

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Государственное и муниципальное управление»

(направленность (профиль))

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по повышению эффективности  
использования трудового потенциала на муниципальном уровне (на примере  
Администрации муниципального образования города Салехард»

Студентка

Т.И. Евсюкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

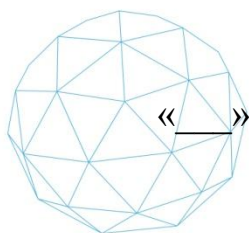
(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой канд. экон. наук С.Е. Васильева

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

(личная подпись)



«    »

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студентка: Евсюкова Татьяна Игоревна.

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне (на примере Администрации муниципального образования города Салехард)».

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 17 января 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне.

1.1 Нормативно-правовое регулирование формирования и использования трудового потенциала на муниципальном уровне

1.2 Теоретические аспекты использования трудового потенциала на муниципальном уровне

1.3 Методы повышения эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне

2. Анализ эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне Администрации муниципального образования «Салехард»

2.1 Организационно-социальная характеристика Администрации муниципального образования город «Салехард»

2.2 Анализ состава, структуры и динамики трудового потенциала Администрации муниципального образования город «Салехард»

2.3 Проведение анализа эффективности использования трудового потенциала Администрации муниципального образования город «Салехард»

3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала Администрации муниципального образования города Салехард»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала Администрации муниципального образования город Салехард

3.2 Экономическая целесообразность предлагаемых мероприятий

Заключение

Список использованных источников и литературы

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;

5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;

6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 15.11.2016 г.

Руководитель бакалаврской работы \_\_\_\_\_

(подпись)

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

(подпись)

Т.И. Евсюкова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ (подпись) С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Евсюковой Татьяны Игоревны  
по теме «Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне (на примере Администрации муниципального образования города Салехард)».

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы ВКР	15.11.2016	15.11.2016	выполнено	
Размещение задания на выполнение ВКР	21.11.2016	21.11.2016	выполнено	
Размещение 1 главы ВКР	25.11.2016	25.11.2016	выполнено	
Размещение 2 главы ВКР	30.11.2016	30.11.2016	выполнено	
Размещение 3 главы ВКР	06.12.2016	06.12.2016	выполнено	
Размещение первой версии ВКР	15.12.2016	15.12.2016	выполнено	
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016	26.12.2016	выполнено	
Размещение итогового варианта ВКР	09.01.2017	09.01.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_ (подпись)

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_ (подпись)

Т.И. Евсюкова

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Евсюкова Т.И.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне (на примере: Администрации муниципального образования города Салехард)».

Научный руководитель: к.т.н., доцент Степанова Е.Г.

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне.

Объект исследования – Администрация муниципального образования город Салехард, которая является исполнительно-распорядительным органом и наделена полномочиями решения вопросов местного значения и осуществления государственных полномочий работников.

Предмет исследования – эффективность использования трудового потенциала на муниципальном уровне.

Методы исследования - монографический, экономико-статистический, анкетирование, наблюдение, структурно-функциональный анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе рассмотрены теоретические аспекты эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне, проведен анализ состава, структуры и динамики трудового потенциала администрации муниципального образования города «Салехард», а также анализ эффективности его использования. Предложены мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала на основе мотивации, наставничества и системы коммуникаций.

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 61 страница машинописного текста, в том числе таблиц -10, рисунков – 23.

## Содержание

Введение.....	7
1. Теоретические аспекты эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне.....	9
1.1 Нормативно-правовое регулирование формирования и использования трудового потенциала на муниципальном уровне .....	9
1.2 Теоретические аспекты использования трудового потенциала на муниципальном уровне.....	15
1.3 Методы повышения эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне.....	22
2. Анализ эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне администрации муниципального образования город «Салехард».....	25
2.1 Организационно-социальная характеристика Администрации муниципального образования город «Салехард».....	26
2.2 Анализ состава, структуры и динамики трудового потенциала администрации муниципального образования город «Салехард» .....	30
2.3 Проведение анализа эффективности использования трудового потенциала администрации муниципального образования город «Салехард»..	36
3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала администрации муниципального образования города Салехард».....	46
3.1 Мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала администрации муниципального образования города Салехард.....	46
3.2. Экономическая целесообразность предлагаемых мероприятий.....	53
Заключение .....	57
Библиографический список .....	60
Приложения .....	66

## Введение

Трудовой потенциал может быть охарактеризован не только способностями работников к труду, но к реализации управленческих функций, общением, индивидуальными характеристиками, применяемыми в ходе реализации профессиональной деятельности.

Современные экономические условия и требования общества к государственным услугам предъявляют особые требования к управлению знаниями в процессе развития трудового потенциала на муниципальном уровне. Обеспечение стабильности в условиях постоянных изменений, происходящих в мире, становится возможным только тогда, когда организация готовится к ним заранее. Для этого управление должно быть не только адекватным динамике требований общества, но и обеспечивать значимое обоснование опережения внешних воздействий на него. Основной задачей в этом является обеспечение стабильного развития трудового потенциала, направленное на формирование согласованного механизма управления организации инновациями в системе управленческих технологий. Это определяет необходимость использования в развитии трудового потенциала технологий управления, в том случае когда перед организацией ставится задача обеспечения эффективности ее функционирования в условиях неопределенности. Позволяет добиться поставленных результатов - интеграцию образовательных, производственных программ в сфере подготовки квалифицированных специалистов для муниципальной службы. Как следствие, происходит снижение факторов риска в сфере муниципального управления и повышения качества государственных услуг.

Таким образом, разработка новых мероприятий, направленных на повышение эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне позволит сформировать качественную систему муниципального управления и сформировать коллектив, способный выполнять все вверенные ему государством функции на достойном уровне.

Все это обуславливает актуальность ВКР.

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне;
- проанализировать нормативное -правовое регулирование трудового обеспечения на муниципальном уровне;
- провести анализ обеспечения эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне Администрации муниципального образования города Салехард;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне (на примере Администрации муниципального образования города Салехард)».

Объект исследования – Администрация муниципального образования город Салехард, которая является исполнительно-распорядительным органом и наделена полномочиями решения вопросов местного значения и осуществления государственных полномочий работников.

Предмет исследования – эффективность использования трудового потенциала на муниципальном уровне.

Методы исследования - монографический, экономико-статистический, анкетирование, наблюдение, структурно-функциональный анализ.

Методологической и теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых в области муниципального управления и менеджмента.

Информационной основой послужили Устав учреждения, коллективный договор, положение об оплате и премировании работников Администрации, а также собственные наблюдения.



# 1. Теоретические аспекты эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне

## 1.1 Нормативно-правовое регулирование формирования и использования трудового потенциала на муниципальном уровне

Федеральным законом № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 г. (в ред. от 10.06.2008 г. № 77-ФЗ) местное самоуправление определено, как одна из основ конституционного строя Российской Федерации. Местное самоуправление в РФ признается и осуществляется на всей территории страны [1].

Местное самоуправление в РФ представляет собой форму осуществления власти народом, которая обеспечивает интересы населения в пределах, данных ей Конституцией РФ, федеральными законами, а в некоторых случаях, - законами субъектов РФ, самостоятельное и под свою ответственность непосредственно либо через органы местного самоуправления с учетом исторических и других местных традиций.

Статьей 2 ФЗ от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ определено, что муниципальная служба представляет собой профессиональную деятельность граждан, осуществляемую на постоянной основе в должностях службы, замещаемых при заключении с ними трудовых договоров (контрактов).

Муниципальная служба имеет сходства и различия с государственной службой, систематизированные на рисунке 1.

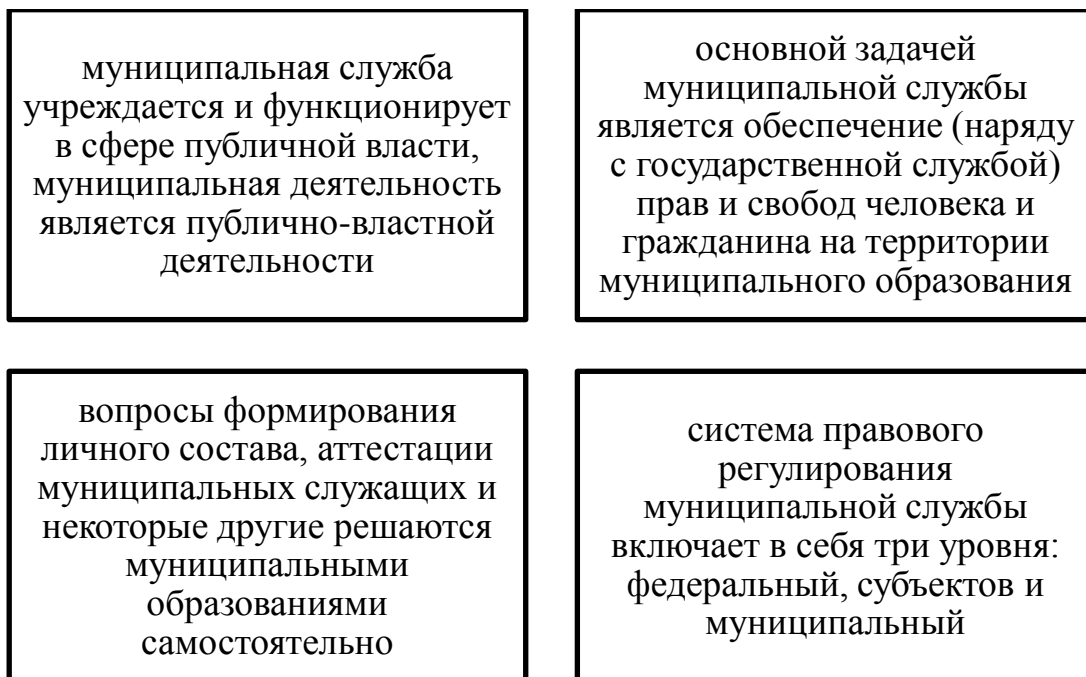


Рисунок 1 - Сходства и различия муниципальной службы с государственной [18,с. 36].

Основными принципами муниципальной службы являются принципы, приведенные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Принципы муниципальной службы

Статьей 10 ФЗ 235-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» установлено понятие «Муниципальный служащий», который определяется, как гражданин, исполняющий обязанности по должности муниципальной службы, регламентируясь муниципальными правовыми актами [29,с. 66].

Муниципальные должности представляют собой должности в органах местного самоуправления муниципальных образований, которые замещают депутаты, члены выборных органов самоуправления, выборными должностными лицами местного самоуправления, которые действуют на постоянной основе и являются юридическими лицами, имеющими право решающего голоса [19,с. 72].

К муниципальным должностям относятся должности председателей, заместителей председателей и аудиторов контрольно-счетных органов муниципальных образований, согласно нормативно-правовым актам, установленным на основании законов субъектов РФ.

Согласно статье 11 федерального закона «О муниципальной службе в РФ» муниципальный служащий имеет право на выполнение следующих функции (рисунок 3).

Муниципальные служащие, за исключением работников, замещающих должность главы администрации по государственному контракту, с предварительного письменного уведомления представителя работодателя могут выполнять другую оплачиваемую работу, если это не влечет за собой конфликта интересов и если иное не предусмотрено Федеральным законом [41, с. 87].

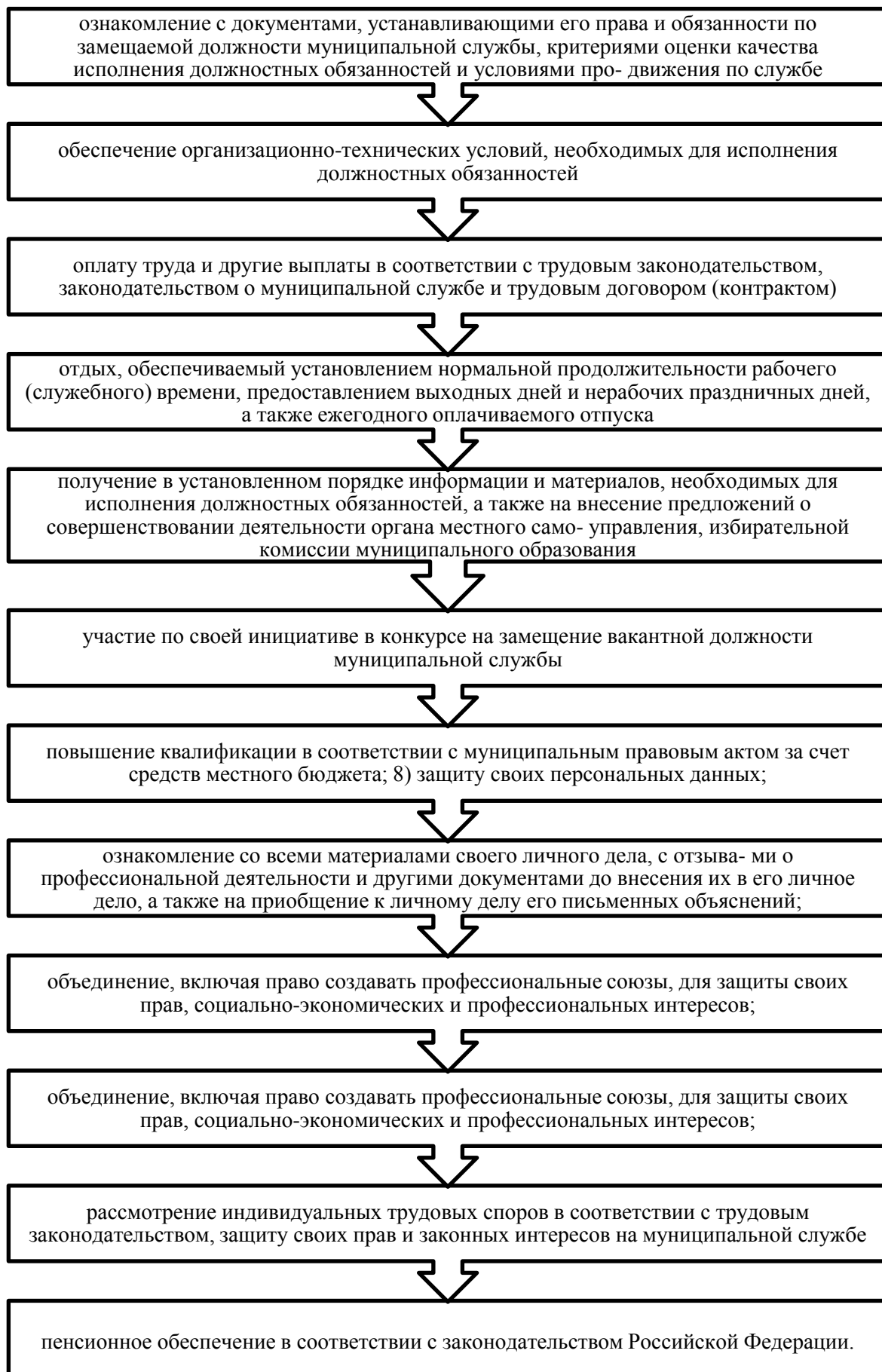


Рисунок 3 –Права муниципальных служащих

В данной ситуации под конфликтом интересов понимают ситуации, при которых личная заинтересованность служащих оказывает влияние на объективное выполнение им обязанностей и при которой возникает противоречие между заинтересованностью служащего и интересами граждан, Российской Федерации, способные привести к причинению вреда этим интересам. Под личной заинтересованностью служащего понимается возможность получения им доходов (необоснованного обогащения) в денежной или натуральной форме, материальной выгоды для служащего, членов его семь, а также для граждан или организаций, с которыми служащий связан финансовыми обязательствами.

