

## Оглавление

	С.
<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>1. Ознакомление и анализ с организационными, экономическими и социальными аспектами деятельности предприятия</b>	
Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.....	4
<b>2. Изучение и анализ кадрового, документационного, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом организации.....</b>	<b>19</b>
<b>3. Изучение и анализ кадровой стратегии и кадровой политики организации.....</b>	<b>28</b>
<b>4. Изучение и анализ технологий управления развитием персонала.....</b>	<b>34</b>
<b>5. Изучение и анализ мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.....</b>	<b>39</b>
<b>6. Изучение и анализ подходов и методов оценки результатов труда персонала организации.....</b>	<b>40</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>42</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>43</b>
Приложение 1. Отзыв руководителя практики на 1 л.	
Приложение 2. Копия должностной инструкции служащего комитета образования АНМР на 6 л.	
Приложение 3. Копия приказа о наградах комитета образования АНМР на 5 л.	
Приложение 4. Копия должностной инструкции главного специалиста комитета образования АНМР на 5 л.	

Основная цель производственной практики - расширение представления студента об избранном направлении изучения – управление персоналом организации, формирование целостной картины будущей профессии, приобретение практических навыков самостоятельной работы.

Основные задачи практики - закрепление и углубление теоретических знаний, полученных в процессе обучения; осмысление содержания выбранной профессии, ее особенностей и отличия от других профессиональных видов деятельности.

Достижение поставленных целей осуществляется путем последовательного решения задач:

- изучение деятельности и организационной структуры организации;
- изучение документов, характеризующих систему управления персоналом организации;
- применение полученных практических знаний по управлению персоналом на практике;
- обработка полученных результатов, составление отчета.

Практику я проходила по месту своей работы в комитете образования Администрации Новгородского муниципального района, где в настоящее время занимаю должность служащего - специалиста по кадрам, под руководством председателя комитета. За время практики еще раз подробно изучена основная деятельность комитета образования, нормативно – правовые акты, а также работа с кадрами комитета образования.

В период прохождения практики мною разработаны должностные инструкции муниципальных служащих, которые планировались к утверждению, в связи с изменениями в законодательстве РФ. Полученные, в результате прохождения практики, знания и данные представлены в отчете.

## **1. Ознакомление и анализ с организационными, экономическими и социальными аспектами деятельности предприятия.**

Общая организационно-экономическая характеристика предприятия.

Комитет образования Администрации Новгородского муниципального района (далее – комитет) является отраслевым (функциональным) органом Администрации Новгородского муниципального района, исполнительным органом управления в сфере образования.

Комитет так же исполняет полномочия органа опеки и попечительства Новгородского муниципального района в отношении несовершеннолетних граждан. В своей деятельности комитет руководствуется Конституцией Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов государственной власти Новгородской области и муниципальными правовыми актами Новгородского муниципального района, Уставом муниципального образования Новгородский муниципальный район, Положением о комитете образования Администрации Новгородского муниципального района и другими нормативными актами.

Целью деятельности комитета является обеспечение и защита конституционного права граждан Российской Федерации на образование.

Основными задачами комитета является реализация на территории Новгородского муниципального района полномочий органов местного самоуправления Новгородского муниципального района по исполнению законодательства Российской Федерации, регионального и местного законодательства в сфере образования, организации отдыха детей в каникулярное время, организации и осуществления мероприятий межпоселенческого характера по работе с детьми и молодежью, которые включают в себя:

- осуществление в Новгородском муниципальном районе федеральной, региональной и муниципальной политики в области дошкольного, общего, дополнительного образования детей и молодежи;

- разработку и реализацию стратегических целей и задач, муниципальных программ в сфере образования, молодежной политики и концепции воспитания детей;
- оценку эффективности, анализ и мониторинг состояния муниципальной системы образования;
- организацию и проведение мероприятий межпоселенческого характера по работе с детьми и молодежью;
- создание условий для функционирования и развития муниципальной системы образования и воспитания детей, реализации молодежной политики, организации отдыха детей в каникулярное время;
- содействие в реализации комплексных планов развития и укрепления материально-технической базы муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, обустройства прилегающих к ним территорий;
- координацию взаимодействия органов местного самоуправления, муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, с находящимися на территории Новгородского муниципального района подобными учреждениями независимо от их типов и видов, а также ведомственной принадлежности;
- создание условий для развития и реализации потенциала молодежи в интересах общества;
- формирование сети муниципальных образовательных организаций, подведомственных комитету с учетом потребностей жителей Новгородского муниципального района;
- осуществление в пределах своей компетенции контроля за выполнением муниципальных правовых актов Администрации Новгородского муниципального района, решений Думы Новгородского муниципального района, регламентирующих деятельность муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений;

- осуществление в пределах своей компетенции контроля за деятельностью муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации, Новгородской области, муниципальными правовыми актами Новгородского муниципального района муниципальных правовых актов Администрации Новгородского муниципального района;

- иные вопросы в сфере образования, молодежной политики, организации отдыха детей в каникулярное время, организации и проведения мероприятий межпоселенческого характера по работе с детьми и молодежью, исполнения переданных отдельных государственных полномочий в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Новгородской области.

Комитет образования Администрации Новгородского муниципального района в соответствии с возложенными на него задачами осуществляет следующие полномочия:

- организацию предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях, подведомственных комитету (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами);

- организацию предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях, подведомственных комитету (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами государственной власти субъекта Российской Федерации);

- создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в муниципальных образовательных организациях,

подведомственных комитету;

- подготовку предложений о создании, реорганизации, ликвидации муниципальных образовательных организаций, подведомственных комитету (за исключением создания органами местного самоуправления Новгородского муниципального района муниципальных образовательных организаций высшего образования), осуществление переданных Новгородским муниципальным районом функций и полномочий учредителя муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений;

- организацию обеспечения содержания зданий и сооружений муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, обустройства прилегающих к ним территорий;

- учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования,

- закрепление муниципальных образовательных организаций, подведомственных комитету за конкретными территориями Новгородского муниципального района;

- организации отдыха детей Новгородского муниципального района в каникулярное время;

- организации и осуществления мероприятий межпоселенческого характера по работе с детьми и молодежью;

- реализации переданных отдельных государственных полномочий:

1) по оказанию мер социальной поддержки обучающимся муниципальных образовательных организаций, подведомственных комитету, установленных областным законом от 11.01.2005 N 391-ОЗ "О мерах по социальной поддержке обучающихся";

