это позволяет новым сотрудникам быстрее и с наименьшими потерями «войти» в коллектив, освоить специфику деятельности организации и в существенно более короткие сроки добиться требуемого уровня результативности труда на новом рабочем месте. Внутренний консультант должен разработать программу процесса адаптации, которая, в свою очередь, должна утверждаться начальником Управления. В ходе проведенного исследования на базе Управления образования городского округа Красноуральск, был разработан Проект положения об адаптации лиц, впервые поступивших на муниципальную службу (Приложение А).

Далее рассчитаем затраты на привлечение внутреннего консультанта.

**Таблица 7.** Расчет затрат, необходимых для привлечения внутреннего консультанта (на год).

Статьи затрат	Исходные данные для расчета	Расчет	Сумма, руб.
1. Фонд оплаты труда (надбавка к заработной плате)	11 тыс. руб. / мес.	11 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес.	132 000
2. Страховые взносы	30 % от месячного оклада	0,33 x 11 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес.	43560
Итого:	–	–	175 560

Таким образом, по результатам расчетов видно, что стоимость затрат, необходимых для привлечения внутреннего консультанта (на год) выше на 175 560 руб. и является выгодным вариантом для исследуемой организации.

В результате проведенного анализа и на основании разработанных мероприятий, рост доходов учреждения составит 0,5% по сравнению с величиной доходов в прошлом году.

На основании таблицы 3 можно спрогнозировать динамику доходов учреждения на ближайшие 2 года по формуле:

$$\text{Прогноз} = \text{Показатель за предыдущий год} + 0,5\%$$

**Таблица 8.** Ожидаемые показатели финансовой деятельности Управления образования городского округа Красноуральск

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.	Прогноз	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Доходы	1 456 760	1 464 043	1 471 364
2. Доходы от оказания платных услуг	860 310	864 611	868 934
3. Прочие доходы	378 900	380 794	382 698

Прогноз роста доходов в 2018 году составляет 1464 тыс. руб., в 2019 1471 тыс. руб. Доходы от оказания платных услуг составят в 2018 году – 864 тыс. руб., в 2019 году – 868 тыс. руб.

Спрогнозируем годовой экономический эффект от внедрения по формуле:

$$\text{Прогноз} = \text{Показатель за предыдущий год} * 0,5\%$$

Ожидаемый прогноз экономического эффекта от реализации мероприятий приведены в таблице 4.

**Таблица 9.** Прогноз экономического эффекта от разработанных мероприятий

Предполагаемые составляющие экономического эффекта	Исходные данные для расчета	Расчет прогнозируемого эффекта
Рост доходов учреждения в результате внедрения мероприятий	0,5%	$\Delta Q = 1\,456,00 * 0,5\% = 728$ тыс. руб.
Итого годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	–	728 тыс. руб.

В результате проведенных расчетов от реализации мероприятий планируется получить доходы в размере 728 тыс. руб.

Следует сделать вывод, что Управления образования городского округа Красноуральск экономически выгодны разработанные мероприятия при затратах 175 560 руб.

Изучив систему планирования и развития карьеры персонала в органах местного самоуправления можно сделать вывод, что немаловажное значение в развитии кадров имеет управленческое консультирование - деятельность внутреннего консультанта по снижению напряженности и трудовых конфликтов в коллективе, а также деятельность по формированию персонала. По результатам проведенного исследования были предложены

рекомендации по совершенствованию деятельности внутреннего по управлению персоналом в Управлении образования городского округа Красноуральск.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Деятельность консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом – совокупность приемов способов и методов воздействия на персонал в процессе найма, развития и высвобождения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Деятельность консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом предполагает также деловую оценку персонала, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и стимулирование трудовой

деятельности, организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Деятельность консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом в органах местного самоуправления рассматривается как один из механизмов реализации кадровой политики субъекта управления, система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и иных, имеющих нормативно-правовую основу мероприятий, обеспечивающих рациональное использование способностей человека, как в его собственных интересах, так и в интересах организации.