Муниципальный служащий обязан:

1) соблюдать Конституцию РФ, все федеральные конституционные законы, федеральные законы, другие нормативные правовые акты РФ, конституции, законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ, устав муниципального образования и иные муниципальные акты и обеспечивать их выполнение;

2) выполнять все установленные ему должностные обязанности в соответствии с должностной инструкцией;

3) соблюдать права и законные интересы граждан при оказании государственных услуг;

4) выполнять правила внутреннего распорядка, должностную инструкцию, правила работы со служебной информацией;

5) поддерживать квалификацию, необходимую для качественного исполнения должностных обязанностей;

6) не разглашать сведения, которые составляют государственную тайну, а также сведения, ставшие известными служащему в результате выполнения его должностных обязанностей, в том числе сведения, которые касаются жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство;

7) оберегать муниципальное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей;

8) представлять предусмотренные законодательством РФ сведения о себе и членах семьи, а также сведения о полученных доходах и принадлежащего ему имущества, являющегося объектами налогообложения по налогу на имущество;

9) сообщать вышестоящим органам о выходе из гражданства РФ в день выхода либо приобретении гражданства другого государства в день его приобретения;

10) соблюдать ограничения, обязательства, запреты, установленные требованиями к муниципальным служащим;

11) сообщать о личной заинтересованности при исполнении обязанностей, возможной привести к конфликту интересов, и предотвращать подобный конфликт.

Муниципальный служащий не может исполнять неправомерные поручения, вверенные ему. При получении от руководителя поручения, которое, по мнению работника, является неправомерным, служащий должен представить в письменной форме руководителю обоснование неправомерности с указанием положений нормативно-правовых актов. В случае подтверждения руководителем этого поручения в письменной форме служащий обязан отказаться от его исполнения. В случае исполнения неправомерного поручения служащий и давший это поручение руководитель несут совместную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Таким образом, система нормативно – правового регулирования прав и обязанностей муниципальных служащих в на территории РФ сформирована исходя из законодательства всех звеньев правовой системы РФ, и определяют систему функций муниципальных служащих.

## 1.2 Теоретические аспекты использования трудового потенциала на муниципальном уровне

Основой формирования трудового потенциала любой организации, в том числе и муниципальных организации, начинается с кадрового обеспечения. Для оценки данного понятия необходимо представить понятия «служащих органов власти» и «обеспечения кадрами» непосредственно государственной и муниципальной службы [15, с. 85].

Трудовой потенциал представляет собой совокупность квалифицированных, специально подготовленных для конкретной деятельности работников, использование которых предполагает максимальную и целесообразную отдачу способностей.

Муниципальный служащий может быть представлен, как гражданин РФ, который исполняет в установленном ФЗ «О муниципальном управлении» порядке обязанности по выполнению функции на должности государственной службы за материальное вознаграждение, оплачиваемое из средств федерального или регионального бюджетов. Специфика трудовой деятельности муниципальных служащих заключается в том, что ее предметом является информация, характеризующая управляемость объекта в текущий момент времени, а результатом труда - решения и действия, являющиеся необходимыми для внесения изменений в направления достижения поставленных перед ними целей и задач.

Труд служащих связан с высоким уровнем ответственности за последствия принимаемых ими решений. Поэтому к качествам муниципальных служащих предъявляются следующие требования:

- муниципальный служащий должен быть компетентным в сфере своей профессиональной деятельности;
- должен иметь высокие качества (организованность, умение находить подходы при отсутствии необходимой законодательной базы и отстаивать свои позиции при принятии управленческих решений);

- уметь определять и достигать цели кратко и эффективно с наименьшими затратами временных и финансовых ресурсов.

По своей сути трудмуниципального служащего направлен на реализацию национальных интересов, всемерное укрепление и развитие всех сторон общественного строя.

Далее следует рассмотреть понятия кадрового обеспечения персоналом муниципальных учреждений, поскольку именно оно является важным элементом при формировании эффективной системы трудового потенциала муниципальных учреждений в РФ.

Кадровое обеспечение учреждения представляет собой комплекс действий, направленных на его комплектование специалистами в соответствии с установленными квалификационными требованиями [25, с. 12].

Категория «кадровое обеспечение» может рассматривать работника муниципальной службы, как неотъемлемым и движущим началом муниципальной службы. По мнению Базарова Т.Ю., понятие кадрового обеспечения возможно рассмотреть в контексте с понятием «потенциал» [11, с. 35]. С позиции автора кадровое обеспечение можно определить, как возможности каждой категории специалистов, которые возможно использовать в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными инструкциями и поставленными перед муниципальным образованием целями на каждом этапе развития. Подобный подход в определении кадрового обеспечения дает возможность проведения глубокого анализа кадров муниципальной службы.

Под кадровым обеспечением муниципальных организаций, автор Шекшня С.В. понимает [42, с. 254] совокупность персонала работающего на муниципальной службе, реализующего для достижения текущих и перспективных целей в интересах государства, собственные умения, возможности и знания.

Автор Радугин А.А. считает, что понятие трудовой потенциал заложено в тех функциях персонала, которые работники исполняют, как профессионалы



в силу своих способностей, опыта могут обеспечить эффективное функционирование организации.

Итак, исследуя трудовой потенциал муниципальной службы можно выделить следующие его элементы: поиск, набор, подбор персонала, оценка, аттестация.

Поиск, который, по мнению Усковой Г.А. представляет собой технологию подбора персонала, которая заключается в поиске специалистов, работающих в других компаниях, учреждениях, организациях.

Кулик В.В. считает, что поиск персонала заключается в обеспечении службы кадрами из самых разных источников.

Поиск персонала производится как работниками подразделений муниципальной службы, так и ответственными непосредственно за данный процесс работниками кадровых служб. При этом проводится исследование интернет-порталов, ресурсов, представляющих собой базу данных вакансий персонала. Кроме того на сайте муниципальной службы постоянно проводятся конкурсы на свободные вакансии, на которые претендовать может любой желающий, критерии которого подходят под требуемые параметры . [32, с 23]

Привлечение персонала на муниципальную службу - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Подбор персонала, как поясняет Баженов А.А., это компания формирования кадров предприятия, соответствующих следующим важнейшим качествам:

- образовательный уровень и высокий профессионализм;
- ориентацию на достижение высоких результатов труда;
- инициативность, направленность на активный поиск эффективных решений;
- способность к обучению и практическому использованию полученных профессиональных знаний;
- способность к быстрой адаптации;

- психологическую устойчивость, положительный имидж и приверженность корпоративным ценностям и традициям организации.

Бармакова Н.Н. определяет подбор персонала, как выбор лучшего из всех соискателей, откликнувшихся на предложении вакансии. При этом автор отмечает, что понятие «лучший» в разных учреждениях будет существенно различаться. Одной организации необходимы сотрудники, в точности соответствующие заявленным требованиям, чтоб уже с начала работы было возможно получать эффективный результат (однако найти такого кандидата, скорее всего не удастся и адаптировать сотрудника к новой организации все же придется). Другой работодатель может «доучивать» нового специалиста, однако требует, чтобы тот обязательно имел определенный набор личных качеств и достаточно быстро вписался в корпоративную культуру организации. Для третьей организации на первом месте - качества кандидата, как человека, а опыт важен не на столько высоко.

Далее следует проанализировать понятие отбора персонала, который представляет собой серию мероприятий и действий, проводимых муниципальными организациями, необходимых для выделения из списка заявителей лица, наилучшим образом подходящих на вакантное место, с тем чтобы нацелить результаты его деятельности на позитивные изменения в муниципальной организации.

Кабушкин С.В. [42 ,с. 118] отбор рассматривает, как сложную процедуру привлечения персонала на вакантные должности, которая предполагает как поиск нужных кандидатов, так и процедуры определения их пригодности через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе, процедура, в эффективности которой заинтересованы как общество в целом, отдельные организации, так и отдельные личности

Для подбора и отбора кадров на определённую должность кадровая служба муниципальной организации может использовать аналитические оценки кандидатов, которые учитывают характеристики с другой работы и требования к человеку, выполняющему ее, в независимости от вида ее

деятельности. В применении аналитических методов отбора акцент делается на наиболее важных показателях поведения, что облегчает процесс принятия решений.

В управлении персоналом, стадии отбора осуществляется процесс, при помощи которого муниципальные службы выбирают из кандидатов одного либо нескольких людей, которые наиболее подходят по имеющимся критериям на вакантное место. При этом обеспечивается удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их потенциала. В обязательном порядке учитывается, что каждый приём работника на государственную, муниципальную службу влечёт за собой большие затраты, ошибки при приёме увеличиваются многократно.

Оценка персонала представляет собой индивидуальную диагностику компетенций работника для принятия решений при приеме на работу или назначении на вышестоящую должность [25, с. 65].

По мнению Гавриловой О.В. оценка должностиможет проводиться только после получения данных о потребностях организации в персонале и, обязанностях, которые должны будут исполняться в рамках данной должности. При этом необходимо учитывать, что оценка должностей - это не оценка сотрудника, занимающего должность, а сумма качеств, нужных для выполнения должностных обязанностей.

Оценка персонала и эффективности муниципальных служащих с применением различных современных кадровых технологий проводится в случаях приведенных на рисунке 4.



Рисунок 4- Оценка персонала и эффективности муниципальных служащих с применением различных современных кадровых технологий

Расстановка персонала является обоснованным и экономически целесообразным мероприятием, при котором осуществляется распределение работников среди подразделений и должностей в соответствии с уровнем и профилем подготовки сотрудников, опытом работы, и их деловыми и личностными качествами. [31, с. 210].

Расстановка персонала представляет собой рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принципами, приведенными на рисунке 5.

Далее целесообразно рассмотреть понятие найма сотрудников.

Наем персонала представляет собой набор соответствующих действий, которые направлены на привлечение кандидатов, необходимых в соответствии с своевременной и качественной комплектацией штата организации, соответствующей потребностям компании. [29, с. 134]

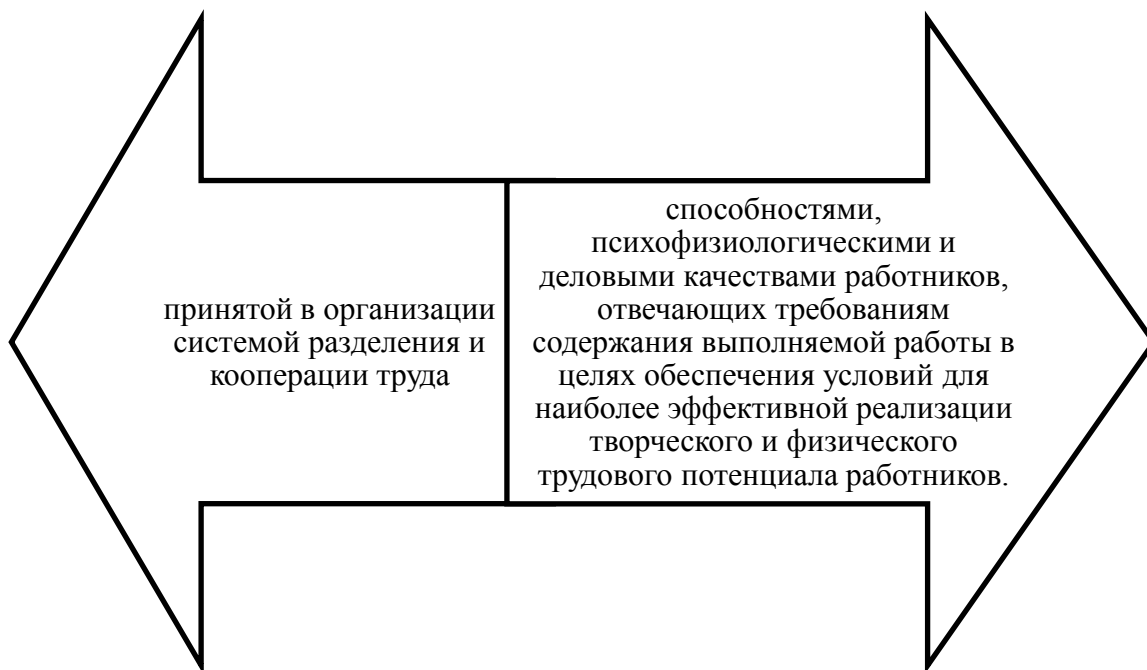


Рисунок 5 – Принципы расстановки персонала в муниципальной организации

Наем учитывает наличие верхнего возрастного предела, поскольку и муниципальная организация, и сами кандидаты рассчитывают на пожизненную занятость в данной сфере. Продвижение по муниципальной службе основывается на таких свойствах, как надежность, стаж и высокие моральные качества.

Привлечение лиц, имеющих опыт работы по специальности в корпоративном секторе, или так называемый сторонний найм, используется в том случае, когда в муниципальном секторе не хватает кадров определенных профессий.

Таким образом, формирование трудового потенциала является важным управленческим механизмом в системе управления кадрами муниципальной службы, поскольку является фундаментом в основании рабочего коллектива. Цель формирования трудового потенциала формируется на основании требований руководства организации и специфики ее деятельности, а также предложений на рынке труда. Поэтому важно найти ту методику формирования трудового потенциала, которая может позволить учесть все требования власти.

### 1.3 Методы повышения эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне

Ключевой областью модернизации муниципального управления являются направления, приведенные на рисункеб.



Рисунок 6 - Области модернизации трудового потенциала

Проблема оптимизации труда муниципальных организаций при формировании муниципальных программ, возможно рассматривать на основе системного исследования проблемных зон при использовании управленческих технологий деловых процессов BPM (Business Performance Management). [25, 15] Такая технология, рационализирующая процедуры деятельности муниципальных служащих, позволяет показывать взаимосвязь результатов деятельности кадров при формировании и реализации муниципальных программ с эффективностью целевых программ, реализованных в рамках муниципальных.

ВРМ-технология служит для поддержки всего цикла управления, который включает четыре этапа управления эффективностью, приведенных на рисунке 7.