2) по назначению и выплате компенсации родительской платы родителям (законным представителям) детей, посещающих муниципальные образовательные организации, реализующие образовательную программу

дошкольного образования, подведомственные комитету, установленной областным законом от 02.08.2013 N 304-ОЗ "Об образовании в Российской Федерации" на территории Новгородской области";

3) по назначению и выплате денежных средств на содержание ребенка в семье опекуна (попечителя) и приемной семье, а также по выплате вознаграждения, причитающегося приемным родителям;

4) по решению вопросов организации и осуществления деятельности по опеке и попечительству в отношении несовершеннолетних граждан, предусмотренных действующим законодательством;

5) по решению вопросов, связанных с предоставлением лицам из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, после окончания пребывания в образовательных и иных организациях, в том числе в учреждениях социального обслуживания, а также по окончании службы в Вооруженных Силах Российской Федерации или по возвращении из учреждений, исполняющих наказание в виде лишения свободы, единовременной выплаты на ремонт находящихся в их собственности жилых помещений, расположенных на территории Новгородской области.

Комитет образования возглавляет председатель комитета образования Администрации Новгородского муниципального района, назначаемый на должность Главой Новгородского муниципального района, по результатам конкурсного отбора замещаемой вакантной должности.

Председатель комитета образования Администрации Новгородского муниципального района является должностным лицом органа местного самоуправления Новгородского муниципального района, осуществляет руководство комитетом на принципах единоначалия.

В случаях, когда председатель комитета находится в отпуске, командировке или в связи с временной нетрудоспособностью не может исполнять свои обязанности, их временно исполняет заместитель председателя комитета.

Председатель комитета образования Администрации Новгородского муниципального района:

- действует без доверенности от имени комитета, представляет его во всех органах и организациях;

- организует в соответствии с настоящим Положением работу комитета;

- вносит (по согласованию с заместителем Главы администрации Новгородского муниципального района по социальным вопросам) предложения Главе Новгородского муниципального района по структуре и штатному расписанию комитета.

- утверждает положения о структурных подразделениях комитета образования, о материальном стимулировании работников комитета образования, должностные инструкции работников комитета образования.

- издает в пределах компетенции приказы и распоряжения.

- вносит на рассмотрение Главы Новгородского муниципального района, Думы Новгородского муниципального района проекты муниципальных правовых актов Новгородского муниципального района по вопросам образования, молодежной политики, опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних граждан.

- осуществляет контроль за выполнением решений Думы Новгородского муниципального района, иных муниципальных правовых актов Новгородского муниципального района, соответствующих актов вышестоящих государственных органов, относящихся к деятельности комитета.

- согласовывает с заместителем Главы Администрации Новгородского муниципального района по социальным вопросам назначение руководителей подведомственных учреждений.

- назначает и освобождает от должности работников комитета образования, руководителей муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений.

- согласовывает назначение заместителей руководителей и главных бухгалтеров муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений.

- является главным распорядителем бюджетных средств, выделяемых на финансовое обеспечение комитета.

- утверждает уставы муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, в установленном порядке.

- принимает меры к созданию условий по предоставлению гражданам общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования в муниципальных образовательных организациях.

- организует подготовку документов по созданию, реорганизации и ликвидации муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений.

- организует проведение проверок в муниципальных образовательных организациях и иных подведомственных комитету учреждениях, контроль за предоставлением обучающимся качественного образования.

Организационную структуру комитета можно классифицировать по двум направлениям: по виду департаментализации; по виду передаваемых полномочий. В первом случае применяется функциональная департаментализация – процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри организации таким образом, чтобы работники, исполняющие одинаковые виды деятельности, были объединены в один отдел. Основные преимущества данной линейно-функциональной структуры:



Рис. 1. Структура комитета

- сосредоточение на одной функциональной области стимулирует становление работников как специалистов в своем деле;
- наблюдение и координация упрощаются, т.к. руководителю необходимо помнить и интегрировать только узкий круг функциональных видов мастерства;
- функциональная структура хорошо подходит к стабильным ситуациям.

Недостатки данной линейно-функциональной структуры:

- работники упускают из вида цели организации, потому что они концентрируют внимание лишь на своем отделе и своей специализации;
- время для принятия всеобщих решений увеличивается из-за необходимости принятия решений в каждом отделе;
- возникают конфликты между узкими специалистами разных отделов;

- могут возникнуть проблемы при переходе работы от одного отдела к другому.

По виду передаваемых полномочий комитета структура управления является линейной. Для нее характерна передача задач и полномочий от руководителя к подчиненному и далее к другим подчиненным. Основной характеристикой данной структуры является сосредоточение всех полномочий и всей информации в руках руководителя каждого уровня. Эта особенность линейной структуры определяет ее преимущество (быстрота принятия управленческих решений; легкость контроля) и недостатки (высокий уровень требований компетенции руководителя).

Еще одним нюансом, влияющим на управленческую структуру, считается норма управляемости (диапазон контроля), определяющая предельное число подчиненных, которыми можно эффективно руководить.

В комитете норма управляемости не превышает пять человек. Данная норма управляемости позволяет руководителю поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией и более качественно выполнять свои функции. В то же время существует опасность того, что он будет излишне вмешиваться в дела работников и ограничивать свободу их поведения.

Финансовое и материальное обеспечение комитета осуществляется в установленном порядке в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законодательными иными нормативными правовыми актами Правительства Новгородской области за счет средств областного бюджета. Комитет образования располагается в Великом Новгороде, в трехэтажном здании Администрации Новгородского муниципального района на улице Германа.

В комитете образованы три отдела: отдел содержания образования и информационно-правового сопровождения; отдел молодежной политики, дополнительного образования и воспитательной работы; отдел опеки и попечительства.

