НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет электронного обучения

Направление подготовки: Менеджмент 38.03.02

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Организация и оценка эффективности работы кадровой службы на примере администрации Коломенского городского округа Московской области

Студент Маркина Галина Александровна _____ _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель Сульчинская Эллина Энерговна _____ _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва

2021

Факультет электронного обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Маркина Галина Александровна

(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР: «Организация и оценка эффективности работы кадровой службы на примере администрации Коломенского городского округа Московской области»

2. Структура ВКР:

Введение

Глава 1. Кадровая служба организации в системе управления персоналом

1.1. Кадровая служба организации как элемент системы управления персоналом

1.2. Функции и направления деятельности кадровой службы

1.3. Проблемы эффективности работы кадровой службы и критерии ее оценки

Глава 2. Анализ и оценка эффективности деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

2.1. Общая характеристика деятельности администрации Коломенского городского округа Московской области

2.2. Анализ деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

2.3. Оценка эффективности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

Глава 3. Рекомендации по оптимизации деятельности кадровой службы администрации **Коломенского городского округа Московской области**

3.1. Рекомендации по оптимизации регламентации и структуры кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

3.2. Рекомендации по оптимизации отдельных направлений деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

3.3. Обоснование предполагаемых результатов для администрации Коломенского городского округа Московской области

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1 необходимо раскрыть понятия «система управления персоналом», «кадровая служба организации», описать ее цели, задачи, в системе управления персоналом, перечень документов, регламентирующих ее деятельность и типовую структуру.

В параграфе 1.2 необходимо дать характеристику функциям и основным направлениям деятельности кадровой службы в организации.

В параграфе 1.3. необходимо рассмотреть показатели эффективности, критерии и методы оценки ее деятельности.

Глава 2 должна отражать результаты анализа деятельности кадровой службы конкретной организации, оценку ее эффективности с выделением сильных и слабых сторон деятельности.

В параграфе 2.1 необходимо дать максимально полную характеристику хозяйственно-экономической деятельности организации, включая ее историю, место на рынке, производимые товары и услуги, партнеров и клиентов, финансовые показатели, организационную структуру, структуру и динамику кадрового потенциала.

В параграфе 2.2 необходимо отразить внутренние и внешние регламенты, регулирующие деятельность кадровой службы, ее организационную структуру, структуру внутренних и внешних коммуникаций, подробно охарактеризовать выполняемые функции.

В параграфе 2.3 необходимо дать аргументированную оценку деятельности кадровой службы на базе общепринятых критериев, с указанием сильных и слабых сторон.

В **Главе 3** необходимо отразить авторские рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности кадровой службы исследуемой организации.

В параграфе 3.1 необходимо представить рекомендации по внесению изменений в имеющиеся регламенты или созданию новых, а также по оптимизации организационной структуры кадровой службы (по усмотрению автора).

В параграфе 3.2 необходимо отразить рекомендации по оптимизации отдельных направлений кадровой службы, с учетом выявленных сильных и слабых сторон ее деятельности

В параграфе 3.3 необходимо обосновать целесообразность разработанных рекомендаций, указав, какой эффект он[illegible]т организации, описать в каких организациях и для каких кадровых служб эти рекомендации могут быть необходимы.

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся иллюстративные материалы, регламенты организации, инструменты и предварительные результаты исследований и т.п. по согласованию с руководителем.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. Бобылев, Ю.А. Менеджмент [Текст]: учебник, изд. доп. и перераб. / Ю.А. Бобылев – М.: Мысль, 2017. – 547 с.

2. Бравчук, О. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учебное пособие / О. Бравчук. – М.: Аист-М, 2016. – 512 с.

3. Брынцалов, Я.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Я.Ю. Брынцалов. – М.: Пересвет, 2016. – 397 с.

Дополнительная литература:

1. Аксенова, Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П В., Малиновская Н.М. Управление персоналом: учебник для вузов. Редактор: Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Издательство: Юнити-Дана, 2015.

2. Адизес, И.К. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2012.

3. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учебное пособие. Издательство: Юнити-Дана, 2015.

4. Булыга, Р.П., Мельник, М.В. Аудит бизнеса. Практика и проблемы развития: монография. Под редакцией: Булыга М. П. Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

5. Дейнека, А.В., Беспалько, В.А. Управление человеческими ресурсами: учебник. Издательство: Дашков и Ко, 2014.

6. Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие. Издательство: Директ-Медиа, 2015.

7. Крышкин, О. Настольная книга по внутреннему аудиту: риски и бизнес-процессы. Издательство: Альпина Паблишер, 2016.

8. Попович, Е. Документационное обеспечение управления персоналом: учебное пособие. Издательство: ОГУ, 2014.

Интернет-ссылки:

2. Официальный сайт национального союза кадровиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kadrovik.ru (дата обращения: 07.04.2021).

3. Журнал для менеджеров по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hro.ru/hrm/ (дата обращения: 07.04.2021).

4. Университетская библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=search_red (дата обращения: 07.04.2021).

5. Институт проблем предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://akf.spb.ru/article.php?idarticle=001055 (дата обращения: 07.04.2021).

6. Книги по экономики, управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://publish.cis2000.ru/p_staff/books/book_61/index.shtml (дата обращения:

07.04.2021).
7. Питер HR-клуб [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://piterhr.bizhosting.ru (дата обращения: 07.04.2021).
8. Управление персоналом. Консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.top-personal.ru (дата обращения: 07.04.2021).
9. Официальный сайт национального союза кадровиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kadrovik.ru (дата обращения: 07.04.2021).
10. Журнал для менеджеров по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hro.ru/hrm/ (дата обращения: 07.04.2021).
11. Университетская библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=search_red (дата обращения: 07.04.2021).
12. Институт проблем предпринимательства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://akf.spb.ru/article.php?idarticle=001055 (дата обращения: 07.04.2021).
13. Книги по экономики, управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://publish.cis2000.ru/p_staff/books/book_61/index.shtml (дата обращения: 07.04.2021).
14. Питер HR-клуб [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://piterhr.bizhosting.ru (дата обращения: 07.04.2021).
15. Управление персоналом. Консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.top-personal.ru (дата обращения: 07.04.2021).