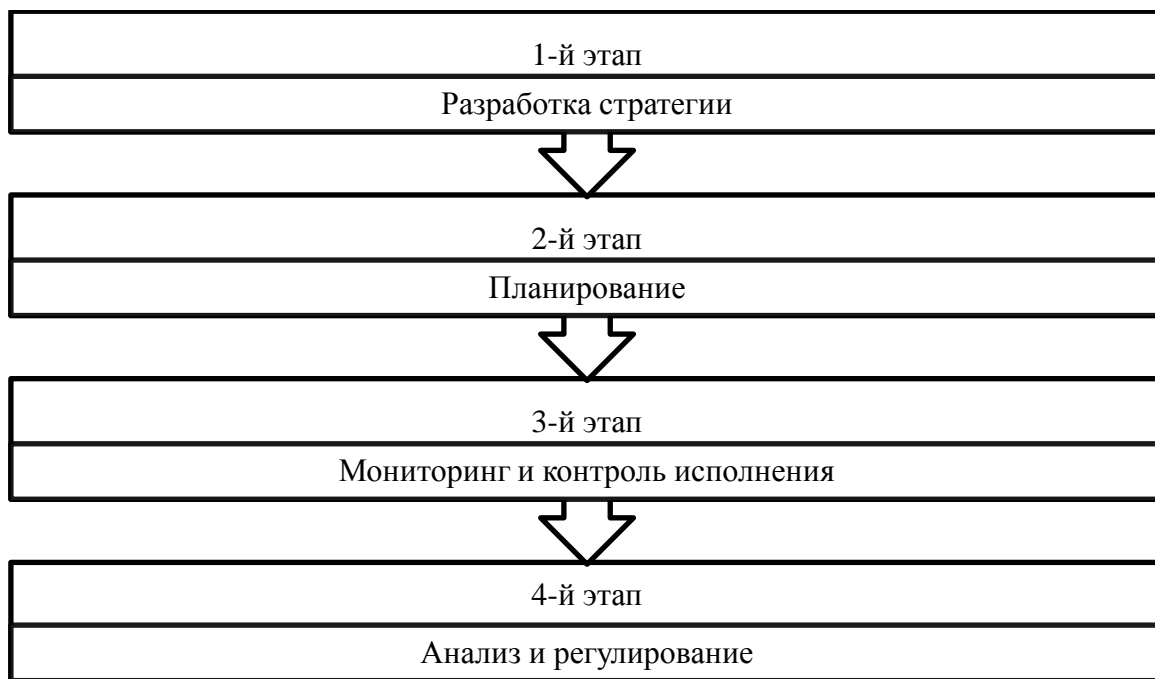


Рисунок 7 - Этапы управления эффективностью [18 ,с. 36]

Цель первого этапа данной методики заключается в выделении целевых показателей и планировании количественных параметров - КРІ (Key Performance Indicators, ключевых показателей эффективности).

На втором этапе разрабатывают тактические планы, которые содержат достижения поставленных стратегических целей. Ориентирами при этом являются КРІ.

Третий этап цикла управления направлен на мониторинг и контроль исполнения бюджетных показателей.

Заключительным этапом управления эффективностью труда служащих является корректировка стратегических планов с реальными условиями. Для учета изменений на этом этапе используются инструменты прогнозирования разных сценариев развития событий. В итоге цикл управления сформированный между стратегией и ее реализацией - замыкается.

Таким образом, BPM-система позволяет создать целостную инфраструктуру управления, необходимую для поддержки стратегического и тактического управления.

Применение BPM позволяет связать действия со стратегией эффективности деятельности организации за счет обеспечения: стратегии развития, возможностей обработки информации, эффективного осуществления управленческих действий.

Высокой эффективностью обладают методы повышения материальной и нематериальной мотивации муниципальных служащих, поскольку именно они позволяют повысить заинтересованность работников в результатах своего труда и активность их трудовой деятельности.

Для повышения эффективности трудовой деятельности муниципальных работников следует использовать новые формы, к которым относятся более прогрессивные формы заработной платы и премирование.

К тому же важно учитывать при разработке мероприятий повышения эффективности трудовой деятельности повышение эффективности адаптации персонала, коммуникаций их руководством организации.

Так при формировании новой программы адаптации целесообразно использовать «институт наставничества», при котором каждый вновь принимаемый на работу сотрудник прикрепляется к определённому наставнику, которого может выбрать сам и также оценить его работу.

Это позволяет более быстро войти в должность, избежать ошибок, которые как правило сопровождают сотрудников в этапе становления в должности, более быстро адаптировать в рабочем коллективе и снизить текучесть персонала в организации.

Система коммуникаций муниципальной организации также важна при формировании плана оптимизации работы трудового коллектива. С целью повышения ее эффективности руководству следует разработать новые методы общения с подчиненными, которые заключаются в проведении совместных мероприятий (например по поводу профессиональных праздников). К тому же



руководству целесообразно уделять время общению с их сотрудниками с целью выявления проблем в их работе, определения резервов роста производительности трудового коллектива.

Эффективная муниципальная служба может стать наиболее существенным направлением в разработке качественного института управления в Российской Федерации. Большую роль в муниципальном управлении также играет наличие высококвалифицированного аппарата управления, который может обеспечить подъем уровня государственной власти и приумножать государственную собственность.

В результате проведения эффективной кадровой политики в муниципальных учреждениях сформироваться система управления, способствующая имущественному (материального) обеспечению выполнения всех муниципальных функций, оптимизации состава имущества, рационального сбалансированности доходов и расходов местного бюджета, развитию экономики и муниципального сектора в целом, повышению устойчивости бюджетной системы, гибкости бюджетной политики, обеспечению эффективности инвестирования бюджетных средств и использованию имущества в интересах муниципального образования.

Таким образом, муниципальная служба должна получить правовую законодательную основу для выделения в самостоятельную сферу профессионально-административной деятельности, формирования муниципальных служащих в особую профессионально-социальную группу, в которой положительными чертами нового аппарата стали бы профессионализм, специализация, нормативность. А такие отрицательные черты, как его сложность, дороговизна, негибкость и коррумпированность, были искоренены.

2. Анализ эффективности использования трудового потенциала на муниципальном уровне администрации муниципального образования город «Салехард»

## 2.1 Организационно-социальная характеристика Администрации муниципального образования город «Салехард»

На сегодня город Салехард является столицей ЯНАО, представляя собой типичный моногород, население которого в большей степени занято в бюджетной сфере. Из жителей в количестве 20691 чел. (по состоянию на 01.01.2017 года), которые заняты в экономике города на постоянной основе - 10 842 человека (или 52,4%) заняты в государственном управлении, здравоохранении, оказании социальных услуг, образовании и т.п.

7 224 жителей города (или 34,9%), заняты в строительстве, сфере услуг, торговле, транспорте, обслуживании недвижимости, связи и т.п. 1847 трудоспособного населения города или 8,9% занято в электроэнергетике, добыче и распределении газа и воды, т.е., жилищно - коммунальном хозяйстве. Таким образом, 96,2% населения города Салехард занято в локальных отраслях. И 3,8% населения города Салехарда занято в обрабатывающей промышленности и сельском хозяйстве. Город расположен в самой северной части страны и отличается наличием больших запасов природных ресурсов, в частности нефти и газа. Средний уровень заработной платы в городе значительно выше уровня других российских городов. Однако и условия проживания ввиду сложного климатического расположения города в Салехарде значительно суровее. Основным органом управления городом, формированием его инфраструктуры, контролем обеспечения необходимыми условиями комфортного проживания населения города, является Администрация г. Салехард.

Администрация города является исполнительно-распорядительным органом МО, которая наделена полномочиями решения вопросов местного значения и полномочиями осуществления государственных полномочий работников.

Почтовый адрес: 629007, Ямало-Ненецкий автономный округ, г.Салехард, ул. Свердлова, д. 48.

Основные цели местного самоуправления в городе Салехард, поставленные перед его администрацией приведены на рисунке 8.

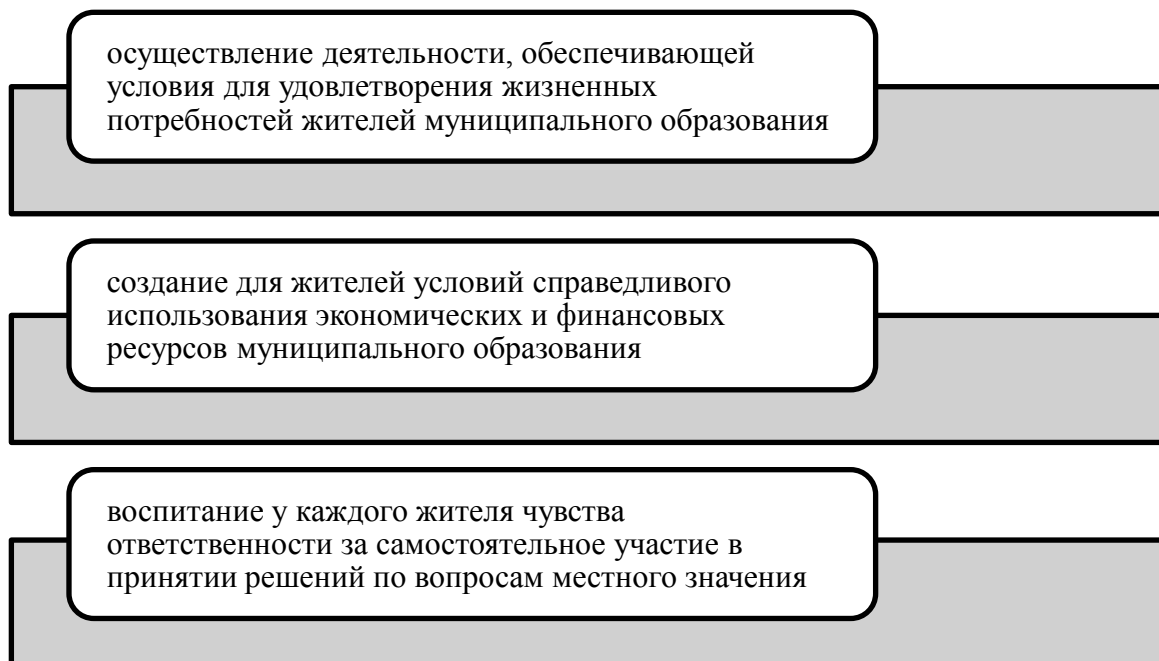


Рисунок 8- Цели местного самоуправления в городе Салехард

На рисунке 9 приведены основные стратегические цели развития города Салехард, выполняемые его Администрацией.

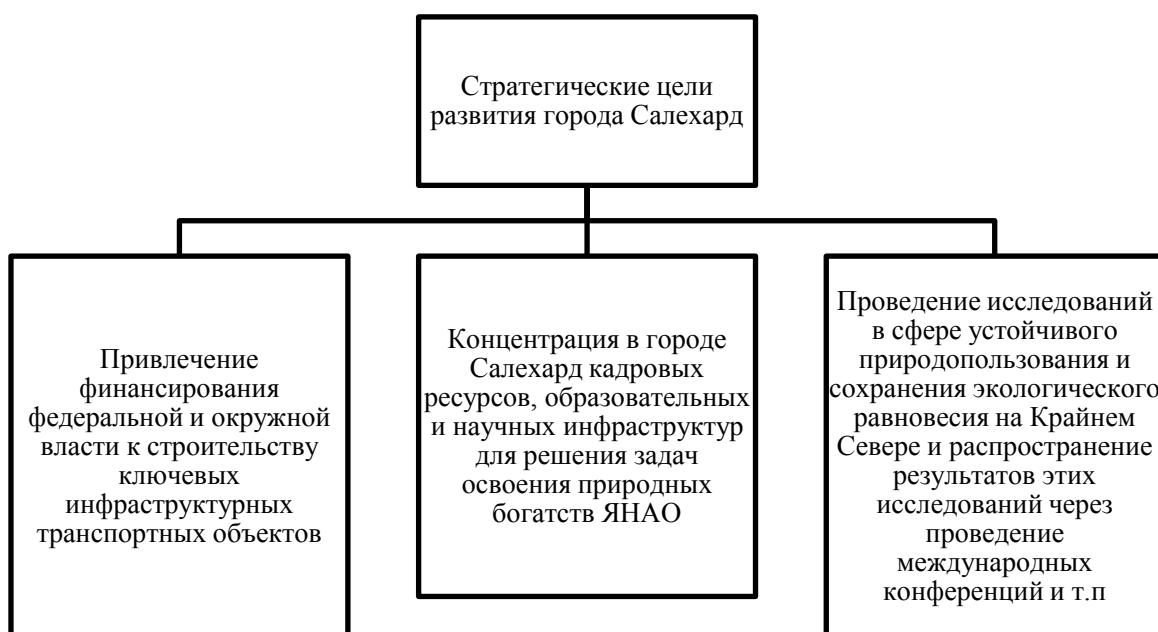


Рисунок 9- Стратегические цели развития города Салехард

Структура Администрации муниципального образования г. Салехард приведена в приложении А.

Структура администрации построена по линейно-функциональному принципу и в настоящее время несколько отличается от типичных структур в сравнении с другими городами Российской Федерации. В частности, в структуре Администрации города Салехард отсутствует департамент здравоохранения, а другие подразделения вынесены за рамки аппарата управления администрации. Поэтому, несмотря на эффективность имеющейся структуры для текущей работы в целом, необходимо определить, подходит ли она для реализации новой стратегии. Для этого определим сильные и слабые стороны структуры организации, которые систематизируем на рисунке 10.