В Положении о комитете образования Администрации Новгородского муниципального района отражены экономические и социальные аспекты деятельности, комитет выполняет следующие функции:

вносит Главе Новгородского муниципального района предложения о совершенствовании структуры управления муниципальной системой образования; разрабатывает проекты муниципальных правовых актов, направленных на реализацию политики в области образования и воспитания детей и подростков, организацию и осуществление мероприятий межпоселенческого характера по работе с детьми и молодежью, организацию отдыха, оздоровления и занятости детей и подростков в каникулярное время на территории Новгородского муниципального района; устанавливает тип и вид муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, организует принятие решения об изменении типа и вида муниципальной образовательной организации и иного подведомственного комитету учреждения; разрабатывает предложения по формированию сети муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, оказывающих услуги муниципальной системе образования и обеспечивающих ее функционирование; способствует развитию материально-технической базы муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, анализирует ее состояние и готовит предложения по проведению текущего и капитального ремонтов имущества, переданного муниципальным образовательным организациям и иным подведомственным комитету учреждениям; оказывает организационно-методическую помощь муниципальным образовательным организациям и иным подведомственным комитету учреждениям по вопросам, связанным с применением действующего законодательства Российской Федерации в пределах своей компетенции; взаимодействует с благотворительными, общественными и другими некоммерческими организациями в решении вопросов образования, молодежной политики, летнего отдыха в пределах своих полномочий;

организует осуществление мер противодействия коррупции в пределах своих полномочий, в том числе в муниципальных образовательных организациях и иных подведомственных комитету учреждениях; проводит и координирует проведение общерайонных массовых мероприятий, различных акций в Новгородском муниципальном районе для детей и молодежи; представляет Администрацию Новгородского муниципального района в органах государственной власти и местного самоуправления, а также в организациях в пределах своей компетенции; организует и контролирует отдых, оздоровление и занятость детей и подростков в каникулярное время; осуществляет совместно с учреждениями здравоохранения контроль за соблюдением условий и выполнением мероприятий, обеспечивающих охрану и укрепление здоровья детей в муниципальных образовательных организациях и иных подведомственных комитету учреждениях; организует работу по охране труда и технике безопасности в комитете и муниципальных образовательных организациях и иных подведомственных комитету учреждениях; обеспечивает развитие государственно - общественного управления в муниципальной системе образования; осуществляет отдельные государственные полномочия в сфере образования, переданные органам местного самоуправления в установленном законодательством Российской Федерации порядке; взаимодействует в пределах своей компетенции со структурными подразделениями органов местного самоуправления и государственной власти, организациями всех форм собственности, с организациями профессионального образования всех уровней; делегирует ряд полномочий в соответствии с договором муниципальному бюджетному учреждению «Центр ОМСО»; обеспечивает открытость и доступность информации о системе образования; организует проведение мониторинга системы образования в Новгородском муниципальном районе; осуществляет ежегодное опубликование и размещение на своем официальном сайте итоговые (годовые) отчеты об анализе состояния и перспектив развития образования; создает необходимые условия на территории Новгородского

муниципального района для реализации прав граждан на доступное и качественное образование: дошкольное, начальное общее, основное общее, среднее общее, дополнительное образование детей, отдых, оздоровление и занятость детей и подростков в каникулярное время; создает условия для раскрытия творческого потенциала детей и подростков; обеспечивает проведение в установленном порядке олимпиад, спартакиад, соревнований, районных массовых и других мероприятий учебно-воспитательного характера среди обучающихся муниципальных образовательных организаций; организует обеспечение подведомственных учреждений информационно-методическими материалами, создание условий, способствующих формированию заказа на образовательные программы, варианты учебников, учебно-методические комплексы, наглядные пособия, технические средства обучения; организует бесплатную перевозку обучающихся в муниципальных образовательных организациях, реализующих основные общеобразовательные программы, между поселениями; организует учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования в муниципальных образовательных организациях; определяет формы и условия организации обучения и воспитания детей с ограниченными возможностями здоровья; обеспечивает перевод обучающихся с согласия родителей (законных представителей) в другие образовательные организации соответствующего типа, в случае прекращения деятельности образовательной организации на территории Новгородского муниципального района; направляет обучающихся в установленном порядке в организации, осуществляющие образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам, согласовывает открытие классов (групп), соответствующей направленности в образовательных организациях Новгородского муниципального района; организует и координирует методическую, диагностическую и консультативную помощь семьям, воспитывающим детей дошкольного возраста на дому; осуществляет

контроль за деятельностью всех муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений в пределах своих полномочий; оказывает помощь подведомственным муниципальным образовательным организациям при подготовке документов на лицензирование образовательной деятельности, оказывает им помощь в подготовке к государственной аккредитации; готовит проекты постановлений Администрации Новгородского муниципального района о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений; принимает участие при проведении государственной итоговой аттестации обучающихся, освоивших образовательную программу основного общего образования и (или) среднего общего образования, в том числе в форме единого государственного экзамена; разрабатывает и внедряет в практику работы муниципальных образовательных организаций программы и методики, направленные на формирование законопослушного поведения несовершеннолетних; осуществляет защиту прав несовершеннолетних, являющихся обучающимися муниципальных образовательных организаций, в пределах своей компетенции; обеспечивает профилактику безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних граждан; направляет информацию в органы внутренних дел по выявлению родителей несовершеннолетних, их законных представителей или иных лиц, жестоко обращающихся с несовершеннолетними и (или) вовлекающих их в совершение преступлений, антиобщественных действий или совершающих по отношению к ним другие противоправные действия; о несовершеннолетних, совершивших правонарушения или антиобщественные действия, а также о выявленных в процессе работы категориях несовершеннолетних, указанных в статье 5 Федерального закона от 24 июня 1999 года №120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних»;

организует совместную деятельность с другими предприятиями, организациями, учреждениями по вопросам отклонений в поведении,

воспитательной работы с обучающимися, профилактики беспризорности; ведет учет несовершеннолетних граждан, не посещающих или систематически пропускающих по неуважительным причинам занятия в муниципальных образовательных организациях; обеспечивает координацию развития экспериментальной деятельности, инновационных форм организации учебно-воспитательного процесса, дифференцированного обучения, дополнительных образовательных услуг; вносит предложения по формированию бюджета Новгородского муниципального района в части расходов на отрасль "образование", организацию отдыха, оздоровления и занятости детей в каникулярное время; выступает главным распорядителем бюджетных средств, предусмотренных на реализацию полномочий комитета; осуществляет в установленном порядке финансовое обеспечение муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений, массовых и других мероприятий в сфере образования и молодежной политики; создает условия для осуществления самостоятельной финансово-хозяйственной деятельности в муниципальных образовательных организациях и иных подведомственных комитету учреждениях; обеспечивает повышение эффективности финансового обеспечения муниципальной системы образования; осуществляет разработку рекомендаций и оказывает методическую помощь по вопросам финансово-хозяйственной деятельности муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений; разрабатывает муниципальные нормативы финансового обеспечения муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений и обеспечивает внедрение федеральных и региональных нормативов; представляет в установленные сроки в комитет финансов Администрации Новгородского муниципального района бухгалтерскую отчетность комитета, а также находящихся в его ведении учреждений и организаций в соответствии с законодательством Российской Федерации; осуществляет экономический анализ и прогнозирование финансово-