Руководитель ВКР: _____/_____

подпись расшифровка

Студент задание получил: «_26___»__03___2021____г.

Студент: _____/_Маркина Г.А._____

подпись расшифровка

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....7
1. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....10
1.1. Кадровая служба организации как элемент системы управления персоналом……10
1.2. Функции и направления деятельности кадровой службы.....14
1.3. Проблемы эффективности работы кадровой службы и критерии ее оценки. 18
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ АДМИНИСТРАЦИИ КОЛОМЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ.....28
2.1. Общая характеристика деятельности администрации Коломенского городского округа Московской области.....28
2.2. Анализ деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области.....37
2.3. Оценка эффективности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области.....49
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ АДМИНИСТРАЦИИ КОЛОМЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ.....54
3.1. Рекомендации по оптимизации регламентации и структуры кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области.....54
3.2. Рекомендации по оптимизации отдельных направлений деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области.....57
3.3. Обоснование предполагаемых результатов для администрации Коломенского городского округа Московской области.....63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность рассмотрения данной темы очевидна, ведь эффективно решить проблему формирования трудовых коллективов и развития кадрового потенциала в современных условиях затруднительно без стратегического планирования человеческих ресурсов, без выработки адекватных внешним и внутренним условиям кадровых стратегий. За определение вектора управления персоналом, стремление направить сотрудников в нужное русло как раз-таки несет ответственность кадровая служба.

Важность ориентирования на построение качественной системы управления персоналом необходима для недопущения снижения производительности труда сотрудников организации. Для оценки эффективности сформированного механизма управления персоналом необходим расчет показателей кадровой эффективности, за счет которых в дальнейшем возможно выработать управленческие решения в направлении совершенствования работы кадровой службы. Применение в практике показателей эффективности работы кадровой службы нужно при принятии решений ввиду возможности формулирования сильных и слабых сторон кадрового менеджмента.

Объектом исследования является Администрация Коломенского городского округа Московской области (КГО МО).

Предмет исследования – организация работы кадровой службы кадровой службы администрации КГО МО.

Цель выпускной квалификационной работы – оценка эффективности организации работы кадровой службы администрации КГО МО и разработка рекомендаций по ее повышению.

Для достижения поставленной требовалось последовательно решить следующие задачи:

- провести анализ информационных источников по теме выпускной квалификационной работы;
- провести анализ основных показателей деятельности администрации

Коломенского городского округа Московской области (КГО МО);

- провести анализ кадрового потенциала и системы управления персоналом администрации Коломенского городского округа Московской области (КГО МО);

- выявить особенности организации работы кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области (КГО МО), с учетом ее структуры, функций и направления деятельности;

- дать аргументированную оценку эффективности деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области (КГО МО);

- представить обоснованные рекомендации по оптимизации организации деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области (КГО МО).

Методы. В работе использованы следующие общенаучные методы: сравнение, анализ, синтез, классификация, систематизация, индукция, дедукция. Также использованы методы эмпирического исследования: наблюдение, описание, интервью, анкетирование, тестирование, анализ результатов деятельности, анализ статистических отчетов и регламентов организации.

Информационной базой являлись учебники, учебные пособия, монографии, материалы периодических изданий и интернет-сайтов по теме выпускной квалификационной работы, а также статистические отчеты и внутренние регламенты организации. Теоретико-методологической основой работы в сфере управления персоналом и проблем оценки эффективности работы кадровой службы стали работы ученых: А.Р. Алавердова, М. Армстронга, А.А. Асоевой, Т.Ю. Базарова, В.А. Скляревской и других.

Практическая значимость исследования заключается в том, что анализ особенностей системы управления персоналом и оценка эффективности работы кадровой службы в администрации КГО МО позволит выявить проблемы деятельности, на основе которых возможно будет разработать

проект по повышению эффективности работы кадровой службы.

В выпускной квалификационной работе использованы методы научных исследований:

- теоретические (формализация, анализ и синтез, обобщение и систематизация материала);
- экспериментальные (наблюдение, сравнение, описание, измерение).

Выпускная квалификационная работа включает вводные разделы введение и заключение, три логически построенные главы, а также список использованных источников и приложения.

Во введении определена актуальность данной темы, обозначены цель и задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе исследования рассмотрены особенности понятия системы управления персоналом и кадровой политики, охарактеризованы показатели кадровой эффективности. В первой главе исследования освещены проблемы эффективности работы кадровой службы и критерии ее оценки.

Во второй главе исследования проведен анализ оценки эффективности работы кадровой службы на примере администрации КГО МО, на основе проведенного анализа удалось выявить проблемы в управлении персоналом и в организации работы кадровой службы.

В третьей главе исследования разработан проект по повышению эффективности работы кадровой службы администрации КГО МО и оценена эффективность предложенных мероприятий.

В заключении определены выводы по работе.

1. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Кадровая служба организации как элемент системы управления персоналом

Персонал выступает одним из важнейших, стратегически важных ресурсов предприятия. Ввиду указанного факта для целей роста производительности труда, а также организации качественной работы предприятия ориентирование на построение действенного кадрового менеджмента, за который несет ответственность кадровая служба, необходимо[1].