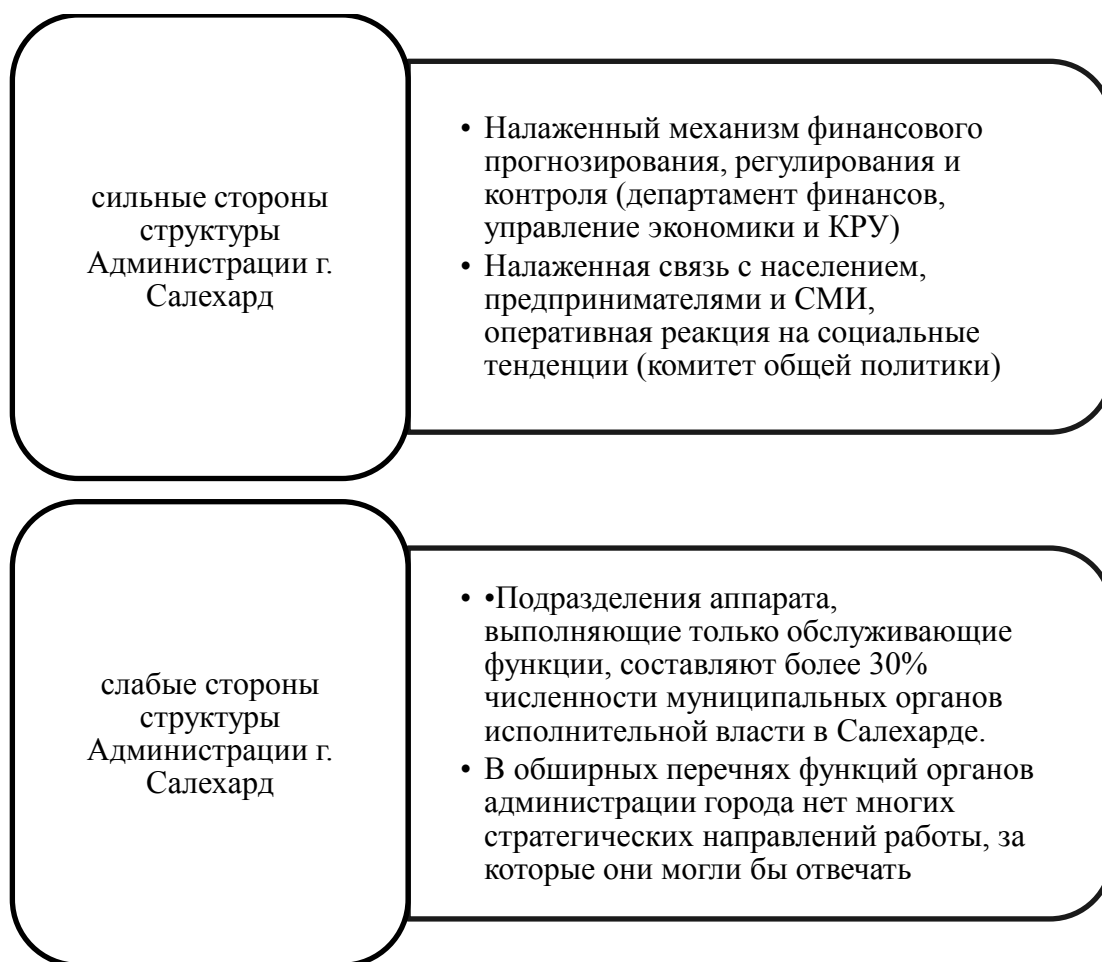


Рисунок 10– Сильные и слабые стороны структуры Администрации г. Салехард

Таким образом, в целом структура Администрации города Салехард удовлетворяет требованиям общества и поставленным перед ней государственным целям, однако имеет недостаточную определённую в части формирования и реализации стратегии развития города, а также распределение исполнительных и контрольных функций. Для более полной характеристики работы Администрации города следует представить анализ ее кадрового состава и распределение функций между сотрудниками.

Далее следует сопоставить функции, выполняемые разными отделами администрации и функции, за выполнение которых каждый из них несет определённую ответственность.

Исследование структуры позволяет определить, что в настоящее время в администрации отсутствуют структурные подразделения, ответственные за пожарную охрану учреждения, медицинскую помощь сотрудникам, охрану окружающей среды города и экологический контроль, вывоз мусора, организацию транспортного обслуживания. При этом данные функции выполняются организациями, которые не входят в штат администрации города Салехард, в т.ч. – муниципальными службами.

Пожарная охрана в городе обеспечивается Военизированной пожарной частью № 69.

Осуществление жилищно-коммунальных услуг производится МУП Салехардэнерго и МУП Салехардремстрой.

Охрана общественного порядка проводится федеральными органами внутренних дел.

Отсутствие ответственности за экологический контроль и развитие промышленности города объясняется тем, что в Салехарде фактически нет промышленного производства; организацию транспортного обслуживания отвечает муниципальное АТП.

Возможно сделать предположения о том, за какие направления Стратегии могло бы отвечать то или иное подразделение Администрации города. В частности это:

- развитие здравоохранения;
- повышение эффективности образования в городе;
- обеспечение экологического контроля.

В настоящее время ни одно из существующих подразделений не сможет взять на себя ответственность за данные направления.

## 2.2 Анализ состава, структуры и динамики трудового потенциала администрации муниципального образования город «Салехард»

В администрации города разработаны и утверждены положения обо всех органах администрации и их структурных подразделениях.

Динамика численности работников Администрации МО г. Салехард представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика численности трудовых ресурсов, чел.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Темп роста 2015 г. к 2013 г., %
Списочная численность работников - всего	499	506	567	113,6
Специалисты	126	119	106	84,0
Инспектора	81	76	67	83,5
Бухгалтерия	126	129	136	107,3
Эксперты	20	19	21	105,1
Консультанты	10	10	12	125,0
Юрисконсульты	50	57	84	167,6
Водители	20	19	26	127,8
Руководители отделов	20	19	26	127,8
Прочие категории работников	45	57	89	196,0

За анализируемый период численность персонала увеличилась на 13,6% или 67 человек.

Численность специалистов снизилась со 126 человек в 2013 г. до 106 человек в 2015г. Снижение составило 20 человек или 16%.

Численность инспекторов в динамике за три года возросла на 10 человек составила в 2015 г. 67 человек. Темп прироста составил 7,3%.

Численность экспертов возросла на одно человека составила в 2015г. 21 человек.

Численность руководителей отделов возросла на 27,8% и составила в 2015 г. 26 человек.

Численность прочих категорий работников возросла с 45 человек в 2013 г. до 89 человек в 2015г. Рост составил 44 человек или 96%.

Следующим этапом работы является анализ структуры трудовых ресурсов предприятия.

Таблица 2 - Структура трудовых ресурсов, %

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное изменение 2015 г. от 2013 г.
Списочная численность работников - всего	100	100	100	-
Специалисты	25,3	23,6	18,7	-6,6
Инспектора	16,2	15,1	11,9	-4,3
Бухгалтерия	25,3	25,5	23,9	-1,4
Эксперты	4,0	3,8	3,7	-0,3
Консультанты	2,0	1,9	2,2	0,2
Юрисконсульты	10,1	11,3	14,9	4,8
Водители	4,0	3,8	4,5	0,5
Руководители отделов	4,0	3,8	4,5	0,5
Прочие категории работников	9,1	11,3	15,7	6,6

За анализируемый период произошли следующие структурные сдвиги. Доля руководителей повысилась с 4 % в 2013г. до 4,5% в 2015 г. или на 0,5 процентных пункта.

Доля специалистов снизилась с 25,3% в 2013 г. до 18,7% в 2015 г. или на 7,4 процентных пункта.

Также снижение доли наблюдалось и по таким категориям работников, как инспектора и бухгалтера. Снижение соответственно составило 1,4 и 0,3

процентных пункта. В результате в 2015 г. доля данных категорий работников соответственно составила 11,9 и 23,9%.

По остальным категориям работников наблюдалось увеличение удельного веса. Так, например, доля юрисконсультов возросла на 4,8 процентных пункта и составила в 2015 г. 14,9%.

Доля прочих категорий работников увеличилась с 9,1% в 2013 г. до 15,7% в 2015 г. или на 6,6 процентных пункта.

Наглядно структура персонала представлена на рисунке 11.

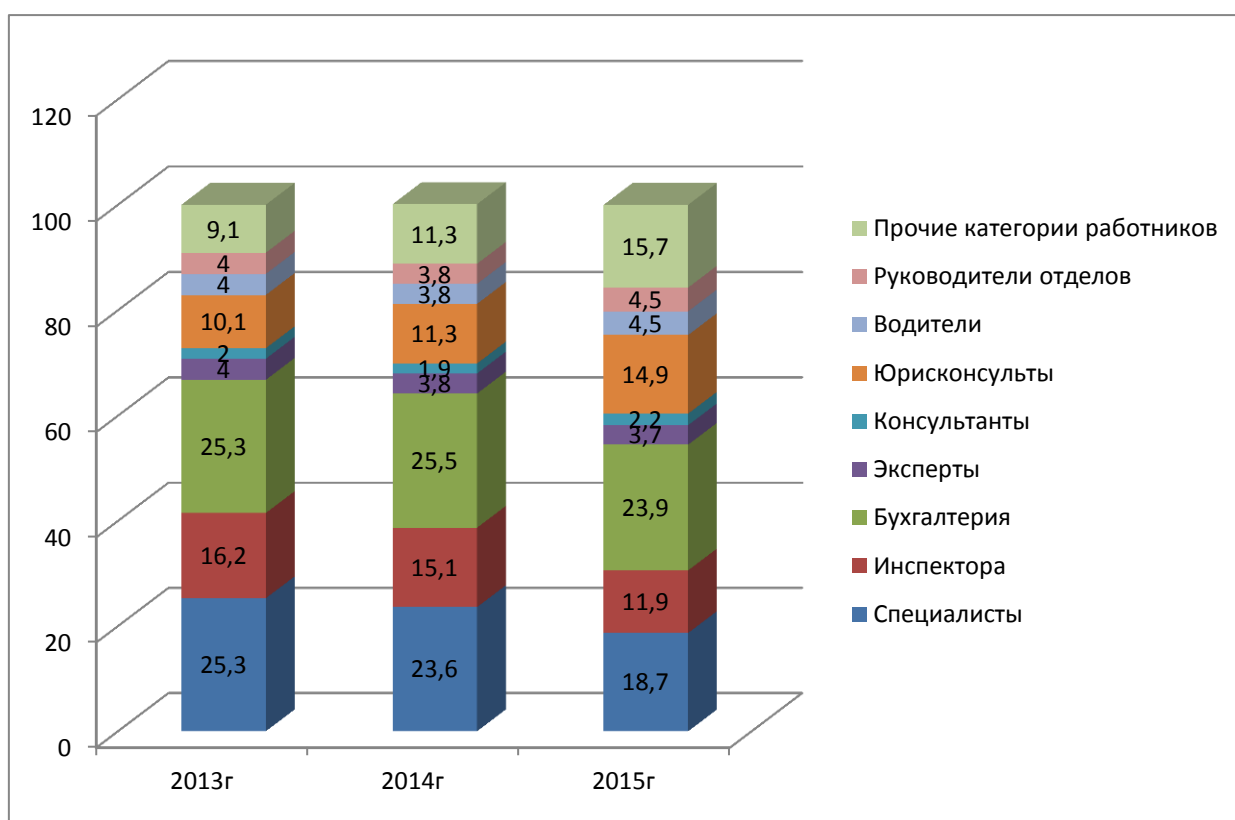


Рисунок 11- Структура состава муниципальных служащих Администрацию МО г. Салехард

Важным моментом анализа эффективности использования трудовых ресурсов является качественный анализ состава работников (табл. 3)

За анализируемый период произошли следующие изменения в качественном составе трудовых ресурсов.



Численность работников, имеющих высшее образование, увеличилась с 51 человека в 2013 г. до 55 человек в 2015 г. или на 4 человека. Численность работников, имеющих среднее специальное образование, увеличилась с 40 человек в 2013 г. до 71 человека в 2015 г. или на 31 человека. Численность работников, имеющих среднее образование, не изменилась и составила 8 человек.

Таблица 3 - Качественный состав работников Администрации МО г. Салехард

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7
Всего работников	499	100	506	100	567	100
из них:						
имеют образование						
высшее	255	51,2	248	49	232	41
среднее специальное	202	40,4	220	43	301	53
среднее	40	8,1	38	8	34	6
Возраст, лет						
20-25	10	2	10	2	9	1,5
26-35	227	45,5	224	44	208	36,6
36-45	177	35,4	196	39	284	50
46-55	60	12,1	53	10	46	8,2
56-60	25	5,1	24	5	21	3,7
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Стаж работы, лет						
до 1 года	-	-	-	-	-	-
1-5	10	2	33	6,6	148	26,1
6-10	398	79,8	387	76,4	342	60,4
11-15	70	14,1	67	13,2	59	10,4
16-25	20	4	19	3,8	17	3
Свыше 25						
По полу						
мужчины	378	75,8	387	76,4	440	77,6
женщины	121	24,2	119	23,6	127	22,4

Рост численности персонала был обусловлен, в основном, за счет увеличения рабочих специальностей. Поэтому, не смотря на рост в абсолютном выражении, удельный вес работников, имеющих высшее образование

снизилось с 51,2% в 2013 г. до 41,0% в 2015г. При этом доля работников со средним специальным образованием увеличилась с 40,4% в 2013г. до 53,0% в 2015 г.

Анализ персонала по возрастному критерию показал, что происходит омоложение коллектива предприятия. Наибольшие доли занимают работники в возрасте 26-35 и 36-45 лет. Это связано с тем, что руководство предприятия, с одной стороны, стремится привлечь опытные кадры, с другой, стороны, – молодых энергичных работников.

За анализируемый период по стажу работы возросла категория 1-5 лет, что связано с привлечением новых работников. Доля данной категории возросла с 2,0% в 2013 г. до 26,1% в 2015 г. Несмотря на снижение, категория работников со стажем работы 6-10 лет занимает наибольшую долю в структуре.

Рост персонала, как уже было отмечено выше, осуществляется за счет специалистов.

В 2015 году управлением муниципального управления и кадров уделялось должное внимание вопросам профессиональной подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих. На рисунке 12 приведена статистика обучающихся специалистов Администрации.

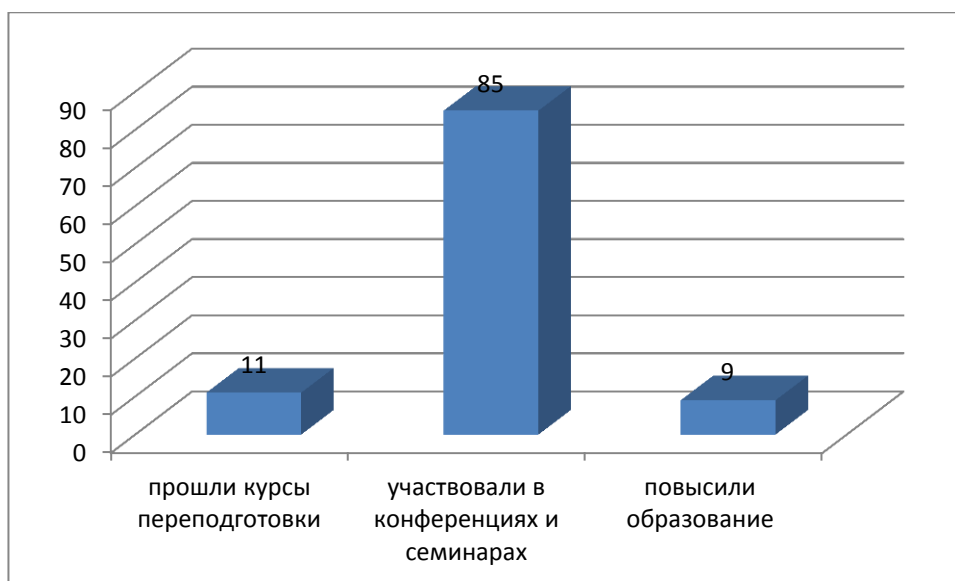


Рисунок 12 – Статистика обучающихся специалистов Администрации в 2015 году

В соответствии с планом резерва кадров повышено в должности 15 человек. Вновь принято на службу - 28, все с высшим образованием.

За 2015 год вновь назначены на должности руководителей 27 человек, все имеют большой опыт работы, в т.ч. руководящей и только два из них имеют среднее профессиональное образование по профилю работы. Уволено с муниципального управления 24 человека. Причины увольнения приведены на рисунке 13.