хозяйственной деятельности муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений; организует проведение в муниципальных образовательных организациях и иных подведомственных комитету учреждениях, контрольно-ревизионной работы, проверку состояния бухгалтерского учета, отчетности и осуществление финансового контроля; утверждает муниципальные задания муниципальным образовательным организациям и иным подведомственным комитету учреждениям; разрабатывает и утверждает Положение о материальном стимулировании руководителей муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений; осуществляет функции муниципального заказчика при осуществлении закупок за счет выделенных комитету бюджетных средств; организует деятельность работников комитета; осуществляет подготовку и проведение конкурса на замещение должности руководителя муниципальной образовательной организации и иного подведомственного комитету учреждения в установленном порядке; организует подготовку и повышение квалификации руководящих работников муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений; формирует резерв руководящих кадров для муниципальных образовательных организаций и иных подведомственных комитету учреждений; проводит аттестацию лиц, претендующих на должность руководящих работников муниципальных образовательных организаций, подведомственных комитету; организует представление работников системы образования к присвоению почетных званий, к награждению государственными наградами и осуществление других мер поощрения.

## **2. Изучение и анализ кадрового, документационного, нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом организации**

В настоящее время в комитете образования Администрации Новгородского муниципального района отсутствует кадровая служба и штатная единица специалиста по управлению персоналом или по работе с кадрами. Однако в комитете есть должность служащего, на которого возложены обязанности специалиста по кадрам (временно).

Специалист обеспечивает работу с кадрами в комитете, и при необходимости заменяет специалиста подведомственной организации по работе с кадрами – руководителями подведомственных комитету учреждений.

Штатная численность комитета составляет 17 человек, вместе с председателем комитета. Все сотрудники комитета являются муниципальными служащими, поэтому помимо Трудового кодекса служащий руководствуется в работе с персоналом Федеральным законом «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.07.2007 № 25-ФЗ.

В должностные обязанности служащего входит:

- ведение учета личного состава в разрезе подразделений комитета в соответствии с установленными унифицированными формами первичной учетной документации;

- оформление и перевод работников в соответствии с действующим законодательством РФ, унифицированными формами первичной учетной документации по учету кадров, и на основании утвержденных в комитете локальных нормативных документов и приказов председателя комитета;

- ведение личных дел работников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью;

- заполнение, учет и обеспечение сохранности трудовых книжек;

- подготовка информации о количественном и качественном составе работников, их ежедневном движении и внесение данной информации в базу данных по персоналу;

- подготовка и сдача на хранение в архив документов по истечению установленных сроков хранения их в комитете;

- ведение учета предоставленных работникам комитета отпусков, осуществление контроля за своевременным составлением руководителями структурных подразделений графиков отпусков и надлежащим их исполнением;

- ведение учета предоставленных работникам комитета отпусков без сохранения заработной платы и отпусков в связи с рождением ребенка;

- оформление документов на оплату труда работникам;

- обеспечение сохранности служебных документов, печатей, штампов;

- подготовка установленной отчетности по персоналу;

- контроль своевременного представления в установленном порядке табеля учета рабочего времени работников;

- участие в подготовке необходимых материалов для проведения процедуры оценки персонала, аттестации, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям.

Представим кадровую характеристику персонала комитета образования Администрации Новгородского муниципального района. Целесообразно представить характеристику персонала комитета в таблице.

**Характеристика кадрового состава комитета образования  
Администрации Новгородского муниципального района**

Должность	Кол-во штатных единиц	Пол	Возраст	Образование	Стаж работы на муниципальной службе (работы)
Председатель комитета	1	женский	57	высшее	25
Заместитель председателя комитета	1	женский	57	высшее	25
Заместитель председателя комитета, начальник отдела	1	женский	56	высшее	20
Начальник отдела	2	женский	38/40	высшее	8/5
Главный специалист	12	женский	от 27 до 57	высшее	от 1 до 25
Служащий	1	женский	35	н/высшее	5

Персонал комитета образования Администрации Новгородского муниципального района на 100% состоит из женщин. Все сотрудники имеют высшее образование. Средний возраст сотрудников – 39 лет.

Управление персоналом в органах местного самоуправления базируется на правовых нормах, которые содержатся в Конституции и законах Российской Федерации и ее субъектов, уставах муниципальных образований, а также иных нормативно-правовых актах. Эти нормы устанавливаются государством и носят обязательный характер.

Ст. 42 закона устанавливает, что правовое регулирование муниципальной службы, включая требования к должностям муниципальной службы, определение статуса муниципального служащего, условия и порядок прохождения муниципальной службы, осуществляется Федеральным законом от 2 марта 2007 г. N 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации", а также принимаемыми в соответствии с ним законами субъектов Российской Федерации, уставами муниципальных образований и иными муниципальными правовыми актами.

Таким образом, закон № 131-ФЗ предполагает достаточно широкие правовые основы муниципальной службы трех уровней:

- федеральный закон;
- закон субъекта РФ;
- устав муниципального образования.

Согласно ч. 1 ст. 3 этого Закона правовые основы муниципальной службы в Российской Федерации составляют Конституция РФ, а также настоящий Федеральный закон и другие федеральные законы, иные нормативные правовые акты РФ, конституции (уставы), законы и иные нормативные правовые акты субъектов РФ (далее - законодательство о муниципальной службе), уставы муниципальных образований, решения, принятые на сходах граждан, и иные муниципальные правовые акты. Федеральный закон 2007 г. определяет более широкую правовую базу муниципальной службы, включая в нее, с одной стороны, основополагающие акты, с другой - даже решения, принятые на сходах граждан, и иные муниципальные акты.

Муниципальная служба в Новгородском муниципальном районе осуществляется на муниципальных должностях муниципальной службы, не являющихся выборными.