Кадровая служба являет собой подразделение в структуре управления, ориентированное на управление персоналом, реализацию кадровой политики. Эффективность работы кадровой службы определяется сформированной системой управления персоналом и результативностью трудовой деятельности[2].

Под управлением персоналом принято понимать действия и мероприятия по координированию работы кадров, контролю за трудовой деятельностью. Кадровая политика для любой крупной организации необходима к формированию, на предприятиях малых форм собственности кадровая политика может не формироваться.

Главная цель сформированной на предприятии кадровой политики выступает обеспечение баланса реализации основных внутренних бизнес-процессов, стремление сохранить кадровый состав в необходимом объеме при достижении его качеств.

Помимо разграничения кадровой политики на активную и пассивную, реактивную и превентивную, ее можно также распределить на два основных

---

[1] Конюкова, Н.И. Регламентация и нормирование труда [Текст]: учебное пособие / Н. И. Конюкова, А. Е. Бойко; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – С. 36.

[2] Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – М.: Синергия, 2017. – С. 109.

блока[3]:

- открытую (данный тип кадровой политики характеризуется предельной прозрачностью для персонала любого уровня);
- закрытую (ориентирована на постепенный рост, а также внутреннее замещение кадров).

Цели системы управления персоналом и кадровой политики можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Дерево целей кадровой политики[4]

Для обеспечения эффективной кадровой политики и системы

---

[3] Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2016. – С. 56.

[4] Васютин, Р.Д. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Р.Д. Васютин. – М.: Астра, 2017. – С. 88.

управления персоналом важно формирование кадровой стратегии и тактики. Успешность кадровой стратегии и тактики определяет эффективность работы кадровой службы.

Кадровая стратегия организации является составляющим элементом общей стратегии, можно выделить следующие концепции кадровых стратегий[5]:

Концепция номер один исходит из того, что относительно стратегии организации управление персоналом выполняет обеспечивающую функцию, и соответственно кадровая стратегия определяется общей стратегией организации.

По концепции номер два стратегия управления занимает центральное место и зависит не от стратегии организации, а от наличных или потенциальных кадровых ресурсов.

Концепция номер три синтезирует две предыдущих. В подходе стратегия организации учитывает имеющиеся и потенциальные кадровые ресурсы и определяет направления кадровой стратегии. На сегодняшний день определение приоритетных целей и задач управления человеческими ресурсами, учитывающих внешнюю среду, средства, методы, решения, ресурсы с помощью которых оптимальным образом реализовывается миссия, достигаются цели и решаются задачи, обеспечены конкурентные преимущества организации – это и есть кадровая стратегия.

Стратегия управления персоналом представляет собой план деятельности ответственных сотрудников в отношении маневрирования и манипулирования деятельностью сотрудников организации.

Кадровая стратегия основной своей целью ставит достижение результативности кадровой политики и применяемых кадровых технологий в организации.

Можно выделить следующие основные ориентиры реализуемой

---

[5] Васютин, Р.Д. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Р.Д. Васютин. – М.: Астра, 2017. – С. 88.

кадровой стратегии[6]:

- снижение затрат на персонал;
- омоложение кадров;
- развитие персонала и управление его знаниями;
- объективная оценка персонала, управление талантами;
- повышение ответственности линейных руководителей за грамотное управление персоналом;
- создание действенного управленческого резерва, обеспечение преемственности.

Направления тактического управления персоналом включают следующие векторы[7]:

- во-первых, проведение анализа и оценки выполняемых работ и потенциальных возможностей сотрудников;
- во-вторых, осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов;
- в-третьих, непосредственное руководство трудовыми процессами, оценку выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение кадров, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации;
- в-четвертых, совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработку альтернативных вариантов выполнения работ;
- в-пятых, учет изменений в области труда, реализацию программ по переподготовке персонала, осуществление качественных изменений в системе управления человеческими ресурсами.

Таким образом, для того, чтобы направить персонал организации в

---

[6] Васютин, Р.Д. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Р.Д. Васютин. – М.: Астра, 2017. – С. 88.

[7] Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: учебник / М. Армстронг. – 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2017. – С. 230.

русло максимально возможной эффективной и продуктивной его работы, важно сформировать оптимальный набор инструментария воздействия на него, который составляет кадровую политику и систему управления человеческими ресурсами, за реализацию которых отвечает, как правило, сформированная кадровая служба.

1.2. Функции и направления деятельности кадровой службы

Функции кадровой службы можно разделить на:

- типовые;
- уникальные.

Среди типовых функций, которые выполняет кадровая служба, можно выделить следующие:

- выполнение требований кадровой политики организации;
- поиск, подбор, адаптация, мотивация, обучение, аттестация сотрудников;
- работа с кадровым резервом, планирование карьеры сотрудников;
- разрешение трудовых конфликтов и устранение предпосылок их возникновения;
- управление корпоративной культурой, организация корпоративных мероприятий;
- разработка должностных инструкций.

Кадровая служба организует управление персоналом и реализует кадровую политику с применением сформированного перечня методов и инструментов.

Управление сотрудниками организации организовано с использованием методов, представленных на рисунке 2.

Целесообразно применение разных групп методов для того, чтобы обеспечить возможность более качественного кадрового менеджмента и в целях достижения эффективности работы кадровой службы.