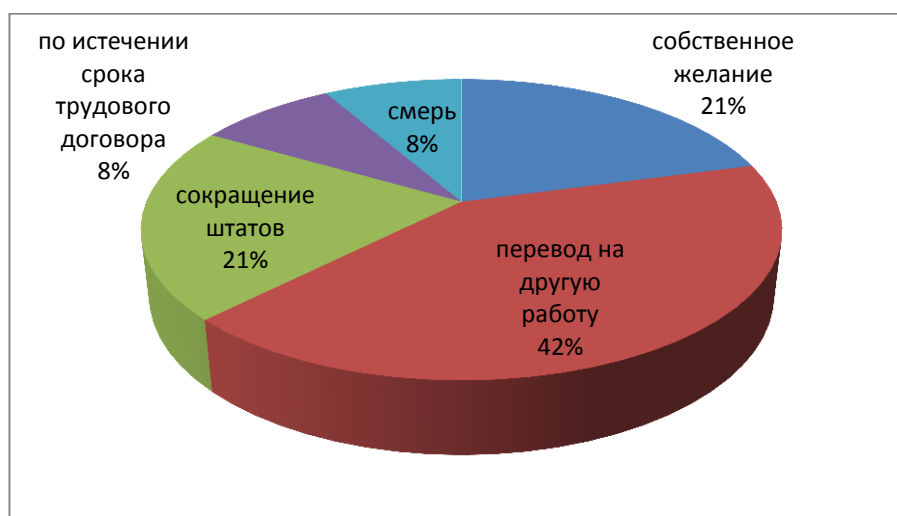


Рисунок 13 - Причины увольнения

Модель кадрового менеджмента Администрации г. Салехард в настоящее время не имеет четких принципов развития. Структура управления персоналом не позволяет использовать в полной мере его потенциал. В первую очередь это связано со слабой включенностью в вопросы стратегического развития муниципалитета.

Таким образом, стратегия управления персоналом находится в руках главы города, который без должных навыков по управлению персоналом не может эффективно реагировать на вызовы внешней среды. Структура администрации города Салехард является линейно-функциональной, что не отвечает потребностям и динамике развития региона. Приоритетным направлением в развитии организационной структуры управления муниципальным

образованием является структура, позволяющая гибко и оперативно реагировать на изменения в окружающей среде.

Согласно штатным расписаниям структурных подразделений, исполнителями функций являются высококвалифицированные специалисты (нижние уровни в иерархии системы управления занимают в основном главные и ведущие специалисты) вместо исполнителей со среднеспециальным образованием, достаточным для ведения рутинных (имеется в виду трудоемких, повторяемых, не требующих специальных знаний и способностей) операций с документами. Соответственно, и уровень оплаты труда этих специалистов гораздо выше, чем требуется.

Еще одним минусом является незначительное (в основном декларативное) присутствие либо полное отсутствие функций, связанных с выработкой и реализацией стратегических задач, что должно являться неотъемлемой частью деятельности любого департамента. Стратегия развития Администрации должна раскрываться в соответствии со стратегией развития города.

Важно отметить, что анализ представленных факторов проводился исходя из соответствия деятельности структурных подразделений администрации нормам Федерального закона от 06.10.2003 N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Полученные результаты анализа деятельности структурных подразделений администрации городского округа позволяют провести реструктуризацию и, как следствие, оптимизацию численности муниципальных служащих.

### 2.3 Проведение анализа эффективности использования трудового потенциала администрации муниципального образования город «Салехард»

С целью выявления основных направлений развития трудового потенциала в Администрации г. Салехард проанализированы результаты исследования, проводимого среди персонала Администрации. Было опрошено 100 человек.

Вопросы, на которые должны были отвечать сотрудники приведены в приложении Б.

Ответы на вопрос: «Обозначьте причины Вашего поступления на муниципальную Службу» приведены на рисунке 14.

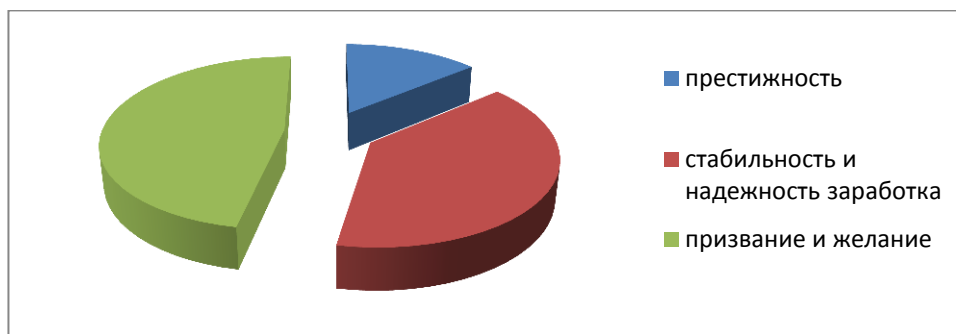


Рисунок 14 - Распределение ответов на вопрос: «Обозначьте причины Вашего поступления на муниципальную Службу»

Основными причинами поступления на муниципальную службу 47% респондентов считают собственное призвание и желание, 39% - стабильность и надежность заработка. Престижность данной службы подчеркивают 14%.

Ответы на вопрос: «Кто оказал Вам помощь при освоении новых должностных обязанностей и адаптации в коллективе?» представлены на рисунке 15.

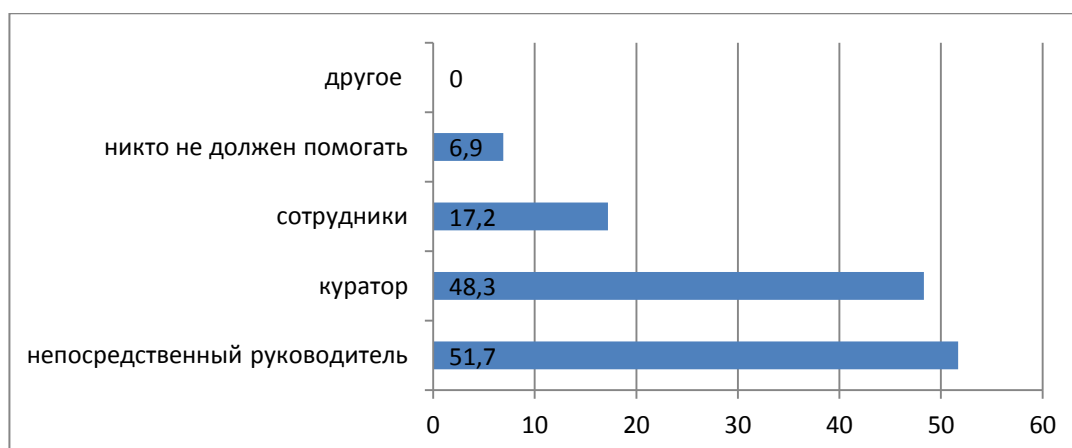


Рисунок 15 - Ответы на вопрос: «Кто оказал Вам помощь при освоении новых должностных обязанностей и адаптации в коллективе?»

Наиболее активно оказывают помощь в освоении новых должностных обязанностей и адаптации в коллективе руководитель организации (51,7%) и непосредственно сотрудники трудового коллектива (48,3%). Куратор (наставник) - 17,2%, а 6,9% считают, что им никто не должен помогать и адаптация должна проходить самостоятельно.

Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли, на Ваш взгляд, Ваша квалификация и профессиональные знания занимаемой должности в организации?» приведено на рисунке 16.

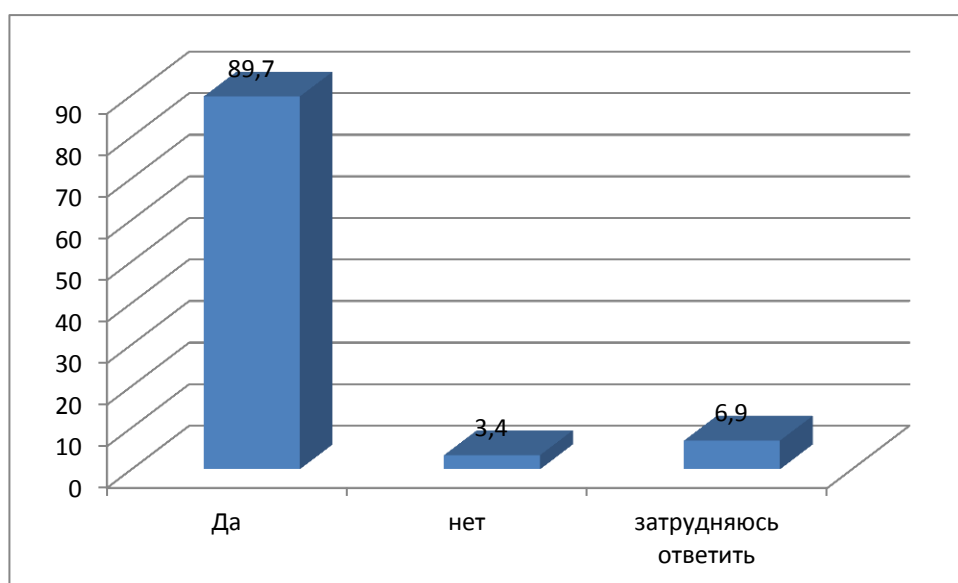


Рисунок 16 - Распределение ответов на вопрос: «Соответствует ли, на Ваш взгляд, Ваша квалификация и профессиональные знания занимаемой должности в организации?»

По мнению 89,7% респондентов, квалификация и профессиональные знания, которые они имеют, полностью соответствуют занимаемой в организации должности. Затруднились ответить на этот вопрос 6,9%, а 3,4% респондентов определяют личные профессиональные знания как несоответствующие занимаемой должности. Распределение ответов на вопрос: «На Ваш взгляд, существует ли для Вас возможность карьерного роста в данной организации?» приведено на рисунке 17.

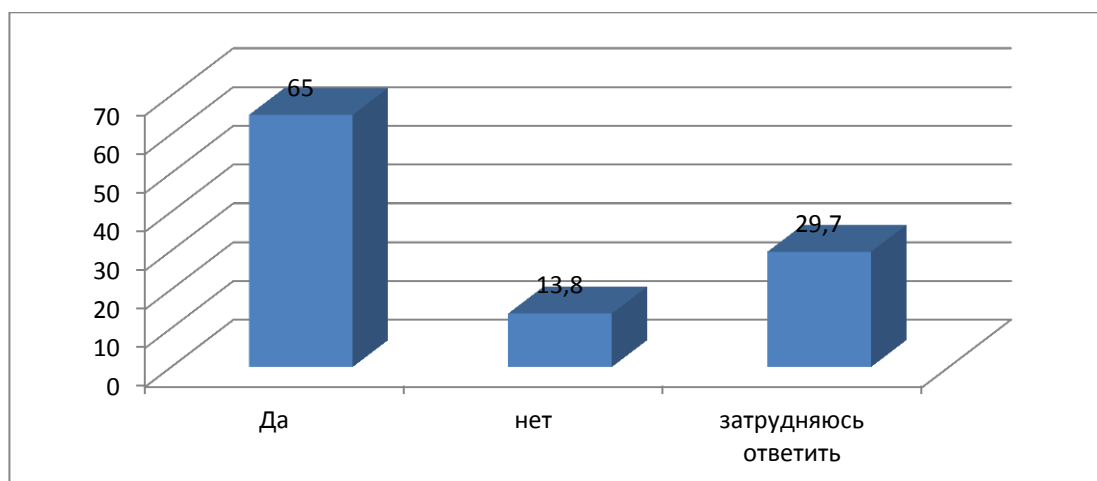


Рисунок 17 - Распределение ответов на вопрос: «На Ваш взгляд, существует ли для Вас возможность карьерного роста в данной организации?»

Существование возможности карьерного роста в данной организации отмечают 65,5% респондентов, 29,7% затруднились ответить на вопрос, и 13,8% не видят перспектив карьерного роста. На вопрос «Как Вы определяете приоритеты индивидуального плана профессионального развития» ответы распределились следующим образом рисунок 18.

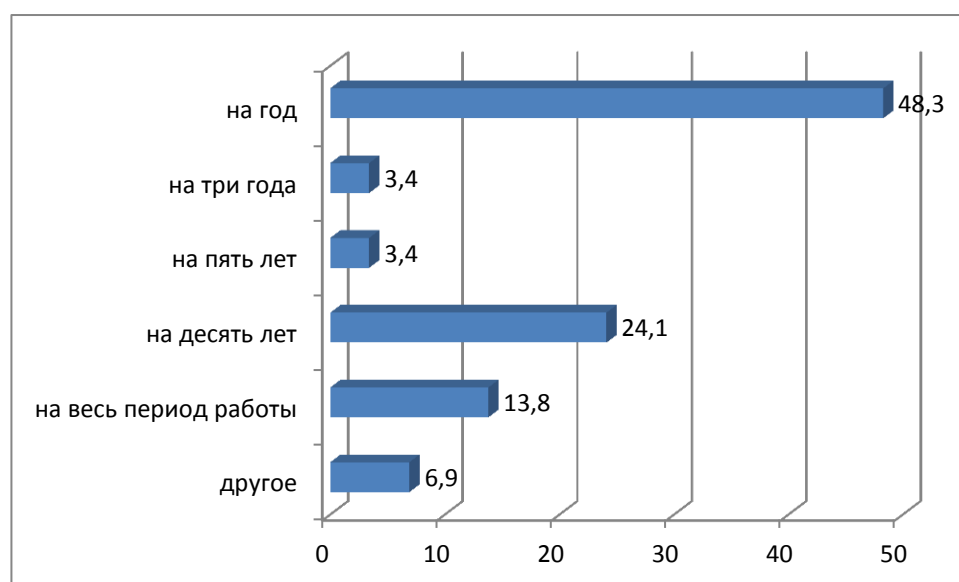


Рисунок 18 - Ответы на вопрос «Как Вы определяете приоритеты индивидуального плана профессионального развития»

Определение приоритетов индивидуального плана профессионального развития 48,3 % респондентов планируют на год, 24,1% - на десять лет, 13,8% - на весь период службы, который по их мнению будет равен трудоспособному возрасту.

Ответ на вопрос: На какой период у Вас есть личный карьерный план развития? Ответы распределились следующим образом рисунок 19.