Консультирование в сфере управления персоналом в органах местного самоуправления можно рассматривать как внутреннюю сторону системы, основными элементами которой являются субъекты – управляющий элемент (муниципальный орган и консультант) и объект – управляемый элемент (кадры), постоянно взаимодействующие на началах самоорганизации

Цель исследования – изучение деятельности консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом на примере Управления образования городского округа Красноуральск.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические аспекты деятельности внутреннего консультанта по управлению персоналом в органах местного самоуправления;

2. Проанализировать деятельность консультанта по управлению персоналом на примере Управления образования городского округа Красноуральск.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности внутреннего консультанта в сфере управления персоналом на примере Управления образования городского округа Красноуральск.

Объектом исследования является консультационная деятельность по совершенствованию технологий управления персоналом в органах местного самоуправления.

Предмет исследования – деятельность консультанта по совершенствованию технологий управления персоналом в Управлении образования городского округа Красноуральск.

Методы исследования – анкетирование, анализ документов по работе с кадрами, анализ и синтез, статистический, экономический.

Проведя анализ технологий управления персоналом на примере Управления образования городского округа Красноуральск, можно сделать вывод, что технологии управления персоналом в Управлении образования городского округа Красноуральск реализуются эффективно, в процессе деятельности руководителем используются различные методы, приемы воздействия на персонал с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности в процессе найма, адаптации, обучения, прохождения аттестации и высвобождения, однако имеются небольшие недостатки:

1. Отсутствие ответственного за процедуру адаптации муниципального служащего впервые принятого на муниципальную службу.
2. Отсутствие подготовительной работы по высвобождению персонала.
3. Отсутствие возможности прохождения стажировки в должности, на которую зачислен в резерв муниципальный служащий.
4. Наличие напряженности в трудовом коллективе.

Для решения данной проблемы были разработаны следующие рекомендации:

1. Для повышения эффективности управления персоналом в органах местного самоуправления необходимо назначать при приходе нового сотрудника следует ответственного, а именно - внутреннего консультанта по управлению персоналом за проведение процедуры адаптации. Это позволяет



новым сотрудникам быстрее и с наименьшими потерями «войти» в коллектив, освоить специфику деятельности организации и в существенно более короткие сроки добиться требуемого уровня результативности труда на новом рабочем месте. Внутренний консультант должен разработать программу процесса адаптации, которая, в свою очередь, должна утверждаться начальником Управления. В ходе проведенного исследования на базе Управления образования городского округа Красноуральск, был разработан Проект положения об адаптации лиц, впервые поступивших на муниципальную службу.

1. В систему практической подготовки кадрового резерва должна входить стажировка в должности, на которую зачислен в резерв муниципальный служащий, а также временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков. Следует разработать необходимые нормативные документы, создать материальные предпосылки для становления и развития института стажировки. Необходимо также проводить обучение специалистов, зачисленных в кадровый резерв, для развития деловых и управленческих качеств, способствующих эффективному осуществлению профессиональной деятельности.

2. Внедрение предварительной своевременной подготовки по высвобождению персонала, которая позволит снизить психологическую напряженность в коллективе. В практическую деятельность необходимо внедрить курсы подготовки к выходу на пенсию. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров.

3. Систематическое проведение обучающих тренингов, основными задачами которых являются формирование конфликтологической компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий работников, формирование благоприятного социально – психологического климата. Комплекс тренингов по профилактике конфликтов и стрессов должен являться частью постоянно действующей профилактической

программы в рамках системы повышения квалификации или профессионального обучения персонала организации.

Изучив систему планирования и развития карьеры персонала в органах местного самоуправления можно сделать вывод, что немаловажное значение в развитии кадров имеет управленческое консультирование - деятельность внутреннего консультанта по снижению напряженности и трудовых конфликтов в коллективе, а также деятельность по формированию персонала. По результатам проведенного исследования были предложены рекомендации по совершенствованию деятельности внутреннего по управлению персоналом в Управлении образования городского округа Красноуральск

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).

3. Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25 – ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_66530/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/).
4. Федеральный закон от 06.10.2003 г. №131 – ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/).
5. Агалаева С.Н. Совершенствование персонала: сегодня и завтра // Бизнес. – М., 2015. – №3 – С. 21 – 24
6. Адаир Д. Эффективная мотивация // Бизнес. – М., 2013. – №2 – С. 10 – 15.
7. Захаров Н.Л. Бизнес в России: специфика управления / Н.Л.Захаров. – М., 2014. – 124 с.
8. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М.Анисимов. – М., 2013. – 273 с.
9. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко. – Ростов н/Д, 2016. – 169 с.
10. Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: учеб. пособие / Ю.Н.Арсеньев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 251 с.
11. Атаманчук Г.В. «Теория государственного управления. Курс лекций» / Г.В. Атаманчук. – М.: «Омега – Л», 2013. – 163 с.
12. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. / В.В. Авдеев – М.: Финансы и статистика, 2015. – 324 с.
13. Аширов Д. А. Управление персоналом / Под ред. Д. А. Аширова, Л. А. Резниченко. – М.: ММИЭИФП, 2014. – 173 с.
14. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – М., 2013. – № 1 – С. 50 – 54.
15. Актуальные проблемы управления, экономики, культуры: монография / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, Я. В. Воронина, И. М. Донник, Л. А. Журавлева, А. Н. Митин, А. В. Михалев, В. Н. Набоков, К. В. Некрасов, А. Ю. Панченко,

- Н. А. Потехин, В. Н. Савин, А. А. Сарабский, Е. А. Скворцов, К. П. Стожко ,  
Н. Б. Фатеева, Н. Н. Целищев. – Екатеринбург: УрГАУ, 2015. – 170 с.
16. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. / Е.А.Борисова. – СПб.: Питер, 2011. – 239 с.
17. Балашов Ю.А. Мотивация и стимулирование персонала. Основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. 2015. – № 2. – С.48 – 53.
18. Базарова Л. Система подбора персонала как фактор устойчивого экономического развития // Управление персоналом. – М., 2015. – №5. – С.12 – 17.
19. Беляева Е.Г. Непрерывное развитие сотрудников, как условие развития компании // Справочник по управлению персоналом. – М., 2014. – №5. – С.7 – 12.
20. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА, 2014. – 328 с.
21. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: Учебник. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 253 с.
22. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент под ред. проф. / О.С. Виханский., 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2014. – 282 с.
23. Варданын И.С. Предложение по совершенствованию системы стимулирования // Управление персоналом 2015. –№4. – С. 24 – 28.
24. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: Учебное пособие. / Б.Н. Герасимов, В.Г.Чумаков, Н.Г.Яковлева. – Ростов н/Д, 2013. – 401 с.
25. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения / Т.О.Гордеева. – М.: Академия, 2014. – 321 с.
26. Глазунова, Н.И. Государственное (административное) управление: учебник / Н.И. Глазунова. – М.: Велби, Проспект, 2016. – 349 с.
27. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 234 с.
28. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. / Б.М.Генкин. – М.: НОРМА – ИНФРА – М, 2015. – 107 с.