Предметы ведения Новгородского муниципального района в области муниципальной службы:

- регулирование в соответствии с федеральным и областным законодательством статуса муниципального служащего, условий и порядка прохождения муниципальной службы, управления муниципальной службой, требований по муниципальным должностям муниципальной службы;
- организация муниципальной службы;
- установление и обеспечение гарантий муниципального образования для муниципальных служащих.

Муниципальный служащий — гражданин Российской Федерации, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами

Новгородского муниципального района в соответствии с федеральными законами и законами Новгородской области, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств бюджета муниципального образования Новгородский муниципальный район.

На муниципальную службу вправе поступать граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям.

Муниципальный служащий, обладая установленным законодательством статусом и основными правами, также выполняет установленные обязанности, соблюдает ограничения и запреты в соответствии со ст. 12, 13, 14 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе Российской Федерации».

Регулирование вопросов прохождения муниципальной службы в Администрации Новгородского муниципального района осуществляется в соответствии со следующим нормативными актами местного уровня:

- областной закон Новгородской области от 25.12.2007 № 240-ОЗ «О некоторых вопросах правового регулирования муниципальной службы в Новгородской области» (принят Постановлением Новгородской областной Думы от 19.12.2007 № 479-ОД) (вместе с «Реестром должностей муниципальной службы в Новгородской области», «Соотношением должностей муниципальной службы в Новгородской области и должностей государственной гражданской службы Новгородской области», «Типовыми квалификационными требованиями для замещения должностей муниципальной службы в Новгородской области», «Типовым положением о проведении аттестации муниципальных служащих»).

- Указ Губернатора Новгородской области 21 апреля 2010 г. № 113 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации 28 апреля 2008 года № 607» и др.

Обязанности работников комитета образования Администрации Новгородского муниципального района определяются должностными инструкциями.

С целью установления правил и порядка работы с документами не секретного характера в комитете образования Администрации Новгородского муниципального района (далее – комитет), в соответствии с законодательством Российской Федерации и Новгородской области, ГОСТом Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»; руководствуясь инструкцией по делопроизводству в Администрации Новгородского муниципального района, утвержденной распоряжением Администрации Новгородского муниципального района от 15.05.2015 № 2184-рг в комитете разработана инструкция по организации делопроизводства. Инструкция устанавливает правила и порядок работы с документами не секретного характера в комитете. Правила и порядок работы с документами, предусмотренные настоящей Инструкцией, обязательны для всех муниципальных служащих, служащих Комитета.

Проекты распоряжений, приказов комитета, распоряжений Главы Новгородского муниципального района, распоряжений заместителей Главы Администрации Новгородского муниципального района, другие служебные документы на стадии их подготовки в комитете являются конфиденциальными.

Работники комитета несут ответственность за соблюдение требований настоящей Инструкции, сохранность служебных документов и содержащейся в них информации.

Об утрате служебных документов работники немедленно сообщают начальнику отдела комитета. В этом случае начальником назначается проверка, о результатах которой информируется председатель комитета и заведующая канцелярией муниципального бюджетного учреждения «Центр

обеспечения муниципальной системы образования» Новгородского муниципального района (далее – Центр).

Передача работниками комитета и Центра распорядительных документов или их копий работникам сторонних организаций допускается только с разрешения председателя комитета, его заместителя или заведующей канцелярией Центра.

При обращении с документами, поступившими в комитет, не разрешается вносить правки, делать пометки, работать с ними вне служебных помещений.

Взаимодействие со средствами массовой информации по передаче им какой-либо информации по документам комитета осуществляется на то уполномоченным лицом по разрешению председателя комитета или заместителя председателя комитета.

При уходе в отпуск, выезде в командировку, в случае болезни работник по указанию начальника отдела передаёт находящиеся у него на исполнении документы другому работнику, при увольнении сдает числящиеся за ним документы.

Учет, организацию делопроизводства, контроль за документооборотом, в соответствии с договором на финансово - бухгалтерское, хозяйственно-техническое, методическое обеспечение от 30.12.2011 года, осуществляет Центр. Ответственность за организацию единой системы и правильное ведение делопроизводства в комитете, проведение учебы работников, подготовку рекомендаций и методических материалов по вопросам делопроизводства, внедрение автоматизированных технологий обработки документов, контроль за соблюдением требований инструкций и других нормативных актов по работе с документами так же осуществляет вышеуказанный Центр.

С целью оптимизации системы документооборота в комитете (в некоторых случаях с Администрацией муниципального района), для организации использования: средств локальной вычислительной сети,

электронного документооборота, электронной почты, порядка прохождения исходящей корреспонденции, в комитете разработан Порядок документооборота.

Основными принципами организации документооборота в комитете являются:

централизация операций по приему и отправке документов; распределение документов, имеющих одинаковый маршрут, на документопотоки (маршрутизация); организация движения документа по наиболее короткому пути; организация предварительного рассмотрения поступающей документации; исключение возвратных движений документа, не обусловленных деловой необходимостью; однократность регистрации документов.

Документооборот в комитете в соответствии с особенностями технологической обработки состоит из документопотоков:

поступающая документация; отправляемая документация; внутренняя документация.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 02 марта 2007 года № 125-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», Федеральным законом от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных», Федеральным законом от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», постановлением Правительства Российской Федерации от 15 сентября 2008 года № 687 «Об утверждении Положения об особенностях обработки персональных данных, осуществляемой без использования средств автоматизации», постановлением Правительства Российской Федерации от 21 марта 2012 года № 211 «Об утверждении перечня мер, направленных на обеспечение выполнения обязанностей, предусмотренных Федеральным законом «О персональных данных», постановлением Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2012 года № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных», в

комитете утверждены Правила обработки персональных данных, Перечни персональных данных, обрабатываемых в комитете, Перечень информационных систем персональных данных, Перечень сведений конфиденциального характера и др.

### **3. Изучение и анализ кадровой стратегии и кадровой политики организации**

Кадровая политика в комитете образования Администрации Новгородского муниципального района определяется Положением о комитете и диктует условия для реализации кадровых функций.

Кадровая политика комитета образования включает в себя следующие направления деятельности:

1. Подбор, отбор и найм персонала;
2. Адаптация;
3. Оценка персонала;
4. Повышение квалификации персонала.

Рассмотрим подробнее каждую из функций.

Существуют 2 формы замещения вакантных должностей муниципальной службы – назначение и конкурс (то же в отношении руководителей подведомственных организаций).