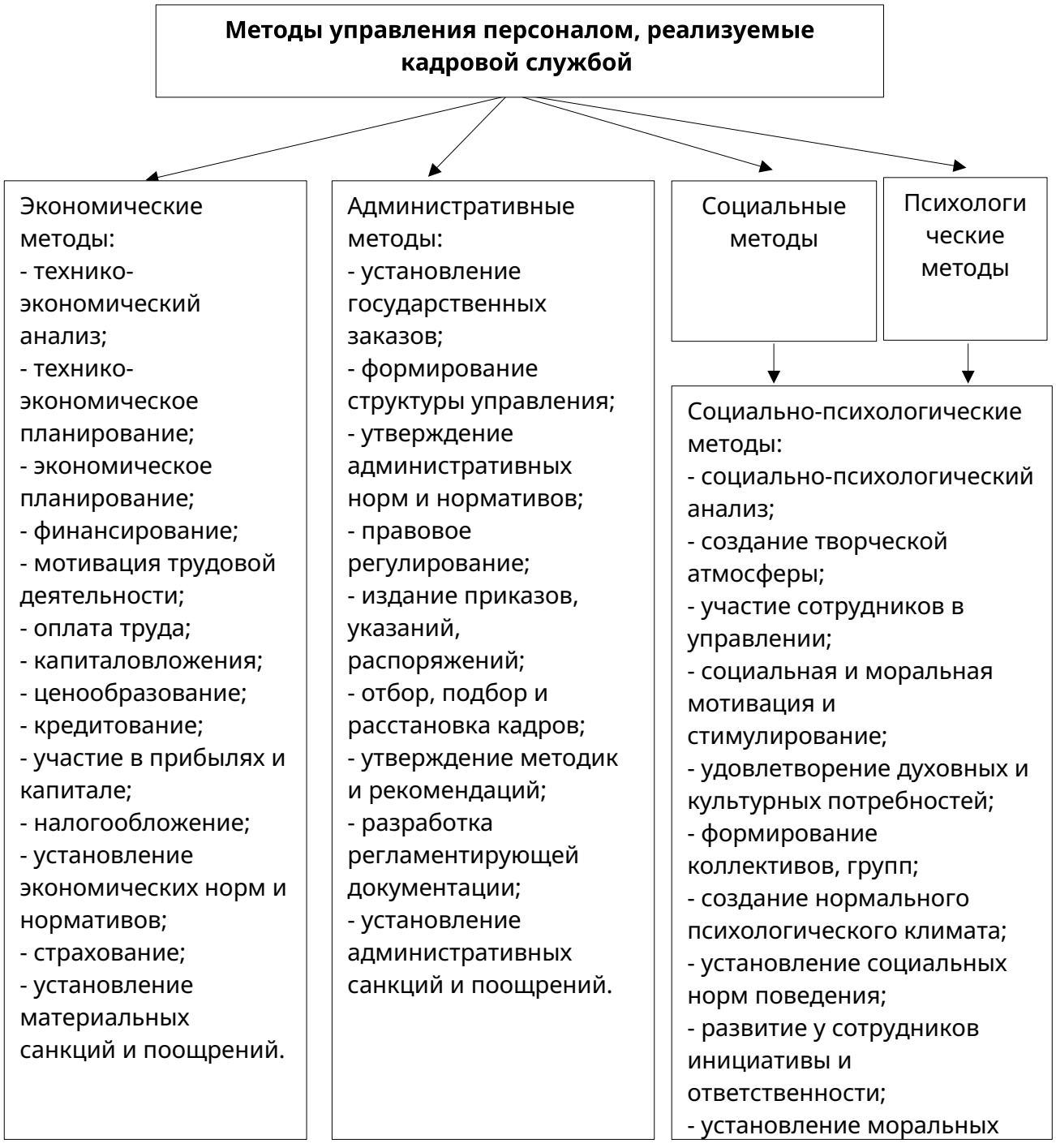

Рисунок 2 – Применяемые методы управления персоналом[8]

Работа кадровой службы базируется на следовании трудового законодательства, достижение эффективности работы кадровой службы невозможно без ориентирования на нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения в стране.

---

[8] Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: учебник / М. Армстронг. – 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2017. – С. 230.

Основные нормативно-правовые документы, организующие трудовой процесс в организации, включают следующие[9,10,11]:

1. Конституция РФ (Конституция РФ определяет права граждан на обеспечение достойной жизни, организации трудовой деятельности и защиты интересов каждого человека).

2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ), который определяет основы организации трудовых правоотношений.

3. Федеральный закон от 28.12.2016 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда»)

4. Внутренние нормативно–правовые акты (Трудовой договор, положение о персонале, Положения конкретных отделов в организации).

5. Трудовой договор содержит в себе основные условия принятия кандидата на работу, обязанности и ответственность каждой из сторон (как сотрудника, так и работодателя), сведения о размере предполагаемого оклада и проч.

6. Должностные инструкции определяют функциональные обязанности конкретной должности), штатное расписание (содержит сведения обо всех штатных единицах, сформированных в организации) и прочие документы.

Основным нормативно-правовым актом в работе кадровой службы, в аспекте регулирования трудовых отношений, прежде всего, является Конституция РФ, которая определяет права граждан и свободу их действия. Также нельзя не отметить ТК РФ[12], определяющего основы трудовых

---

[9] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 07.04.2021).

[10] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 07.04.2021).

[11] Федеральный закон от 28.12.2016 № 426-ФЗ (ред. от 30.12.2020 г.) (с изм. и доп. от 01.01.2021 г.) «О специальной оценке условий труда») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/ (дата обращения: 07.04.2021).

[12] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

отношений. Согласно Ст. 2 ТК РФ выделены основные принципы правового регулирования трудовых отношений[13]:

- свобода труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбирать профессию и род деятельности;
- запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда;
- защита от безработицы и содействие в трудоустройстве;
- обеспечение права каждого сотрудника на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;
- равенство прав и возможностей сотрудников;
- обеспечение права каждого сотрудника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи, и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда;
- обеспечение права сотрудников на участие в управлении организацией в предусмотренных законом формах;
- другие.