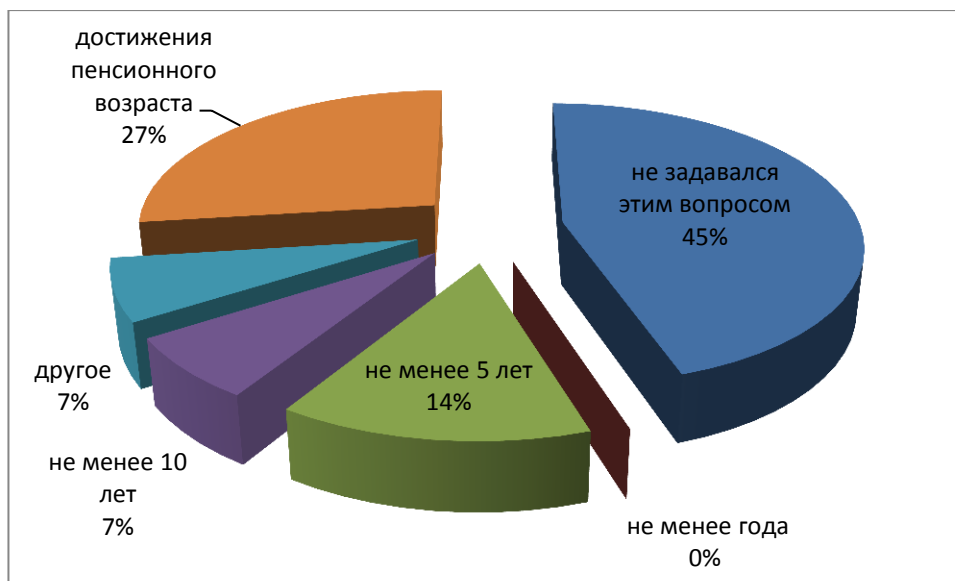


Рисунок 19 - Распределение ответов на вопрос «На какой период у Вас есть личный карьерный план развития?»

Из всех респондентов определением временного периода работы на муниципальной службе не занимались 45%, до достижения пенсионного возраста планируют доработать 27 %, не менее пяти лет - 14%, а

Далее опрашивалось: определите, что имеет наибольшее значение для адаптации к особенностям организации трудового процесса в первые месяцы работы в Вашей организации? Ответы на вопрос приведены на рисунке 20.



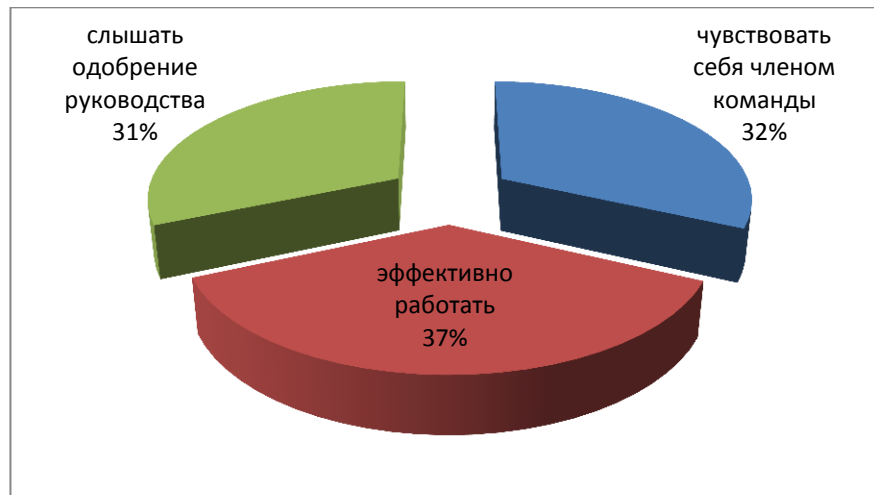


Рисунок 20 - Ответ на вопрос: Определите, что имеет наибольшее значение для адаптации к особенностям организации трудового процесса в первые месяцы работы в Вашей организации?

Таким образом, большинство респондентов (37%) определяют наиболее значимым в процессе адаптации молодых сотрудников эффективную работу. Второе место по значимости (32%) отводят чувству единения со своей трудовой командой. По мнению 31%, одобрение руководства занимает третье место по приоритетности в процессе адаптации в первые месяцы работы в организации. Далее задавался вопрос: «Чем при индивидуальном планировании молодые сотрудники должны руководствоваться». Ответы на вопрос приведены на рисунке 21.

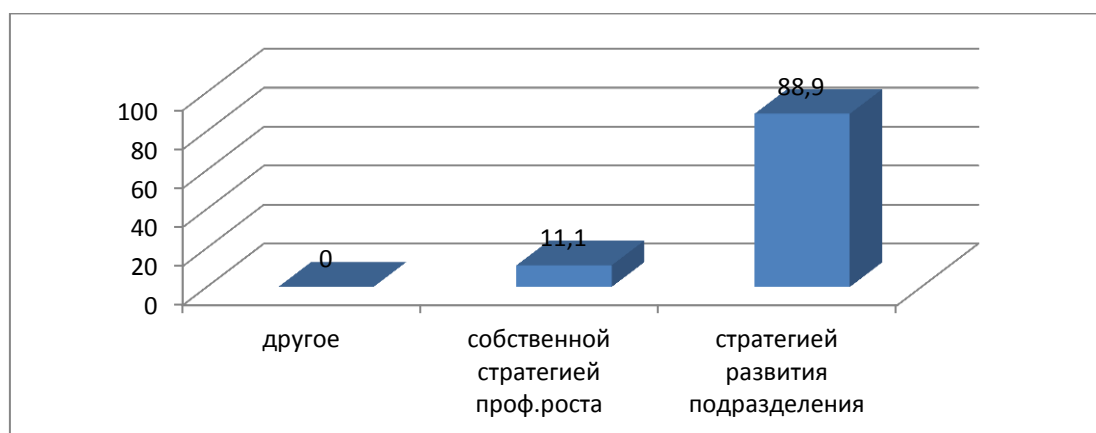


Рисунок 21 - Ответы на вопрос «Чем при индивидуальном планировании молодые сотрудники должны руководствоваться»

При индивидуальном планировании молодые сотрудники должны руководствоваться стратегией развития подразделения (88,9%), и 11,1% респондентов указывают на использование собственной стратегии профессионального роста.

Далее задавался вопрос: «На какой период должны быть планы карьерного развития?». Результаты ответов распределились следующим образом (рисунок 22).

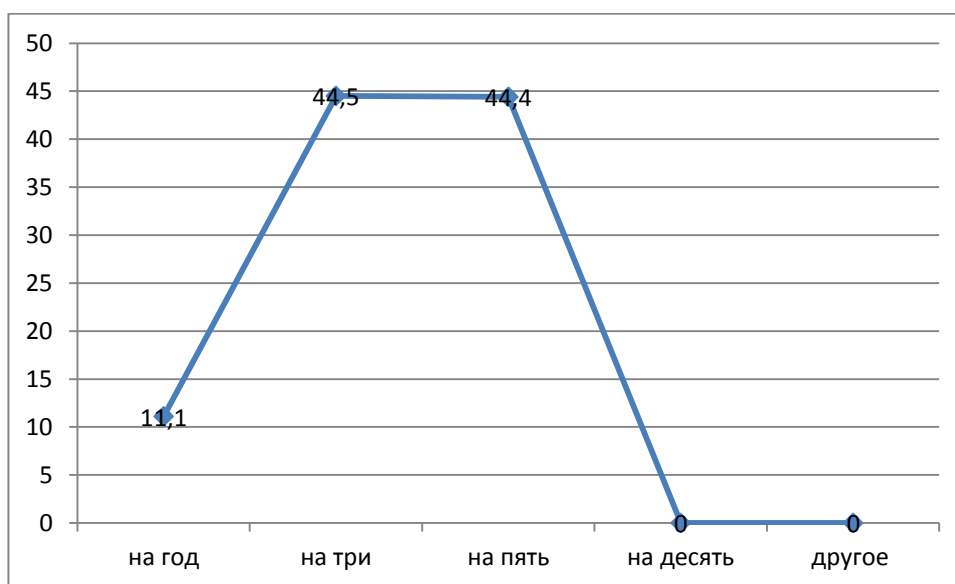


Рисунок 22 - Ответы на вопрос: «На какой период должны быть планы карьерного развития?»

По мнению респондентов, оптимальный временной период, на который должен существовать план карьерного развития, составляет будущие три года (44,5%) или пять лет (44,4%). Более короткий временной период (на один год) предпочитают 11,1%.

Далее служащим задавался вопрос: «каковы, на Ваш взгляд, основные причины поступления молодых сотрудников на муниципальную службу?». Распределение ответов приведено на рисунке 23.

Большинство руководителей, а их точку зрения можно охарактеризовать как показатель завершенности процесса адаптации управленческих и кадровых

технологий «для организации», удовлетворено уровнем подготовки своих подчиненных, их качеством работы.



Рисунок 23 - Распределение ответов вопрос: «каковы, на Ваш взгляд, основные причины поступления молодых сотрудников на государственную службу?»

По итогам беседы с работниками Администрации были определены сильные и слабые стороны управления персоналом, которые отражены в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели состояния систему управления персоналом в Администрации г. Салехард

Сильные стороны (конкурентные преимущества)	Слабые стороны (ключевые проблемы)
В области управления рабочим процессом	
Реализуется системный подход в управлении рабочим процессом.	Несовершенство системы стимулирования и мотивации сотрудников к работе в режиме инноваций.
В области кадрового обеспечения	
Квалифицированный коллектив, способный к быстрому реагированию на изменение внешнего заказа на подготовку специалистов.	Неэффективность системы адаптации персонала, отсутствие наставничества вновь принимаемых сотрудников
Сложилась система повышения квалификации сотрудников, основанная на сочетании различных организационных форм распространения своего опыта.	

В области организационной культуры	
Большая часть работников, испытывает гордость за свою организацию, отмечает, что работа нравится, что в подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками.	Слабо развита корпоративная культура
	Недостаточно отлажена система коммуникаций

Управление мотивацией в Администрации строиться с учетом ряда факторов внешней среды организации.

Пользуясь результатами представленного анализа, можно выделить ключевые проблемы, на решение которых следует обратить внимание в первую очередь, которые отражены в таблице 5.

Таблица 5 - Ключевые проблемы и точки опоры для их решения

Ключевые слова проблемы	Используемые сильные стороны внутренней среды	Используемые возможности внешней среды
Несовершенство системы стимулирования и мотивации	Опыт по изменению содержания работы. Опыт построения процесса выполнения работ Система повышения квалификации работников .	Возможность участвовать в различных Федеральных программах, конкурсах грантов и т.п. Потребность в услугах .
Неэффективная система адаптации вновь принимаемых сотрудников	Системный подход в управлении процессом. центр профориентации возможно использовать внутренние ресурсы при адаптации	Возможность использования института наставничества в Администрации
Недостаточно отлаженная система коммуникаций и слабо развитая корпоративная культура	Опыт по внедрению информационных технологий. Системный подход в управлении процессом оказания услуг. Квалифицированный коллектив. Сложилась система повышения квалификации сотрудников. Гордость за свою организацию.	Возможность участвовать в различных Федеральных программах, конкурсах грантов и т.п. Возможность представлять учреждение, обобщать, распространять и перенимать опыт других. Сотрудничество с большим количеством внешних организаций.

Комплексная оценка работника, позволяющая выбрать кандидатов для зачисления в перспективный резерв проводится на основании данных психологического тестирования, результатов экспертной оценки и объективных показателей профессиональной деятельности.

Таким образом, исследование кадрового менеджмента Администрации позволило выделить следующие недостатки в управлении кадрами:

1. Несовершенство системы стимулирования и мотивации;
2. Неэффективность адаптации вновь принимаемых сотрудников;
3. Недостаточно отлаженная система коммуникаций и слабо развитая корпоративная культура.

Для решения выделенных проблем необходимо разработать комплекс мероприятий, позволяющих повысить эффективность системы мотивации персонала, в большей степени выделяя нематериальные стимулы, сформировать более эффективную систему адаптации сотрудников, которая позволит более эффективно проходить процесс адаптации вновь принимаемым сотрудникам Администрации, а также повысить производительность их трудовой деятельности. Внедрение мероприятий по развитию корпоративной культуры и систему коммуникаций персонала Администрации повысит имидж организации, как работодателя, а также положительно отразится на кадровом менеджменте учреждения в целом.

### 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудового потенциала администрации муниципального образования города Салехард»

#### 3.1 Мероприятия по повышению эффективности использования трудового потенциала администрации муниципального образования города Салехард

Для устранения выявленных недостатков в системе управления трудового потенциала Администрации г. Салехард предлагаются следующие мероприятия:

1. внедрение новых методов материальной и нематериальной мотивации сотрудников;
2. внедрить институт наставничества в Администрации;
3. повысить эффективность системы коммуникаций, что будет способствовать развитию корпоративной культуры.

Рассмотрим каждое мероприятие более подробно.

Внедрение более эффективной системы мотиваций работников.

На основе анализа методов стимулирования труда персонала и учета специфики труда работников Администрации г. Салехард рекомендуется применение следующих стимулов.

Материальные стимулы:

1. Повышение должностного оклада: за увеличение объема и сложности работ; за рост квалификации; за совмещение должностей и функций.
2. Премирование: за улучшение результатов функционирования и развития курируемой сферы (отрасли) муниципального образования; за повышение качества принимаемых и реализуемых муниципальных решений; по итогам работы за год; за внедрение предложений по снижению трудоемкости работ и повышение производительности труда.

Моральные стимулы.

Стремление быть признанным в коллективе; повышение своих знаний; полная реализация своего потенциала.

Дополнительные стимулы.

Разовые выплаты за вклад в развитие соответствующей сферы (отрасли) экономики; разные выплаты за особо сложные задания.

Социальные стимулы.

Бесплатное питание на работе; бесплатное медицинское обслуживание; оплата транспортных расходов; выделение кредитов под льготные проценты.

Представляется особенно важным увязывать показатели премирования с показателями результативности труда. Они определяются путем расчета степени повышения удовлетворенности населения муниципальными услугами. Примеры этих показателей по конкретным муниципальным должностям муниципальной службы г. Салехард представлены в табл. 6.