29. Муниципальная служба: нравственные основы, профессиональная этика: Учебное пособие / Под общ. ред. В.М. Соколова и А.И. Турчинова. М., РАГС, 2014. – 630 с.
30. Дипроуз Д. Мотивация. / Пер. с англ.; – М.: Эксмо, 2014. – 116 с.
31. Десслер Г. Управление персоналом. / Под общ. ред. И. М. Степнова. Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 697 с.
32. Егоршин А.П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2014. – 178 с.
33. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. / А.П.Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Инфра – М, 2013. – 114 с.
34. Есть такая профессия – управлять персоналом // Кадровый вестник. – М., 2014. – № 3. – С.19 – 23
35. Иванова – Швец Л. Н. Управление персоналом / Под ред. Л. Н. Ивановой – Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М.: ЕАОИ, 2015. – 145 с.
36. Иванова С. «Искусство подбора персонала» / С. Иванова. – М.: Изд.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 132 с.
37. Каверин С. Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: ИПРАН, 2014. – 240 с.
38. Карякин, А. М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3–я редакция /А.М. Карякин. – Иван. гос. энер. Ун – т. – Иваново, 2013. – 166 с.
39. Королев М.Ф. Оценка качества служебной деятельности муниципального служащего // Муниципальная служба. – М., 2014. – № 5. – С. 21 - 25.
40. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра, 2014. – 321 с.
41. Кибанов А.Я., Мамед–заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. 3 – е изд. / А.Я.Кибанов, Г.А. Мамед– заде, Т.А. Родкина. – М.: Экзамен, 2014. – 311 с.
42. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация, 2 – е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б.Дуракова. – М.: ИНФА М, 2013. – 365 с.

43. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. / А.Я. Кибанов, И.Б.Дуракова. – М.: ИНФРА М.: ИНФРА, 2015. – 179 с.
44. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно – практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2014. – 362 с.
45. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 301с.
46. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: учебник/ А.Я Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г Коновалова. – М.: Изд – во ИНФРА – М, 2015. – 420 с.
47. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. / Н.В. Кротова, Е.В.Клеппер. – М.: Инфо-М, 2015. – 350 с.
48. Колосова Р.П., Мироненко О. Н.. Методы высвобождения персонала. Современный рынок труда и трудовые отношения: актуальные проблемы и эмпирические исследования. / Р.П. Колосова, О.Н.Мироненко. – М.: ТЕИС, 2014. – 102 с.
49. Кузнецова Ю. Ю., Лошкарева Г. В. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 55 – 59.
50. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2015. – №1. – С. 25 – 29.
51. Лапин А. Формирование системы управления персоналом // Кадровый вестник. 2015. – № 5. – С. 20 – 25.
52. Лукьяненко В.И. Управление персоналом муниципальной службы: содержание, функции, структура. Учебник. / В.И. Лукьяненко. – М., 2014. – 178 с.
53. Лукичёва Л.И.Управление организацией: учеб.пособие / Л.И.Лукичёва. – М.: Изд – во Омега – Л, 2014. – 112 с.
54. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: курс лекций; практические задания. / Под. ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега – Л, 2015. – 234 с.

55. Леженкина Т.И., Смирнова Г.В. «Кадровая служба организации» Московский финансово – промышленный университет «Синергия», 2013. URL://[www.management/kadrovaya sluzhba](http://www.management/kadrovaya_sluzhba) (Дата обращения 14.04.2017).
56. Ломоносов Б. И. Высвобождение персонала как элемент современной кадровой политики организаций / Международная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых по фундаментальным наукам / Тезисы докладов. – Москва, МГУ: 2014. – 179 с.
57. Магура М. И., Курбатова М. Б. «Современные персонал – технологии». / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 2013. – 257 с.
58. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. / И.К. Макарова. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2015. – 267 с.
59. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2013. – 360 с.
60. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. / Ф.Б. Михайлов. – Казань, 2015. – 117 с.
61. Митин А.Н. Механизмы управления: учебное пособие / Екатеринбург, 2013. – 270 с.
62. Митин А.Н., Шайхатдинов В.Ш. Право государственной и муниципальной службы «Перспект» / А.Н. Митин, 2017. – 129 с.
63. Митин А.Н. Механизмы управления: учебное пособие / А.Н.Митин. – Екатеринбург, 2013. – 216 с.
64. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие /под ред. Проф. В.П. Пугачева. – М.: Гардарики, 2014. – 312 с.
65. Мордвин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. / С.К. Мордвин. – СПб.: Питер, 2013. – 203 с.
66. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие / М.Н. Мельникова. – Хабаровск: Изд – во ДВГУПС, 2015. – 418 с.
67. Новые технологии управления персоналом. – СПб.: Речь, 2013. – 168 с.
68. Ноздрачев А.Ф. Государственная и муниципальная служба / А.Ф.Ноздрачев. – Москва, 2014. – 154 с.

69. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно – логических схемах: Учебник / Ю.Г.Одегов. – М., 2015. – 838 с.
70. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации. / Е.П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2014. – 117 с.
71. Пономаренко Е.Е. Теоретические аспекты оценки эффективности системы управления персоналом // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2015. – № 4. – С.11 – 15.
72. Пономарев А. Самое трудное в управлении – это люди! // Управление персоналом, 2014. – № 7. – С.18 – 22.
73. Попов С.Г. Управление персоналом: Учеб пособие. / С.Г. Попов. – М.: Ось – 89, 2013. – 132 с.
74. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов. / В.К. Потемкин. – СПб.: Питер, 2014. – 264 с.
75. Петраков М. А., Большакова А. К. Современные тенденции найма персонала // Молодой ученый. 2014. – №20. – С.19 – 23.
76. Пугачёв В.П. Руководство организацией персонала: учебник/ В.П. Пугачёв. – М.: Изд – во Аспект – Пресс, 2015. – 178 с.
77. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 2014. – 106 с.
78. Пихало В.Т., Ефремова Ю.Е., Петрова С.А. Управление персоналом организации: учебное пособие. / В.Т. Пихало, Ю.Е. Ефремова, С.А. Петрова. – М.: Форум, 2015. – 129 с.
79. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. Пособие для студентов вузов по специальности «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала». – 2 – е изд., перераб. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г.Соломанидин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 416 с.
80. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю.Ефремов. – СПб.: Смольный университет, 2013. – 249 с.
81. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. / В.А. Спивак. – СПб.: Изд – во «Питер», 2015. – 291 с.
82. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно – практ. пособие. 5– е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Бизнес – школа, 2013. – 145 с.



83. Тагирова И.Ф. «Проблема мотивации к труду работников организации» / Наука и образование в современном обществе: вектор развития. Сборник научных трудов по материалам Международной научно – практической конференции: В 7 частях. – Москва: Ар – Консалт, 2014. – 403 с.
84. Тимофеев М.И. Мотивы и потребности: новые подходы // Мотивация и оплата труда. 2016. – № 1. – С. 50 – 54.
85. Травин В.В., Дятлов В.А. «Менеджмент персонала предприятия» / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2014. – 110 с.
86. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера / Сост. П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2015. – 296 с.
87. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 2013. – 149 с.
88. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд – во РАГС, 2013. – 434 с.
89. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М.: Экзамен, 2015. – 356 с.
90. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА – М, 2014. – 383 с.
91. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 114 с.
92. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: 2015. – 274 с.
93. Управление организацией: Учебник / под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Инфра – М, – 2014. – 316 с.
94. Управление персоналом государственной службы: Учебно – методическое пособие / Под ред. Е.В. Охотского. М., 2015. – 428 с.
95. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. – М.: Магистр, 2014. – 208 с.
96. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: учебное пособие для вузов / Н.И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 149 с.

97. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно – практическое пособие. 5 – е изд., переработанное и дополненное. / С.В.Шекшня. – М.: Бизнес – школа «Интел – Синтез», – 2013. – 286 с.
98. Шлендер П.Э. Управление персоналом. / П.Э. Шлендер. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 231 с.
99. Фомин К.Р. Формирование кадрового резерва руководителей: основные подходы // Менеджмент в России и За рубежом. 2013. – №6. – С.17 – 22.
100. Федорова Е. Кадровый менеджмент // Служба кадров и персонал. – 2015. – №8. – С. 50 – 55.
101. Фатеева Н. Б. «Важный фактор конкурентоспособности персонала» // Аграрный вестник Урала № 10 – 2 (105), 2012 г. URL: cyberleninka.ru (Дата обращения 12.07.2017).
102. Федорова Н.В. Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие - изд. 2 – обновленное / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: Кнорус, 2014. – 168 с.
103. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. / П. Форсиф. – СПб.: ИД Нева, 2016. – 119 с.
104. Karen Becker, Michelle Smidt A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research // Human Resource Management Review. – 2016. –Vol. 26, №2. – P. 149–165.
105. Jarosław Piotr Lenzion Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management // Procedia Manufacturing. – 2015. – Vol. 3. – P. 674–680.
106. Zdenko Stacho, Katarína Stachová Outplacement as Part of Human Resource Management // Procedia Economics and Finance. – 2015. – Vol. 34. – P. 19-26.
107. Jana Skoludova, Zdenek Brodsky Current Trends of Selected Aspects of Human Resource Management in the Czech Republic // Procedia Economics and Finance. – 2015. – Vol. 26. P. 603–608.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Бланк деловой оценки персонала