Основные задачи трудового законодательства заключаются в создании необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по[14]:

---

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 07.04.2021).

[13] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 07.04.2021).

[14] Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 07.04.2021).

- организации труда и управлению трудом;
- трудоустройству у данного работодателя;
- подготовке и дополнительному профессиональному образованию сотрудников непосредственно у данного работодателя;
- социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений;
- участию сотрудников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- материальной ответственности работодателей и сотрудников в сфере труда.

Государственное регулирование трудовых отношений, таким образом, ориентировано и направлено на обеспечение, с одной стороны законности действий работодателя и поддержки сотрудника, с другой, на правовую поддержку работодателя.

Таким образом, функции кадровой службы организации можно разделить на типовые и уникальные. Кадровая служба для возможности повышения кадровой эффективности старается обеспечить максимально действенные мероприятия, инструменты в организации своей деятельности, в управлении персоналом.

Регулирование человеческих ресурсов определено в первую очередь нормами Конституции РФ и ТК РФ. По причине активного внедрения инновационных технологий в процессы организации труда немаловажная роль отведена также Федеральному закону от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ и Федеральному закону от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ.

1.3. Проблемы эффективности работы кадровой службы и критерии ее оценки

Проблемы эффективности работы кадровой службы современными организациями связаны с пренебрежением использования современных

тенденций кадрового менеджмента. В данном пункте выпускной квалификационной работы интересно, прежде всего, осветить вопрос современных тенденций и направлений кадрового менеджмента, на которые ориентируется кадровая служба (рисунок 3)[15].

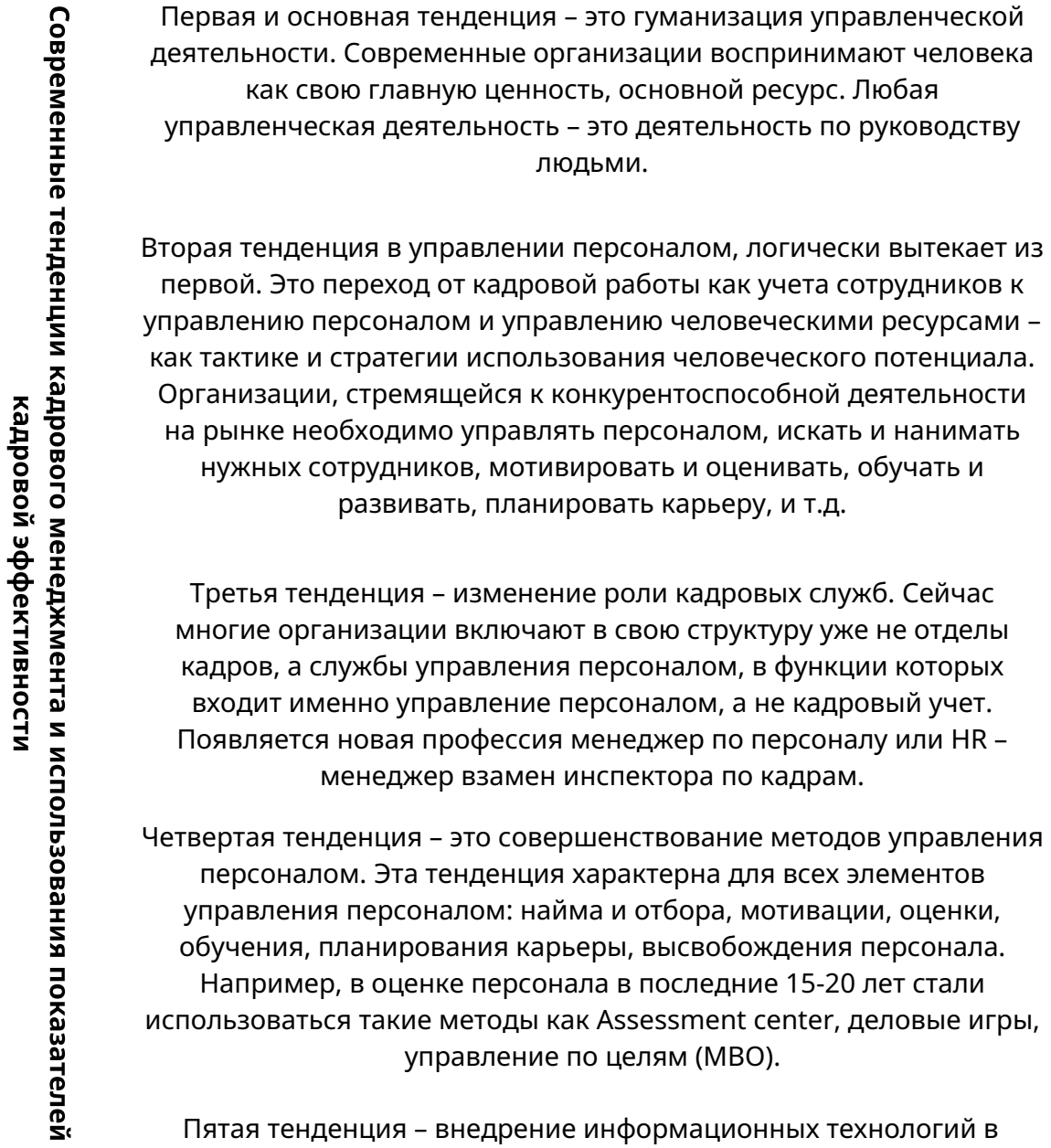

Рисунок 3 – Современные тенденции кадрового менеджмента и использования показателей кадровой эффективности

[15] Определение, значение и функции системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/opredelenie-znachenie-i-funkcii-sistemy-upravleniya-personalom.