Право на участие в конкурсном отборе имеют граждане Российской Федерации, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие квалификационным требованиям, установленным законодательством о муниципальной службе к должностям муниципальной службы, либо по законодательству об образовании.

Адаптация муниципальных служащих комитета образования Администрации Новгородского муниципального района осуществляется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка Администрации Новгородского муниципального района.

Процесс адаптации сотрудников, состоит из двух этапов.

I этап – знакомство с деятельностью комитета, оформление трудовых отношений;

II этап – адаптация сотрудников к требованиям рабочего места.

Прохождение муниципальной службы в комитете образования Администрации Новгородского района отражается в личном деле муниципального служащего. Личное дело муниципального служащего ведется служащим на которого возложены обязанности специалиста по кадрам. При переводе или поступлении муниципального служащего на новое место государственной службы либо на муниципальную службу его личное дело передается по новому месту службы. Ведение нескольких личных дел одного муниципального служащего не допускается.

Построение кадровой системы напрямую зависит от состояния системы организационного управления обучением и переподготовкой кадров. Перед системой организационного управления обучением и переподготовкой кадров ставятся задачи планирования и организации процесса обучения, проведения конкурсного отбора образовательных учреждений и программ обучения, оценки качества проводимого обучения.

Положение о кадровом резерве на муниципальной службе Новгородского муниципального района устанавливает порядок формирования кадрового резерва для замещения должностей муниципальной службы Новгородского района.

Формирование кадрового резерва производится в целях:

- своевременного замещения вакантных должностей муниципальной службы в соответствии с квалификационными требованиями к должностям муниципальной службы;
- содействия должностному росту муниципальных служащих;
- совершенствования деятельности органов по подбору и расстановке кадров на муниципальной службе;
- привлечения граждан на муниципальную службу.

Как показывает анализ, технологии управления персоналом в комитете образования Администрации Новгородского района объединяют в себе: оценку, отбор, аттестацию, адаптацию, мотивацию, мониторинг персонала; управление карьерой; обучение и развитие персонала.

Технологии управления персоналом носят комплексный характер и включают: кадровый и социально-психологический аспекты. Кадровый аспект состоит в использовании метода работы с документами (анализ личных дел), организационных технологий учета кадров и т.д. Социально-психологический аспект включает использование психологических методов диагностики деловых и личностных качеств, а также предусматривает оценку потенциалов, ближайших зон развития профессионала, оценку его профессиональных и индивидуально-личностных компетенций (см. рис. 2).



**Рис. 2. Технологии управления персоналом в комитете образования Администрации Новгородского муниципального района**

Одним из примеров технологий управления персоналом является отбор кандидатов на руководящие должности муниципальной службы, который осуществляется высшим руководством Администрации Новгородского муниципального района в обстановке исключительной конфиденциальности.

Отбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом: соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности; результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях; степени готовности кандидата (соотношение «возраст-потенциал» и оценка усилий по подготовке к занятию данной должности). Контракты заключаются на срочной основе без проведения конкурсных процедур.

Подбор способствует лучшей расстановке кадров, рациональная расстановка кадров (с учетом перспектив развития) создает благоприятные условия для формирования резерва муниципальных служащих, а хорошо подготовленный резерв служит основой для принятия правильных решений при подборе кадров, способствующий повышению эффективности трудовой деятельности в комитете образования Новгородского муниципального района. Содержанием кадровых технологий является совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют: получить персональную информацию о возможностях человека (методики оценки персонала); сформировать требуемый для комитета образования кадровый потенциал (методы отбора, формирования резерва кадров); изменить условия их реализации (подбор персонала, ротация, управление карьерой). Наряду с ними активно применяются технологии адаптации, мотивации, контроля персонала (административный и исполнительский контроллинг); профессионального развития и др.

Основной целью совершенствования кадрового потенциала комитета образования Администрации Новгородского муниципального района является повышение эффективности и результативности муниципальной службы и повышение кадрового потенциала в органах местного самоуправления.

Для достижения поставленной цели и обеспечения результатов ее реализации предполагается решение следующих основных задач:

- совершенствование нормативно-правовой базы по вопросам развития муниципальной службы;

- внедрение эффективных технологий кадровой работы, направленных на подбор квалифицированных кадров для муниципальной службы, оценку эффективности деятельности муниципальных служащих, повышения их профессиональной компетентности, создание условий для результативной профессиональной служебной деятельности и должностного (служебного) роста;

- совершенствование работы, направленной на предупреждение коррупции в органах местного самоуправления.

Основными приоритетами в реализации указанного направления являются:

- совершенствование системы профессионального отбора наиболее квалифицированных специалистов;

- управление профессиональным и должностным ростом муниципальных служащих;

- совершенствование системы формирования, подготовки и эффективного использования кадрового резерва;

- развитие системы подготовки кадров для муниципальной службы и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих;

- совершенствование системы показателей результативности профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих.

Оплата труда в комитете осуществляется в соответствии с положением об оплате труда и материальном стимулировании муниципальных служащих Администрации Новгородского муниципального района.

Обучение и повышение квалификации работников осуществляется в соответствии с годовым планом обучения работников комитета, при наличии финансирования, по договорам с организациями, имеющими полномочия и

лицензию на проведения обучения персонала и повышения его квалификации.

#### **4. Изучение и анализ технологий управления развитием персонала**

Системой оценки персонала служит процедура аттестации муниципальных служащих, проводимая на основании локальных актов и по плану Администрации Новгородского муниципального района ( в отношении руководителей подведомственных учреждений – процедура аттестации на соответствие занимаемой должности).

Аттестация муниципальных служащих в комитете образования Администрации Новгородского муниципального района проводится один раз в три года. График проведения аттестации ежегодно утверждается Главой администрации района и доводится до сведения каждого аттестуемого муниципального служащего не менее чем за месяц до начала аттестации.

В графике проведения аттестации указываются: список муниципальных служащих, подлежащих аттестации, дата и место проведения аттестации, дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за их представление.

Одновременно с графиком утверждается состав аттестационной комиссии.

В состав аттестационной комиссии включаются уполномоченные Главой района муниципальные служащие (в том числе по вопросам муниципальной службы и кадров, юридическим и общим вопросам), а также представители других организаций, приглашаемые в качестве независимых специалистов-экспертов. Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликта интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами.