Наименование показателей	Данные выше требований	Полностью отвечают требованиям	Данные значительно выше требований	Данные ниже требований
1.Сообразительность: способность быстро и				

дифференцированно воспринимать суть дала.				
2. Мыслительные и оценочные способности: способность анализировать проблемы и делать выводы.				
3. Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний).				
4. Готовность к труду: проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность. Готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию.				
5. Приспособляемость: способность приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач.				
6. Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы.				
7. Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе.				
8. Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление.				
9. Умение вести переговоры: способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли.				
10. Качество труда: пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, аккуратность, надежность, рациональность).				
11. Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок.				
12. Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для				

использования; краткое и ясное устное изложение мыслей, убедительность.				
13. Стиль общения: корректность, открытость, коммуникабельность в общении с коллегами и внешним окружением, готовность помочь.				

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анкета по определению уровня эффективности мотивации персонала

Уважаемые сотрудники Управления образования просим Вас принять участие в опросе по определению уровня эффективности мотивации персонала.

Ваш пол \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Выберите основные критерии, которые влияют на эффективность вашей работы.

1. Политика администрации

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

2. Комфортные условия труда.

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

3. Условия на рабочем месте (приемлемая освещённость, отопление и т.д.;

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

4. Оплата труда.

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

5. Отношения с руководством и коллегами.

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

6. Общественное признание.

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

7. Степень ответственности.

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

8. Достижение целей.

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

9. Наличие возможностей профессионального роста.

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

10. Самореализация.

Да \_\_\_\_\_

Нет \_\_\_\_\_

Благодарим за участие!

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ ЛИЦ,**

# **ВПЕРВЫЕ ПОСТУПИВШИХ НА МУНИЦИПАЛЬНУЮ СЛУЖБУ (ПРОЕКТ)**

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Положение об адаптации лиц, впервые поступивших на муниципальную службу в органы местного самоуправления (далее – Положение), определяет порядок организации и оценки работы по обеспечению адаптации лиц, впервые поступивших на муниципальную службу (далее – вновь принятый муниципальный служащий).

1.2. Работа по обеспечению адаптации вновь принятых муниципальных служащих осуществляется с целью оказания помощи вновь принятым муниципальным служащим в их профессиональном становлении, приобретении новых профессиональных знаний и навыков, содействия раскрытию личностного потенциала, усвоению норм и правил поведения на муниципальной службе, изучению организационной и корпоративной культуры.

1.3. Основными результатами процесса адаптации вновь принятых муниципальных служащих являются:

- ускорение процесса профессионального становления муниципальных служащих, развитие их способностей самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью в условиях осуществления служебной деятельности;
- развитие профессионально значимых качеств.

## **2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ**

2.1. Процесс адаптации вновь принятого муниципального служащего, за исключением лиц заключается в:

- закреплении за вновь принятым муниципальным служащим консультанта;
- установлении продолжительности периода адаптации;
- разработке плана адаптации вновь принятого муниципального служащего (далее – план адаптации);
- реализации плана адаптации;
- мониторинге прохождения адаптации;

2.2. В процессе адаптации участвуют:

- представитель нанимателя;

-консультант;

- вновь принятый муниципальный служащий;

-кадровая служба органа местного самоуправления (далее – кадровая служба).