Трудовые отношения и организация труда на предприятии в современных условиях базируются на внедрении инновационных технологий в управленческие процессы, то есть, важно следование Федеральному закону от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ[16].

Также интересен факт, что HR-аналитика является одним из основных современных направлений кадрового менеджмента.

В современных условиях информатизации кадровый менеджмент и оценка эффективности организации труда базируются на использовании средств электронно-вычислительной техники.

Повысить эффективность работы кадровой службы возможно за счет активизации проектного управления в указанном направлении, при этом, важна роль Федерального закона от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ[17].

Оценка эффективности труда, кадровой эффективности необходима, позволяет оценить качество организации деятельности кадровой службы[18]. Весь персонал делится на основные категории[19]:

- руководители – сотрудники организации, осуществляющие функции организационного, технического, технологического и экономического управления в организации;

- рабочие – сотрудники организации, которые непосредственно участвуют в осуществлении производственного процесса;

- специалисты – сотрудники с высшим специальным образованием, разрабатывают на основе имеющейся у них информации варианты решения

---

[16] Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.) (с изм. и доп. от 20.03.2021 г.) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 07.04.2021).

[17] Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ (ред. от 08.12.2020 г.) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/ (дата обращения: 07.04.2021).

[18] Иванов, И.Н. Организация труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – С. 118.

[19] Воеводина, Е.И. Аналитический метод нормирования труда [Текст] / Е.И. Воеводина // Вестник научных конференций. – 2019. – № 10-5 (14). – С. 36.

отдельных конкретных функциональных вопросов производственного или управленческого характера;

- служащие – сотрудники, имеющие узкую и конкретную профессиональную подготовку, осуществляющие техническое обслуживание процесса управления организацией (сбор, первичная обработка, хранение и выдача информации, учет, контроль и т.п.).

Кадровая эффективность оценивается, прежде всего, за счет оценки показателей состояния кадров, которыми являются следующие[20]:

- списочная и явочная численность сотрудников на определенную дату;
- структура кадров по категориям работающих;
- возрастная структура;
- квалификационная структура;
- профессионально-должностная структура;
- структура по полу;
- средний разряд рабочих;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов;
- соответствие кадров по профилю работы;
- и т.п.

Списочная численность отличается от явочной на количество сотрудников, отсутствующих по причине болезни, отпуска, а также занятых в других сменах.

$$Rспис = Rявоч * S(1+b), \quad (1)$$

где R спис – списочная численность сотрудников;

R явоч – явочная численность сотрудников;

S – число рабочих смен в сутках;

b – коэффициент, характеризующий дополнительную потребность в сотрудниках для замены не вышедших в связи с болезнями,

[20] Иванов, И.Н. Организация труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – С. 117.

отпусками, выполнением государственных обязанностей.

Для расчёта среднесписочной численности сотрудников необходимо определить календарный фонд рабочего времени за определённый период, или человеко-дни. Для этого суммируется численность сотрудников за каждый календарный день месяца. Затем сумма делится на количество дней в месяце:

$$Rcc = \frac{Сумма\ \ человеко\text{-}дней\ \ за\ \ месяц}{Число\ \ календарных\ \ дней\ \ в\ \ месяце}, \quad (2)$$

где Rcc – календарный фонд рабочего времени.

За выходные и праздничные дни берется численность предвыходного и предпраздничного дня.

Основными показателями для оценки движения кадрового состава являются следующие[21]:

Коэффициент оборота по приему:

$$Коп = \frac{П}{Чср}, \quad (3)$$

где Коп – коэффициент оборота по приему;

П – число принятых сотрудников;

Чср – среднесписочная численность персонала за год.

Коэффициент оборота по выбытию:

$$Ков = \frac{В}{Чср}, \quad (4)$$

где Ков – коэффициент оборота по выбытию;

В – число выбывших сотрудников;

Чср – среднесписочная численность персонала за год.

Коэффициент замещения:

[21] Иванов, И.Н. Организация труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – С. 117.

$$Кз = \frac{Число\ \ принятых\ \ -\ \ Число\ \ выбывших}{Чср}, \quad (5)$$

где Кз – коэффициент замещения;

Коэффициент текучести:

$$Кт = \frac{Число\ \ выбывших\ \ (по\ \ субъективным\ \ причинам)}{Чср}, \quad (6)$$

где Кт – коэффициент текучести.

Коэффициент постоянства кадров:

$$Кпк = \frac{Ч1}{Чкп}, \quad (7)$$

где Кпк – коэффициент постоянства кадров;

Ч1 – число сотрудников, проработавших весь отчетный год.

Чкп – численность персонала на конец периода.

Для анализа кадровой эффективности для целей оценки эффективности работы кадровой службы важен расчет динамики производительности труда[22].

Производительность труда (П) рассчитывается по формуле (8):

$$П = \frac{О}{Ч}, \quad (8)$$

где О – объем работы в единицу времени;

Ч – число сотрудников.

Производительность труда (Пр(р)) на одного сотрудника (рабочего) рассчитывается по формуле (9):

$$Пр(р) = \frac{О}{Чр(р)}, \quad (9)$$

где Чр(р) – число сотрудников (рабочих).

[22] Иванов, И.Н. Организация труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – С. 117.

Среднедневная производительность труда (Пдн) рассчитывается по формуле (10):

$$Пдн = \frac{Одн}{Ч}, \qquad (10)$$

где Одн – среднедневной объем работы в единицу времени.

Среднечасовая производительность труда (Псрч) рассчитывается по формуле (11):

$$Псрч = \frac{Осрч}{Ч}, \qquad (11)$$

где Одн – среднечасовой объем работы в единицу времени.