Таблица 6 - Показатели результатов труда и премирования муниципальных служащих

Наименование должности	Показатели
Глава администрации муниципального образования	обеспечение повышения уровня и качества жизни населения муниципального образования
начальник Управления по экономическому развитию	обеспечение повышения уровня социально-экономического развития муниципального образования в интересах удовлетворения потребностей населения
Начальник Управления потребительского рынка	обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в продуктах питания, товарах народного потребления и других услугах, развитие оптовой и розничной торговли
начальник Управления транспорта	обеспечение повышения уровня удовлетворения потребностей населения в транспортных перевозках
начальник Управления сельского хозяйства и охраны земли	обеспечение повышения уровня развития сельского хозяйства, использование земли, охрана природы в интересах максимального удовлетворения потребностей населения

### Внедрение института наставничества

При формировании института наставничества в организации первоначально необходимо создать информационный лист, который дает краткое описание сути нового явления во внутренней среде организации, а

также формализует правила формирования корпуса наставников. Данный информационный лист определяет, что в Администрации формируется два основных типа наставников: наставники с ограниченной ответственностью (наставник-инструктор и наставник-консультант) взаимодействуют с адаптантами только по профессиональным вопросам правильного исполнения должностных обязанностей; наставники с полной ответственностью (наставник-руководитель), данные наставники взаимодействуют с адаптантами по всем вопросам (и профессиональным и личностным). Информационный лист по наставничеству размещается на внутреннем портале Администрации г. Салехард, а также рассылается всем сотрудникам организации на электронную почту. В обратной связи сотрудники, которые пожелали стать наставниками, указывают выбираемый тип наставничества и раскрывают свою мотивацию к осуществлению наставнической деятельности. Основная идея информационного листа заключается в полном и объективном донесении информации до всех сотрудников организации. Создание информационного листа преследует цель агрегирования (конвергенции) организационных знаний в виде института наставничества, для обеспечения устойчивого развития организации. Кроме этого, информационный лист четко определяет экономическую сторону мотивации наставничества, при этом разграничивает не только права, но и обязанности наставника провести качественную адаптацию вновь пришедшего сотрудника (или группы сотрудников). Размещение информационного листа означает, что Администрация г. Салехард в полной мере осознает необходимость использования наставничества и знаний, уже накопленных действующими специалистами в целях решения проблемы эффективной адаптации вновь пришедших сотрудников на условиях экономического и неэкономического вознаграждения наставников. Информационный лист в финансовой его части (материальное вознаграждение наставников) согласуется с начальником департамента финансов Администрации города. В организационном аспекте информационный лист



визируется начальником кадровой службы Администрации, а также всеми сотрудниками.

Для выбора типа наставничества адаптанту предлагается использовать следующий тест, представленный ниже в таблице 7.

Таблица 7 - Тест для выбора типа наставничества, рекомендуемый к применению в Администрации г. Салехард

Уважаемый новый коллега! В нашей организации Вы можете выбрать себе наставника для лучшей и быстрой адаптации в нашем коллективе. Ответьте на вопросы и помните, что наставничество – это, прежде всего, поддержка			
№ п/п	Вопрос	Ответ	Тип наставничества
1	Ваш опыт работы в данной должности или по данной специальности	0 – 1 год	НПО
		1 – 3 года	НПО
		3 – 5 лет и более	НОО
2	Повышали ли Вы свою квалификацию как специалист за последний год	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
3	Занимаетесь ли Вы профессиональным саморазвитием	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
		Иногда	
4	Нуждаетесь ли Вы в детальном сопровождении трудовой деятельности в течение испытательного срока	ДА	НОО
		НЕТ	НПО
5	Насколько Вы активны в трудовых и личных коммуникациях	Высоко активен	НОО
		Нормально активен	
		Средняя активность	НПО
		Низкая активность	

Выбор типа наставничества на основании данного теста определяется путем суммирования ответов, в которых варьирует тот или иной типа наставничества. Если преобладают ответы (от 3 до 5 ответов) с указанием на

тип наставничества с полной ответственностью, то таким адаптантам назначается наставник-руководитель. Если преобладают ответы (от 3 до 5 ответов) с указанием на тип наставничества с ограниченной ответственностью, то таким адаптантам назначается или наставник-инструктор (НИ) или наставник-консультант (НК). Для выбора вида наставника необходимо руководствоваться следующим тестом, который представлен ниже в таблице 8.

Выбор вида наставничества для адаптанта на основании данного теста определяется путем суммирования ответов, в которых варьирует тот или иной вид наставничества.

При преобладающем количестве ответов (3 – 5 ответов) с пометкой (НИ) адаптанту назначается наставник-инструктор, при преобладающем количестве ответов (3 – 5 ответов) с пометкой (НК) адаптанту назначается наставник-консультант. После формирования информационной основы процесса адаптации персонала в Администрации далее необходимо перейти к формализации процесса действенной адаптации персонала.

Таблица 8 - Тест для выбора вида наставничества, рекомендуемый к применению Администрации г. Салехард

Уважаемый новый коллега! В нашей организации Вы можете выбрать себе наставника для лучшей и быстрой адаптации в коллективе. Ответьте на вопросы и помните, что наставничество – это, прежде всего, поддержка			
№ п/п	Вопрос	Ответ	Тип наставничества
1	Насколько хорошо Вы знакомы с предполагаемой сферой деятельности	Очень хорошо	НК
		Нормально	НИ
		Средне	НИ
2	Были ли у Вас существенные перерывы в работе по данной должности/специальности (более чем 6 мес. – 1 год)	ДА	НИ
		НЕТ	НК
3	Вы спонтанный человек, холерик?	ДА	НИ
		НЕТ	НК
4	Вы готовы вносить рационализаторское предложение во время испытательного срока (при необходимости)	ДА	НИ
		НЕТ	НК
5	Вы всегда полностью справляетесь с должностными обязанностями в рабочее время	Всегда	НК
		Не всегда	НИ

Форма заключения о результатах адаптации отдельно взятого сотрудника, рекомендуемая к использованию в Администрации представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Форма заключения о результатах адаптации, рекомендуемая к использованию в Администрации г. Салехард

ФИО адаптанта			
Должность адаптанта			
Результаты собеседований с адаптантом			
Результаты текущих оценок адаптанта			
Личностный блок			
Качества и характеристики адаптанта		Описание качеств и характеристик адаптанта	
Мотивационный блок			
Критерии оценки	Результат адаптанта	Оптимум	Уровень соответствия
Мотив «Работа»	Больше, меньше или равно оптимуму	~ 20%	Высокий, средний или низкий
Мотив «Профессия»		~ 20%	
Мотив «Творчество»		~ 20%	
Мотив «Власть»		~12,5%	
Мотив «Коллектив»		~12,5%	
Мотив «Деньги»		~15%	
Общий уровень способности и готовности осуществлять трудовую деятельность в организации	Соотношение способности и готовности адаптанта: высокий, средний, низкий		
Наличие завышенной самооценки, завышенных ожиданий	Завышение самооценки, завышение ожиданий: имеется, отсутствует, в приемлемой мере		
Материальная зависимость от работы	Материальная зависимость: имеется, отсутствует, в приемлемой мере		
Выводы по результатам адаптации и испытательного срока	Адаптанту отказать – несоответствие занимаемой должности		
	Адаптанта принять на постоянную работу, при необходимости рекомендовать дальнейшую поддержку наставника		

Оценочное резюме формируется по итогам сопоставления результатов адаптанта путем оценки превалирования тех или иных его мотивов к осуществлению трудовой деятельности и сопоставления данной оценки с оптимум, принятым в организации. В том случае, если уровень соответствия мотивации адаптанта принятому оптимуму высокий или средний формулируется резюме с рекомендацией принять адаптанта на постоянную

работу (при необходимости рекомендовать дополнительную поддержку от наставника). В ином случае адиптанту следует отказать.

Мероприятия по повышению эффективности системы коммуникаций

Чтобы раскрыть потенциал роста работников Администрации, необходимо шире использовать проектное управление, причем не как разовый способ решения задачи, а как технологию в полном смысле этого слова. Проектное управление, частично уже реализуемое в администрации г. Салехард, предполагает создание рабочих групп из представителей различных структурных подразделений, занимающих различные должности - как руководителей, так и специалистов. В рабочей группе определяется руководитель из числа подчиненных, который организывает работы по решению частной проблемы. Таким способом этот служащий приобретает управленческие навыки, а организатор проекта проверяет его лидерские качества. Также организатор соотносит выявленные навыки остальных участников проекта с теми, которые требует от них занимаемая должность. Результаты целенаправленного наблюдения фиксируются и затем учитываются при кадровых изменениях в структуре административного органа. Для реализации указанного мероприятия предлагается проводить оценку и аттестацию персонала на основе моделей компетенций.

Рассматриваемая технология выиграет от такого мероприятия, как «перекрестные стажировки». Стажировки предназначены для того, чтобы обеспечивать знакомство руководства города с потенциальными консультантами, рецензентами и экспертами нормативных и программных документов, а возможно, и будущими работниками подразделений администрации. С другой стороны, значимый эффект для управления могут дать стажировки муниципальных кадров в лабораториях и на хозяйствующих субъектах города.

Особая роль в системе коммуникаций при подборе кадров Администрации города должна отводиться притоку молодых специалистов. Программным мероприятием в данном русле должна быть организация

конкурсов молодых ученых, аспирантов и студентов, посвященных управлению городским хозяйством.

Итогом мероприятий, направленных на повышение профессиональной компетентности, должно стать формирование кадров, способных эффективно решать стратегические задачи экономического и социального развития города.

Корпоративная культура включает социальный, символический и материальный аспекты, в соответствии с которыми могут быть сформулированы, в частности, следующие мероприятия:

- кодекс чести муниципального служащего;
- присяга при поступлении на муниципальную службу;
- значок «Муниципальный служащий г. Салехард»;
- организация спортивных и культурных массовых мероприятий;

Внедрение организационных технологий работы с кадрами невозможно без их подкрепления материальными ресурсами, при этом акцент должен быть сделан на тех из них, которые являются атрибутами информационного общества.

В конечном счете результатом программы развития муниципальных кадров должно стать формирование нового типа муниципального служащего, обладающего широким кругозором, компетентного, способного не только действовать по образцу, но и предлагать новые модели действия, ставить во главу угла не функции, а стратегические задачи.

### 3.2. Экономическая целесообразность предлагаемых мероприятий

Для оценки экономической эффективности предлагаемых решений представим расчет затрат на реализацию мероприятий и доходов от их внедрения.

Внедрение дополнительных нематериальных и материальных стимулов работы сотрудников Администрации увеличит расходы на персонал. Однако их целесообразность будет обеспечена ростом производительности работников,

снижением ошибок персонала, влекущих за собой административные издержки, а также снижение текучести кадров. Поскольку Администрация является муниципальным учреждением и не имеет производственных показателей, расчет экономической эффективности возможности провести в аспекте снижения расходов на привлечение нового персонала при снижении общей текучести.

Расчет расходов на мероприятия приведены в таблице 10.

Годовые затраты на проведение мероприятий по совершенствованию кадрового менеджмента администрации составят 234360 рублей в год.

Таблица 10 - Затраты на внедрение мероприятий по повышению эффективности кадрового менеджмента в Администрации г. Салехард в 2017 году

Затраты	Затраты в месяц	Затраты в год
Затраты на проведение собеседований с сотрудниками 4 часа в месяц (стоимость рабочего времени управленческого персонала)	1100	13200
Оплата работы одного наставника, руб.	5000	60000
Количество наставников, чел.	3	3
Общие расходы на оплату труда наставников, руб.	15000	180000
Отчисления в соц. фонды (30,2%), руб.	4530	54360
Итого затрат на наставников, руб.	19530	234360

Эффект будет заключаться в снижении текучести кадров, что позволит сэкономить на затратах по подбору и набору кадров, обучению вновь принимаемых сотрудников. По мнению разработчиков программы оценки персонала «методом компетенций» внедрение данной методики позволит сократить текучесть кадров на 15%. Институт наставничества позволит оптимизировать постоянный состав на 10%. Поэтому планируется, что снижение текучести кадров составит 25%. Если учесть, что было принято вновь 28 человек в 2015 году, то можно спрогнозировать снижение текучести от данной численности по формуле:

$$\text{Э} = \text{Кп} \cdot \text{Пэ} \quad (1)$$

где, Э – снижение количества человек

Кп – количество вновь принятых человек на работу в отчетном периоде (2015 год) ;

Пэ – прогнозный уровень снижения вновь принимаемых сотрудников.

Расчет:  $28 \times 25\% = 7$  человек

Расходы на поиск и адаптацию одного человека в Администрации составляет 55 тыс. руб.

Таким образом, экономия на расходах по принятию персонала составит:

$55 \times 7 = 385$  тыс.руб.

Экономическая эффективность рассчитаем по формуле:

$$\text{Эоб} = \text{Эр} - \text{Р} \quad (2)$$

где

Эоб – общая эффективность мероприятий;

Эр - экономия на расходах по принятию персонала;

Р – расходы на внедрение мероприятия.

$385000 - 234360 = 150640$  руб. в год

Таким образом, внедрение предлагаемых решений позволит снизить расходы на поиск и обучение персонала, положительно отразиться на снижении текучести кадров, что в свою очередь позволит сэкономить на расходах Администрации.

К тому же планируется, что внедрение предлагаемых решений позволит повысить производительность труда работников, что будет выражено в повышении оперативности их работы, ускорении обработки документации, ускорении и повышении качества оказания государственных услуг населению.

Так если в 2015 году документооборот, приходящийся в среднем на одного сотрудника составил – 18150 документов в год, то при внедрении

мероприятий появится возможность повышения скорости обработки документации на 10-15%, что позволит оптимизировать общую численность персонала Администрации путём ротации кадров. Так работники, которые в настоящее время выполняются высокий объем работ, будут частично высвобождены от функций, которые перегружают его трудовую деятельность, снижают его производительность в целом. А работники, которые недогружены будут оптимально дополнены обязанностями, что естественно следует закрепить в их должностных инструкциях.

Также данные мероприятия имеют высокую социальную значимость, поскольку именно адаптация является важной составляющей успешности работы вновь принимаемых сотрудников и освоения должности. Социальная эффективность будет заключаться в повышении стабильности коллектива, снижении конфликтности работников, повышении качества оказания муниципальных услуг населению. Ускорение выполнения своих работ позволит в более короткие сроки получать необходимые услуги населению города, что повысит уровень имиджа Администрации в глазах населения и имиджа Администрации, как работодателя в целом, что тоже позволит привлечь более профессиональных сотрудников.

Все это позволяет сделать вывод об эффективности предлагаемых решений и целесообразности их внедрения.

Кроме того, необходимо подчеркнуть социальную эффективность внедрения данного мероприятия, которая будет заключаться в улучшении социального климата в коллективе, более быстром вхождении новичка в должность, что в конечном итоге приведет к снижению ошибок, допускаемых работниками и росту производительности труда вновь принимаемых сотрудников.



## Заключение

Система нормативно –правового регулирования прав и обязанностей муниципальных служащих в на территории РФ сформирована исходя из законодательства всех звеньев правовой системы РФ, и определяют систему функций муниципальных служащих.

Эффективная муниципальная служба может стать наиболее существенным направлением в разработке качественного института управления в Российской Федерации. Большую роль в муниципальном управлении также играет наличие высококвалифицированного аппарата управления, который может обеспечить подъем уровня государственной власти и приумножить государственную собственность.

В результате проведения эффективной кадровой политики в муниципальных учреждениях сформироваться система управления, способствующая имущественному (материального) обеспечению выполнения всех муниципальных функций, оптимизации состава имущества, рационального сбалансированности доходов и расходов местного бюджета, развитию экономики и муниципального сектора в целом, повышению устойчивости бюджетной системы, гибкости бюджетной политики, обеспечению эффективности инвестирования бюджетных средств и использованию имущества в интересах муниципального образования.

В работе проанализирована эффективность трудового потенциала Администрации города Салехард, в состав которой входят муниципальные служащие, осуществляющие функции управления муниципальным образованием.