2.3. Участники процесса адаптации осуществляют следующие функции:

2.3.1. Представитель нанимателя:

- назначает консультантов из числа муниципальных служащих;

-обеспечивает систематическое рассмотрение вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;

-оказывает методическую и практическую помощь консультантам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

-рассматривает отчеты консультантов и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе;

- определяет меры поощрения консультантов;

- принимает решение о замене консультанта;

-принимает решение о завершении адаптации.

2.3.2. Руководитель структурного подразделения:

- предлагает представителю нанимателя кандидатуру консультанта;

- утверждает план адаптации;

-оценивает результаты адаптации на основании отчета консультанта и результатов анкетирования и тестирования, организуемых управлением с целью проверки приобретенных вновь принятым муниципальным служащим знаний и навыков и выявления эффективности работы с ним консультанта.

2.3.3. Управление:

- во взаимодействии с назначенным консультантом и с учетом результатов оценки базовых и специальных компетенций, полученных вновь принятым муниципальным служащим при поступлении на муниципальную службу, предлагает обучающие и иные мероприятия, способствующие ускорению профессиональной адаптации вновь принятых муниципальных служащих, для включения в план адаптации;

- проводит анкетирование и тестирование вновь принятых муниципальных служащих с целью проверки приобретенных ими знаний и навыков и выявления эффективности работы с ними консультантов;

- проводит анализ, обобщение и распространение лучших практик наставничества в период адаптации.



#### 2.3.4.Консультант:

- с учетом предложений управления и результатов оценки базовых и специальных компетенций, полученных вновь принятым муниципальным служащим при поступлении на муниципальную службу, разрабатывает план адаптации;
- при необходимости корректирует план адаптации;
- знакомит вновь принятого муниципального служащего с коллективом;
- дает разъяснения вновь принятому муниципальному служащему по квалификационным требованиям к его должности, по теоретическим и практическим вопросам, касающимся исполнения должностных обязанностей, по целям и задачам деятельности структурного подразделения;
- знакомит вновь принятого муниципального служащего с установленными в органе местного самоуправления основными правилами организации служебной деятельности (хранения документов, использования технических средств, расположения служебных кабинетов, организации служебного взаимодействия и т.д.);
- оказывает вновь принятому муниципальному служащему методическую помощь;
- формирует для вновь принятого муниципального служащего практические задания и осуществляет контроль их выполнения;
- осуществляет контроль за ходом выполнения плана адаптации;
- готовит отчет о результатах адаптации.

#### 2.3.5.Вновь принятый муниципальный служащий:

- выполняет должностные обязанности, установленные должностным регламентом;
- выполняет план адаптации;
- вносит предложения по внесению изменений и дополнений в план адаптации;
- участвует в анкетировании и тестировании, организуемых управлением с целью проверки приобретенных вновь принятым муниципальным служащим знаний и навыков и выявления эффективности работы с ним консультанта.

#### 2.3.6. Кадровая служба:

- оказывает организационную и методическую помощь в выполнении мероприятий по обеспечению адаптации вновь принятых муниципальных служащих;
- готовит проекты решений представителя нанимателя, принимаемых им в процессе адаптации;
- обеспечивает документационное оформление итогов процесса адаптации вновь принятых муниципальных служащих;
- ходатайствует о поощрении консультантов.

2.4. Консультантом назначается:

-непосредственный руководитель вновь принятого муниципального служащего;  
-иной муниципальной служащий, замещающий должность не ниже должности вновь принятого муниципального служащего и имеющий стаж муниципальной службы не менее трех лет, при условии, что за ним закреплено не более одного вновь принятого муниципального служащего.

2.5. Закрепление консультанта осуществляется приказом представителя нанимателя одновременно с приемом вновь принятого муниципального служащего на муниципальную службу.

Замена консультанта осуществляется в следующих случаях:

- расторжение служебного контракта с консультантом;  
-перевод консультанта на иную должность муниципальной службы, не позволяющую осуществлять наставничество;  
-возникновение иных обстоятельств, препятствующих осуществлению наставничества.