Также необходимо рассчитать выработку и трудоемкость.

$$B = \frac{Q}{F} \ или \ B = \frac{Q}{Rcp} \qquad (12)$$

где В – выработка;

Q – объем произведенной продукции или слуг за определенный период времени;

F – затраты рабочего времени.

Трудоемкость рассчитывается по формуле (характеризуется количеством рабочего времени на единицу продукции или услуг):

$$t = \frac{F}{Q} \qquad (13)$$

где t – трудоемкость.

Анализ кадровой эффективности для оценки эффективности работы кадровой службы необходим, чтобы по возможности обеспечить максимизацию оборота торговли или объемов оказанных клиентам услуг.

Помимо тактического управления персоналом в работе кадровой службы важно планирование для того, чтобы обеспечить эффективности работы кадровой службы. В оценочной деятельности эффективности труда сотрудников важна роль планирования кадров, направления которого

систематизированы далее по тексту[23]:

1. Оценка, анализ состояния внутренних человеческих ресурсов (их количество, качество, текучесть, результативность труда, компетентность, оптимальность их загрузки и т. д.).

2. Оценка внешних источников (сотрудники других организаций, выпускники учебных заведений, учащиеся).

3. Оценка потенциала указанных источников (качественного развития резервов собственных ресурсов).

Направления анализа человеческих ресурсов, позволяющие оценить эффективность работы кадровой службы, представлены на рисунке 4.

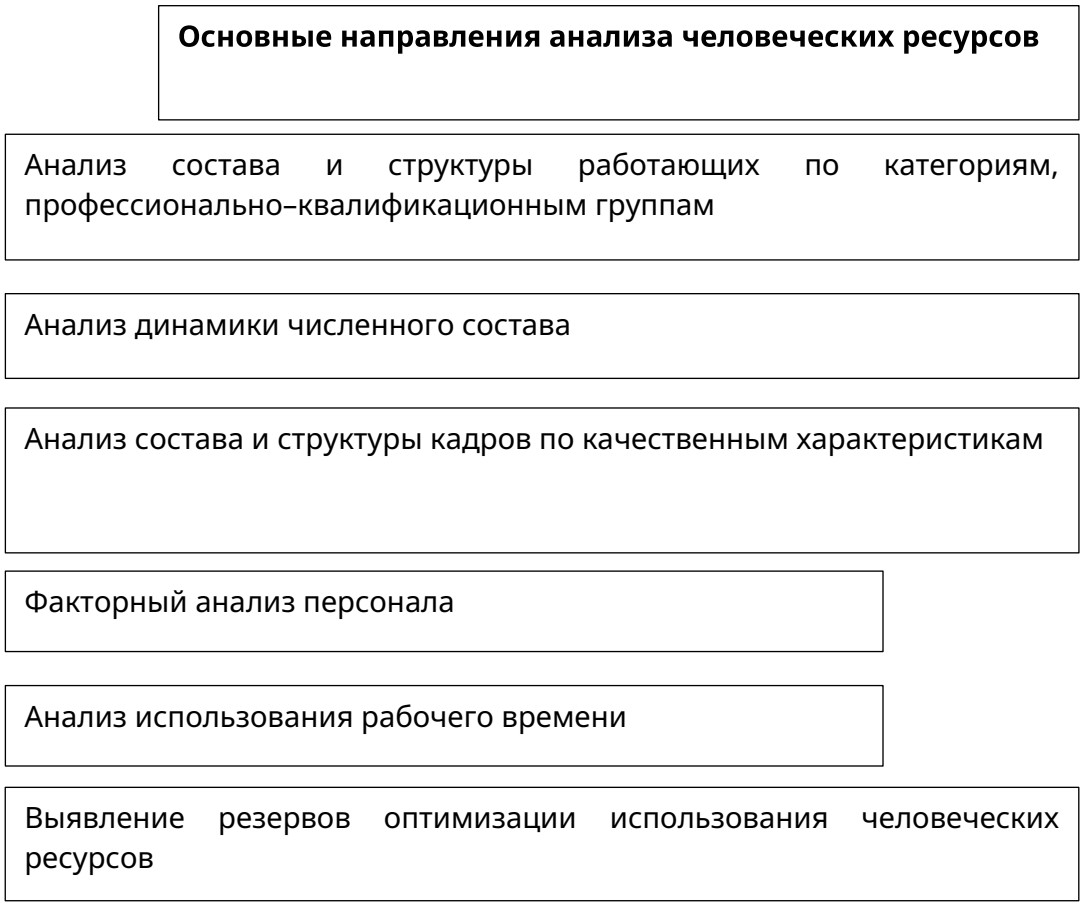

Рисунок 4 –Направления анализа человеческих ресурсов[24]

Оценить эффективность работы кадровой службы представляется с

[23] Котова, Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 6. – С. 25.

[24] Там же. – С. 25.

двух позиций: социальной и экономической.

Экономическая эффективность работы кадровой службы, которая включает в себя решение задач, стоящих перед экономическим субъектом.

Социальная эффективность работы кадровой службы, которая способствует удовлетворению потребностей сотрудников, направляя их деятельность в необходимое для организации русло[25].

Показателями эффективности управленческих решений, связанных с персоналом, являются следующие:

1. Темпы роста производительности труда (ТР):

$$Тр = \frac{Потч}{Ппред} * 100\%, \quad (14)$$

где Потч – производительность труда за отчетный период;

Ппред – производительность труда за предыдущий период.

2. Темпы прироста производительности труда (Тпр):

$$Тпр = \frac{Потч - Ппред}{Ппред} * 100\%, \quad (15)$$

Необходимо также определить соотношение темпов роста и темпов прироста производительности труда и фонда оплаты труда сотрудников организации.