Не позднее, чем за две недели до начала аттестации в аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении подлежащим аттестации муниципальным служащим должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв должен содержать следующие сведения о муниципальном служащем: фамилия, имя, отчество; замещаемая должность муниципальной службы и дата назначения на эту должность; перечень основных вопросов (документов), в решении (разработке) которых муниципальный служащий принимал участие; мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности муниципального служащего; сведения о выполненных муниципальным служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период, содержащиеся в годовых отчётах о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего. Не менее чем за две недели муниципальный служащий должен быть ознакомлен с представленным отзывом под подпись.

Общие критерии оценки муниципальных служащих комитета образования Администрации Новгородского муниципального района:

- деловые и личностные качества, характеристики поведения в различных ситуациях;
- качество выполнения управленческих функций;
- показатели результатов деятельности возглавляемых подразделений (коллективов);
- результаты организаторской деятельности, успешность достижения целей управления.

Специалист должен соответствовать квалификационным требованиям, выдвигаемым к занимаемой им должности, участвовать в решении поставленных задач.

Аттестация состоит из трех этапов:

- подготовительного;

- непосредственно аттестации;
- заключительного.

Аттестация проводится с приглашением аттестуемого муниципального служащего на заседание аттестационной комиссии. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого муниципального служащего.

Профессиональная служебная деятельность муниципального служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности муниципальной службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим органом Администрации района задач, сложности выполняемой им работы, её эффективности и результативности. При этом должны учитываться результаты исполнения муниципальным служащим своих обязанностей, профессиональные знания и опыт работы, соблюдение ограничений, отсутствие нарушений запретов, выполнение требований к служебному поведению и обязательств, установленных законодательством Российской Федерации о муниципальной службе, а при аттестации муниципального служащего, наделенного организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим муниципальным служащим, - организаторские способности.

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого муниципального служащего и его непосредственного руководителя. По результатам аттестации муниципального служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений: соответствует замещаемой должности муниципальной службы; не соответствует замещаемой должности муниципальной службы.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист муниципального служащего. Аттестационный лист подписывается всеми присутствовавшими на заседании. Муниципальный служащий знакомится с аттестационным листом под расписку. Аттестационный лист служащего и

отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле муниципального служащего.

На заключительном этапе аттестационная комиссия комитета образования Администрации Новгородского муниципального района принимает одно из следующих решений:

- соответствует замещаемой должности;
- соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв;
- соответствует замещаемой должности при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;
- не соответствует замещаемой должности.

Аттестация проводится в целях всесторонней и объективной оценки уровня профессиональной подготовки служащих, определения их соответствия занимаемым должностям и перспектив дальнейшего служебного использования.

Повышение квалификации кадров и их переподготовка также является одной из функций кадровой службы. Для осуществления этой функции служащий по кадрам комитета образования Администрации Новгородского муниципального района (совместно с методической службой – в отношении педагогических работников и руководителей подведомственных учреждений):

1. Планирует меры по обеспечению уровня квалификации сотрудников комитета.
2. Выбирает формы курсов повышения квалификации.
3. Направляет предложения председателю комитета образования на рассмотрение.
4. Организует повышение квалификации и переподготовку работников (подаёт заявки, оформляет соответствующие документы, подготавливает договоры).

## **5. Изучение и анализ мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала**

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала помогают повысить эффективность производительности труда, решить стратегически важные задачи по развитию организации. Улучшить систему управления, добиться поставленных целей можно в течение короткого периода времени, применяя различные методики.

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации.

В комитете образования Администрации Новгородского муниципального района мотивация и стимулирование трудовой деятельности ограничено денежным содержанием и поощрением в виде наградных материалов.

Денежное содержание муниципальных служащих комитета образования Администрации Новгородского муниципального района состоит из: - должностного оклада (ежемесячного вознаграждения, установленного в соответствии со штатным расписанием и зафиксированное в трудовом договоре); надбавки к должностному окладу за квалификационный разряд; надбавки к должностному окладу за выслугу лет; надбавки к должностному окладу за особые условия службы; премий по итогам работы за месяц; материальной помощи; компенсационной выплаты на лечение (оздоровление).

Установление надбавок к должностному окладу за квалификационный разряд, за выслугу лет, за особые условия службы, порядок премирования муниципальных служащих и служащих, выплаты материальной помощи определяется Положением об оплате труда и выплатах муниципальным

служащим в ОМС Новгородского муниципального района, утвержденного решением Думы Новгородского муниципального района от 27.0.2015 № 379.

При выплате денежного содержания каждому муниципальному служащему и служащему комитета образования выдается расчетный листок, в котором содержится информация о составных частях денежного содержания, причитающегося им за соответствующий период, размерах и основаниях производственных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Денежное содержание выплачивается муниципальным служащим и служащим на счет пластиковой банковской карты.

Денежное содержание выплачивается ежемесячно, в два этапа – 1 и 15 числа месяца. При совпадении дня выплаты с выходными или нерабочим праздничным днём выплата денежного содержания производится накануне этого дня.

Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала.

В целях поощрения муниципальных служащих комитета, работников подведомственных учреждений утверждены награды комитета в виде: Почетной грамоты, Благодарности председателя и Благодарственного письма комитета образования Администрации Новгородского муниципального района.

Награды комитета образования являются поощрением за высокие достижения в профессиональной деятельности, успехи в обучении и воспитании подрастающего поколения, плодотворную работу и эффективную работу в развитии образования Новгородского муниципального района, успешное и добросовестное исполнение должностных обязанностей, особые заслуги в области образования и молодежной политики, многолетний добросовестный труд в организации, а также в связи с юбилейными датами.

## **6. Изучение и анализ подходов и методов оценки результатов труда персонала организации**

В таблице 3 представим характеристику оценки эффективности труда муниципальных служащих Администрации Новгородского муниципального района.

Оценка представлена в процентах по каждому сектору.

Таблица 3.