2.6. Адаптация устанавливается на период испытательного срока.

2.7. План адаптации включает в себя:

-изучение нормативно – правовой, методической и иной документации;  
-практические задания, направленные на формирование навыков и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей;  
-мероприятия, направленные на профессиональное развитие вновь принятых муниципальных служащих.

### 3. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

3.1. Не позднее чем за 15 рабочих дней до окончания периода адаптации кадровая служба органа местного самоуправления информирует управление о дате окончания периода адаптации. Управление после получения уведомления в срок не позднее 12 рабочих дней до окончания периода адаптации проводит анкетирование и тестирование вновь принятого муниципального служащего с целью проверки приобретенных им знаний и навыков и установления достижения результатов адаптации, а также для определения эффективности работы консультанта с вновь принятым муниципальным служащим. Результаты анкетирования и тестирования в срок не позднее 10 рабочих дней до окончания периода адаптации доводятся управлением до сведения консультанта, а также направляются руководителю

структурного подразделения.

3.2. Не позднее 8 рабочих дней до окончания периода адаптации консультант готовит отчет о выполнении плана адаптации (далее – отчет) в котором содержится оценка успешности адаптации вновь принятого муниципального служащего, определяемая с учетом степени выполнения плана адаптации, оценка применения полученных в ходе адаптации знаний и навыков, а также результатов анкетирования и тестирования вновь принятого муниципального служащего, организованных управлением. Отчет представляется вместе с планом адаптации руководителю структурного подразделения. Если функции консультанта возложены на руководителя структурного подразделения, то отчет представляется в кадровую службу.

3.3. Руководитель структурного подразделения в срок не позднее чем за 6 рабочих дней до окончания периода адаптации оценивает итоги адаптации и представляет заверенный своей подписью отчет в кадровую службу.

3.4. Кадровая служба на основании полученных материалов в срок не позднее 5 рабочих дней до окончания периода адаптации готовит проект решения представителя нанимателя о завершении адаптации либо о не завершении адаптации и направляет его вместе с полученными материалами представителю нанимателя, который принимает окончательное решение.

3.5. Представитель нанимателя принимает одно из следующих решений, которое оформляется правовым актом соответствующего органа:

3.5.1. Считать адаптацию успешно завершённой.

3.5.2. Считать адаптацию незавершённой (с указанием причин).

3.6. Решение, предусмотренное подпунктом 3.5.1 пункта 3.5 данного раздела Положения, принимается представителем нанимателя в случае, если адаптация достигла поставленных целей, что подтверждается:

- выполнением вновь принятым муниципальным служащим не менее 80 процентов мероприятий плана адаптации с оценкой «удовлетворительно»;
- получением от вновь принятого муниципального служащего не менее 80 процентов правильных ответов на тестовые вопросы в ходе анкетирования и тестирования, организуемых управлением.

3.7. Решение, предусмотренное подпунктом 3.5.2 пункта 3.5 данного раздела Положения, принимается представителем нанимателя в случае, если адаптация не достигла своих целей, что подтверждается отсутствием достижения показателей, определенных в пункте 3.6 данного раздела Положения.

3.8. План адаптации, отчет и копия приказа об итогах адаптации приобщаются к личному делу вновь принятого муниципального служащего по завершении периода адаптации.

3.9. Выполнение функций консультанта подлежит отражению в годовых отчетах муниципальных служащих, на которых возлагались указанные функции, и учитывается при их аттестации.

Копии приказа о назначении консультантом и приказа об итогах адаптации вновь принятого муниципального служащего, в отношении которого осуществлялось наставничество, приобщаются к личному делу консультанта.

3.10. Решение о поощрении муниципальных служащих, на которых возлагались функции консультантов, принимается представителем нанимателя при наличии положительных результатов работы вновь принятых муниципальных служащих в течение первого года работы после завершения адаптации. Результаты работы вновь принятых муниципальных служащих выявляются на основании их годовых отчетов.