Анализ персонала по возрастному критерию показал, что происходит омоложение коллектива предприятия. Наибольшие доли занимают работники в возрасте 26-35 и 36-45 лет. Это связано с тем, что руководство предприятия, с одной стороны, стремится привлечь опытные кадры, с другой, стороны, – молодых энергичных работников.

За анализируемый период по стажу работы возросла категория 1-5 лет, что связано с привлечением новых работников. Доля данной категории возросла с 2,0% в 2013 г. до 26,1% в 2015 г. Не смотря на снижение, категория работников со стажем работы 6-10 лет занимает наибольшую долю в структуре. Рост персонала, как уже было отмечено выше, осуществляется за счет специалистов.

В 2015 году управлением муниципального управления и кадров уделялось должное внимание вопросам профессиональной подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

Исследование кадрового менеджмента Администрации позволило выделить следующие недостатки в управлении кадрами:

- Несовершенство системы стимулирования и мотивации.
- Неэффективность адаптации вновь принимаемых сотрудников.
- Недостаточно отлаженная система коммуникаций и слабо развитая корпоративная культура.

Для решения выделенных проблем необходимо разработать комплекс мероприятий, позволяющих повысить эффективность системы мотивации персонала, в большей степени выделяя нематериальные стимулы, сформировать более эффективную систему адаптации сотрудников, которая позволит более эффективно проходить процесс адаптации вновь принимаемым сотрудникам Администрации, а также повысить производительность их трудовой деятельности. Внедрение мероприятий по развитию корпоративной культуры и систему коммуникаций персонала Администрации повысить имидж организации, как работодателя, а также положительно отразиться на кадровом менеджменте учреждения в целом.

В частности Администрации предложено:

1. внедрение новых методов материальной и нематериальной мотивации сотрудников;
2. внедрить институт наставничества в Администрации;

3. повысить эффективность системы коммуникаций, что будет способствовать- развитию корпоративной культуры.

Внедрение предлагаемых решений позволит снизить расходы на поиск и обучение персонала, положительно отразиться на снижении текучести кадров, что в свою очередь позволит сэкономить на расходах Администрации. Все это позволяет сделать вывод об эффективности предлагаемых решений и целесообразности их внедрения.

Кроме того, необходимо подчеркнуть социальную эффективность внедрения данного мероприятия, которая будет заключаться в улучшении социального климата в коллективе, более быстром вхождении новичка в должность, что в конечном итоге приведет к снижению ошибок, допускаемых работниками и росту производительности труда вновь принимаемых сотрудников.

## Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации, 2009 год, № 4, статья 445);
2. Закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 1996 год, № 17, статья 1915);
3. Трудовой кодекс Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002 год, № 1 (часть 1), статья 3);
4. Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 1995 год, № 48, статья 4563);
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, № 1, статья 1);
6. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ "О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006 год, № 19, статья 2060);
7. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006 год, № 31, статья 3448);
8. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008 год, № 52 (часть 1), статья 6249);
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.2010 № 489 "Об утверждении Правил подготовки органами государственного контроля (надзора) и органами муниципального контроля ежегодных планов проведения плановых проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей"

предпринимателей" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010 год, № 28, статья 3706);

Положение о порядке финансирования мероприятий по содействию занятости населения и социальной поддержке безработных. Утв. Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 июля 2005 г. N 485[Текст] :Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 2005. N 39.

10. Закон Кировской области от 10 июня 2003 г. N 28-ОЗ «О квотировании рабочих мест для инвалидов в Кировской области[Текст] : Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 2005. N 39.

11. Приказ Минтруда России №566н от 30 ноября 2013 г. «О распределении по субъектам Российской Федерации утвержденной Правительством Российской Федерации на 2013 год квоты на выдачу иностранным гражданам разрешений на работу утверждено распределение по субъектам Российской Федерации на 2013 год квоты на выдачу иностранным гражданам разрешений на работу и распределение по субъектам Российской Федерации на 2013 год квоты на выдачу иностранным гражданам разрешений на работу по профессиям, специальностям и квалификациям иностранных работников» [Текст]: Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. 2013. N 8.

12. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 3 июля 2006 г. N 513 «Об утверждении Административного регламента Федеральной службы по труду и занятости по предоставлению государственной услуги содействия гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников» [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

13. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации 12 октября 2014 г. N 22023 «Об утверждении Административного регламента исполнения государственной функции

контроля за регистрацией инвалидов в качестве безработных» [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

14. Приказ Минтруда России от 16.02.2014 N 21 «Об утверждении Положения о реализации мероприятий по содействию занятости населения и направлениях расходования средств федерального бюджета» [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

15. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.12.2013 N 1011 «О предоставлении в 2014 и 2013 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию дополнительных мероприятий, направленных на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации» [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

16. Программа Кировской области по содействию занятости населения и снижению напряженности на рынке труда в 2014 году, утвержденная распоряжением Правительства Кировской области от 14.12.2013 N 1802-рп, [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

17. Положение о порядке и условиях предоставления субсидий организациям на мероприятия по созданию и сохранению рабочих мест в 2014 году [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

18. Положение о порядке и условиях проведения мероприятий по созданию и сохранению рабочих мест в государственных учреждениях Кировской области в 2014 году [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

19. Положение об организации опережающего профессионального обучения работников, находящихся под угрозой увольнения, и стажировки выпускников образовательных учреждений в целях приобретения ими опыта работы и граждан, ищущих работу, в 2014 году [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

20. Положение о порядке и условиях предоставления субсидий организациям на мероприятия по содействию трудоустройству инвалидов в 2014 году. [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013

21. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 04.08.2008 № 379н "Об утверждении форм индивидуальной программы реабилитации инвалида, индивидуальной программы реабилитации ребенка-инвалида, выдаваемых федеральными государственными учреждениями медико-социальной экспертизы, порядка их разработки и реализации" ("Российская газета", № 190, 10.09.2008);

22. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 30.04.2009 № 141 "О реализации положений Федерального закона "О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля" ("Российская газета", № 85, 14.05.2009);

23. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.04.2013 № 181н "Об утверждении федерального государственного стандарта государственной функции надзора и контроля за приемом на работу инвалидов в пределах установленной квоты с правом проведения проверок, выдачи обязательных для исполнения предписаний и составления протоколов" ("Российская газета", 30.01.2013, № 18);

24. Закон Кировской области от 30.06.2003 № 174-ЗО "О квотировании рабочих мест для трудоустройства инвалидов на территории Кировской области" (Сборник основных нормативных правовых актов органов государственной власти Кировской области, № 4 (49), 20.08.2003);

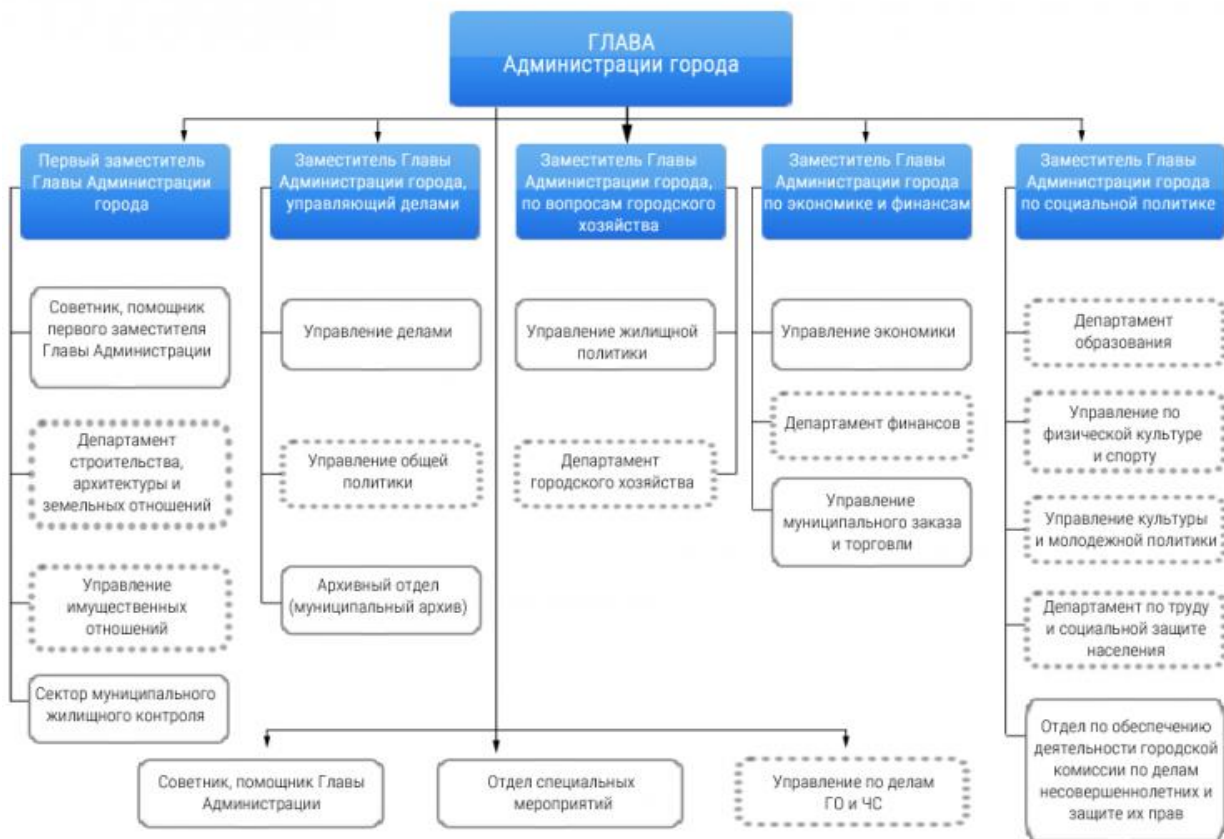
25. Постановление Правительства Кировской области от 14.03.2005 № 30/43 "Об утверждении Порядка установления квоты в организациях для приема на работу инвалидов на территории Кировской области" ("Вести. Киров", № 20 (784), 22.03.2005).

26. Порядок регистрации безработных граждан, утвержденным приказом Минздравсоцразвития России от 30.09.2013г. № 847н. [электронный ресурс]: СПС [Консультант Плюс] обнв. 01.01.2013
27. Айгумов, А.Д. Региональные аспекты формирования и регулирования рынка труда [Текст]/АйгумовА.Д. . М.: НИИ труда, 2011г, с. 201.
28. Антюшина, Н.М. Качество человеческих ресурсов как объект управления: опыт Швеции [Текст] / Н.М. Антюшина// Труд за рубежом. 2013. N 4. С. 32.
29. Болтенкова, Ю.В. Эволюция государственной службы занятости: мировой и отечественный опыт [Текст]: Ю.В. Болтенкова // Сб. научных студенческих работ. - Белгород: Изд. - во БелГУ, 2014г.
30. Болтенкова, Ю.В. Мотивация инновационной активности государственной службы занятости[Текст] Ю.В. Болтенкова // Общество: экономика, политика и право.- 2013. - № 6. - С. 3-6
31. Бульба, О.В. Эволюция государственной службы занятости: мировой и отечественный опыт[Текст] / Ю.В. Болтенкова // Сб. научных студенческих работ. - Белгород: Изд. - во БелГУ, 2014г.
32. Волгина, Н.А. Государственная и муниципальная социальная политика [Текст]/ Н.А. Волгина. М.: КНОРУС, 2014 г. 22-27 с.
33. Калинина, К.В Работники-инвалиды[Текст] К.В. Калинина / «Бюджетный учет», 2008, N 8 . -22
34. Жаворонков, Р.Н. Сравнительно-правовой анализ федерального законодательства РФ в области реабилитации и социальной защиты инвалидов и Конвенции ООН о правах инвалидов[Текст] / Р.Н. Жаворонкова: Аналитическая записка. М., 2008
35. Жукова, Н.А. Применение информационных технологий на государственной службе[Текст]/ Н.А. Жукова // «Кадровик. Трудовое право для кадровика», 2008, N 11



36. Информационный сборник о занятости инвалидов / Всероссийское общество инвалидов[Текст] М., 2014. С. 6 - 7.
37. Лебедева, Л.Ф. Трудовые отношения в США: основы трудового регулирования[Текст]: Л.Ф. Лебедева // Труд за рубежом. 2013. N 2. С. 18.
38. Мартынова А.П., Роцин С.Ю. Оценка эффективности государственных программ на рынке труда: эмпирическое исследование факторов спроса и ограничений на оценку[Текст]. М.: ГУ-ВШЭ, 2008 с. 51
39. Муравьева Н.В. Трансформация системы профессионального образования и обучения[Текст] // Труд за рубежом. 2014. N 3. С. 72.
40. Некрестьянова, С.А, Роль государства в становлении и дальнейшем развитии рынка труда на общероссийском и региональном уровнях //[Текст] : С.А. Некрестьянова . «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2008, N 7
41. Парягина, О.А. Концептуально-правовые основы и проблемы занятости инвалидов[Текст] :Парягина О.А. - «Право и политика», 2013, N 5))
42. Пинтаева, М.В. Государственное регулирование инфраструктуры рынка труда как мера реагирования на мировой кризис[Текст] М.В. Пинтаева // Социальная политика и социальное партнерство. 2011. N 8. С. 30.
43. Френкель, Э.Б. Трудовое и социальное право зарубежных стран: основные институты. Сравнительно-правовое исследование [Текст] / Под ред. Э.Б. Френкель. М.: Юристъ, 2008. С. 335.
44. Цыганов, М.Е. Интеграция инвалидов в сферу занятости: опыт стран Евросоюза[Текст] М.Е. Цыганов // Труд за рубежом. 2014. N 4. С. 50, 54 и др.
45. Шмидт, В.Р. Организация обучения на производстве в развитых странах Запада[Текст]: В.Р. Шмитд // Труд за рубежом

Организационная структура Администрации муниципального образования  
город Салехард



Условные обозначения:

- структурные подразделения с правами юридического лица
- в составе Администрации
- — — — — - прямая подчиненность

Рисунок 1 - Организационная структура Администрации муниципального образования город Салехард

Таблица Б.1- Тест для проведения опроса среди работников Администрации

Уважаемый новый коллега! Ответьте на вопросы			
№ п/п	Вопрос	Ответ	Тип наставничества
1	Насколько хорошо Вы знакомы с предполагаемой сферой деятельности	Очень хорошо	НК
		Нормально	НИ
		Средне	НИ
2	Были ли у Вас существенные перерывы в работе по данной должности/специальности (более чем 6 мес. – 1 год)	ДА	НИ
		НЕТ	НК
3	Вы спонтанный человек, холерик?	ДА	НИ
		НЕТ	НК
4	Вы готовы вносить рационализаторское предложение во время испытательного срока (при необходимости)	ДА	НИ
		НЕТ	НК
5	Вы всегда полностью справляетесь с должностными обязанностями в рабочее время	Всегда	НК
		Не всегда	НИ