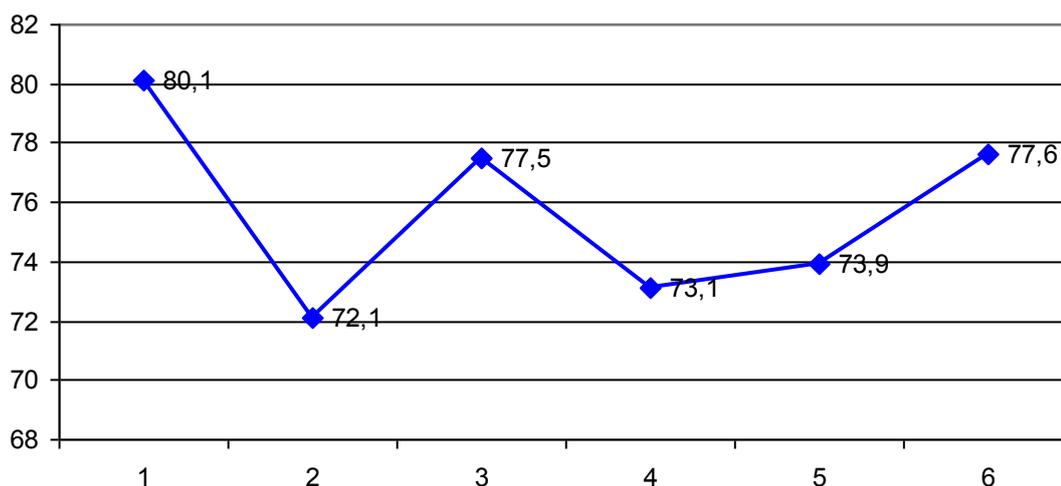
### **Оценка эффективности труда сотрудников комитета образования Администрации Новгородского муниципального района**

Категории оценки	Номер служащего					
	1	2	3	4	5	6
1. Соответствие результата работы поставленным целям	75,0	70,0	75,0	71,0	69,0	82,0
2. Соответствие компетентности выполняемым задачам	88,0	82,0	76,0	81,0	74,0	79,0
3. Восприимчивость к позитивным преобразованиям и развитию	71,0	65,0	79,0	70,0	80,0	85,0
4. Качество работы	85,0	76,0	81,0	76,0	70,0	75,0
5. Ответственность при выполнении поставленных задач и лояльность к представителю нанимателя	92,0	83,0	80,0	80,0	80,0	80,0
6. Этика поведения и взаимодействие с другими служащими	79,0	71,0	86,0	80,0	80,0	85,0
7. Инициативность (способность самостоятельно принимать решения)	81,0	68,0	72,0	62,0	68,0	65,0
8. Разносторонность, кругозор, общий уровень развития способность работать в других сферах деятельности, не связанных с выполняемыми обязанностями	87,0	62,0	71,0	65,0	70,0	70,0
9. Стил управления или способность к лидерству (для руководителя)	69,0	-	-	-	-	-
Итоговая оценка (средняя по сумме)	80,1	72,1	77,5	73,1	73,9	77,6

Председатель комитета обозначен под номером 1, заместитель председателя – 2, начальники отделов – 3-4, муниципальные служащие – 5-6.

Сотрудников оценивал руководитель комитета. А руководителя комитета заместитель Главы администрации по социальным вопросам.

На рисунке 4 показана интерпретация итоговых результатов оценки служащих отдела.



**Рис. 4. Оценка эффективности труда сотрудников комитета образования Администрации Новгородского муниципального района**

Как можно увидеть, максимальную оценку эффективности труда получил непосредственно руководитель комитета. При этом в результатах оценки можно увидеть следующее противоречие: эффективность труда служащих оценена выше, чем труд специалистов, а оценка труда специалистов и служащих превышает оценку помощника руководителя отдела. Это может быть связано со следующими моментами:

- компетенция служащих может в большей степени соответствовать выполняемым ими обязанностям, чем компетенция специалистов, в силу того, что обязанности служащих проще и для их выполнения требуется квалификация более низкого уровня, соответственно, оценка уровня соответствия может быть выше чем даже у руководителя;

- отсутствие оценки значимости критериев искажает оценку – высокая оценка по показателям ответственности, кругозора и этики могут привести к более высокой оценке, чем у того, кто лучше выполняет свои обязанности, и у кого качество работы лучше, но по второстепенным показателям он уступает.

## Заключение

Учитывая факт постоянной работы по месту прохождения практики, в заключении можно сказать, что весь период прохождения практики был насыщенным аналитической работой по различным пунктам деятельности комитета. Эти сферы деятельности включали в себя не только систему управления персоналом, но также и экономические и финансовые вопросы (например, расчет количества и стоимости прохождения курсов и программ профессиональной переподготовки работников).

В ходе написания данного отчета о прохождении практики, мною были проанализированы и исследованы основные вопросы, связанные с системой управления персоналом.

За время прохождения практики составлены несколько отчетов, направленных в комитет муниципальной службы Администрации района по количественному и качественному составу работников комитета.

Разработан проект приказа о наградах комитета (см. приложение 3). Разработана должностная инструкция главного специалиста комитета образования (см. приложение 4).

## Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: [федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.07.2017)]//правовой ресурс Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа к источнику: <http://www.consultant.ru> , свободный (дата обращения 15.07.2017).
2. О муниципальной службе в Российской Федерации: [федеральный закон от 02.07.2007 № 25-ФЗ]// правовой ресурс Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа к источнику: <http://www.consultant.ru> , свободный (дата обращения 19.03.2017).
3. Устав муниципального образования Новгородский муниципальный район: принят решением Думы Новгородского муниципального района от 26.05.2017 № 201//официальный сайт Администрации Новгородского муниципального района [Электронный ресурс]. – Режим доступа к источнику: <http://новгородский-район.рф>, свободный (дата обращения 21.03.2017).
4. Положение о комитете образования Администрации Новгородского муниципального района: утверждено постановлением Администрации Новгородского муниципального района от 22.04.2014 № 148// официальный сайт комитета образования Администрации Новгородского муниципального района [Электронный ресурс]. – Режим доступа к источнику: <http://edu-novreg.ru>, свободный (дата обращения 21.03.2017).
5. Правила внутреннего трудового распорядка для муниципальных служащих, служащих комитета образования Администрации Новгородского муниципального района: утверждены приказом комитета образования Администрации Новгородского муниципального района от 03.07.2015 № 222. – Документ опубликован не был.

6. Положение о персональных данных муниципальных служащих, служащих комитета образования Администрации Новгородского муниципального района: утверждено приказом комитета образования Администрации Новгородского муниципального района от 03.07.2015 № 223.

– Документ опубликован не был.

7. Тюрина И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала, МГУ - Москва, 2006. – 433 с.

8. Электронный журнал «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа к источнику: <http://www.top-personal.ru>, свободный (дата обращения 23.10.2016).