Таким образом, оценить эффективность работы кадровой службы организации представляется возможным через оценку кадрового состава и динамики движения кадров, а также за счет оценки показателей кадровой эффективности организации труда сотрудников.

Вывод по главе 1

1. Система управления кадрами, сформированная в организации, ориентирована на регулирование и отслеживание трудовой деятельности и настроений сотрудников с применением установленного методического

[25] Конюкова, Н.И. Регламентация и нормирование труда [Текст]: учебное пособие / Н. И. Конюкова, А. Е. Бойко; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – С. 114.

инструментария. За управление персоналом в организации отвечает, как правило, кадровая служба.

2. Для целей формирования высококвалифицированного штата, возможности наращивания производительности труда, формирования положительного морально-психологического климата в коллективе важно обеспечение эффективности работы кадровой службы, которая в своей деятельности применяет широкий перечень методов и инструментов управления персоналом.

3. Выполняемые кадровой службой функции можно разделить на типовые и уникальные. Среди типовых функций присутствуют выполнение требований кадровой политики, поиск, подбор, адаптация, мотивация, обучение, аттестация сотрудников, работа с кадровым резервом, планирование карьеры сотрудников и другие.

4. В настоящее время в работе кадровой службы интересно акцентирование внимание на внедрение инноваций в управление, например, информатизация и автоматизация работы кадровой службы через внедрение программных продуктов разной направленности.

5. Оценка работы кадровой службы необходима, оценить эффективность работы кадровой службы представляется возможным через оценку кадрового состава и динамики движения кадров, а также за счет оценки показателей кадровой эффективности организации труда сотрудников организации. При возникновении проблем в управлении сотрудниками важно быстрое реагирование на их устранение.

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ АДМИНИСТРАЦИИ КОЛОМЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Общая характеристика деятельности администрации Коломенского городского округа Московской области

Орган муниципального управления администрация Коломенского городского округа Московской области располагается: 140407, Московская область, г. Коломна, пл. Советская д. 1 (юридический и фактический адреса совпадают). Электронная почта: adm@colomna.ru.

Коломенский городской округ расположен в юго-восточной части Московской области. Находится на расстоянии 100 километров от Москвы на слиянии трех рек: Москвы, Оки и Коломенки. Общая площадь городского округа составляет 117 940 га. Численность населения – 183254 чел. Жители города – граждане Российской Федерации имеющие место жительства в районе, независимо от сроков проживания, места рождения и национальности. Коломенский городской округ является одним из наиболее развитых промышленных центров Подмосковья. Многоотраслевой промышленный комплекс, наличие высококвалифицированных кадров различных специальностей, мощный научнотехнический потенциал, выгодное экономико-географическое и транспортное положение являются основой стратегического планирования развития округа. В 2020 году Коломенский городской округ стал одним из победителей областной программы развития муниципалитетов «Территория роста». Был разработан уникальный проект, направленный на развитие туристического потенциала, увеличение доходов и создание новых рабочих мест в муниципальном образовании. Экспертная комиссия присудила КГО победу в номинации «Туристическо-рекреационный кластер» и разработанная концепция получила средства на ее реализацию. КГО является перспективной площадкой с точки зрения экономического и инвестиционного развития. По объему валового муниципального продукта и темпам роста основных

макроэкономических показателей округ входит в первую десятку муниципальных образований Московской области.

Итоги социально – экономического развития КГО МО в 2019 – 2020 гг. по данным Федеральной службы государственной статистики по г. Москве справочно приведены в таблице А.1. Приложения А.

Администрация КГО МО является исполнительно-распорядительным органом городского округа, ей присущи характеристики:

1. Администрацией КГО МО руководит глава Коломенского городского округа Московской области на принципах единоначалия.

2. Администрация городского округа обладает правами юридического лица.

3. Структура администрации городского округа утверждается Советом депутатов городского округа по представлению главы городского округа. В структуру администрации городского округа могут входить отраслевые (функциональные) и территориальные органы администрации городского округа.

4. При администрации городского округа создаются совещательные органы в соответствии с требованиями действующего законодательства.

К полномочиям администрации городского округа относится:

1) разработка и реализация документов стратегического планирования по вопросам, отнесенным к полномочиям органов местного самоуправления КГО МО;

2) составление проекта бюджета городского округа, организация исполнения бюджета городского округа;

3) организация и реализация мероприятий Комплексного плана противодействия идеологии терроризма в Российской Федерации на 2013-2018 гг., утвержденного Президентом Российской Федерации 26.04.2013 г. №Пр-1069;

4) организация в пределах своей компетенции строительства, реконструкции, капитального ремонта и ремонта объектов муниципальной

собственности, в том числе объектов социальной и производственной инфраструктуры;

5) управление муниципальным жилищным фондом;

6) управление и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности, в соответствии с действующим законодательством и решениями Совета депутатов городского округа;

7) утверждение уставов муниципальных предприятий и учреждений городского округа, назначение на должность и освобождение от должности руководителей муниципальных предприятий и учреждений городского округа;

8) участие в профилактике терроризма и экстремизма, а также в минимизации и (или) ликвидации последствий проявлений терроризма и экстремизма в границах городского округа;

8.1) участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций в границах городского округа (за исключением полномочий главы Коломенского городского округа Московской области, предусмотренных частью 3 статьи 36 настоящего Устава);

8.2) обеспечение первичных мер пожарной безопасности в границах городского округа;

8.3) организация и осуществление мероприятий по территориальной обороне и гражданской обороне, защите населения и территории городского округа от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера (за исключением полномочий главы Коломенского городского округа, предусмотренных частью 3 статьи 36 настоящего Устава), включая поддержку в состоянии постоянной готовности к использованию систем оповещения населения об опасности, объектов гражданской обороны, создание и содержание в целях гражданской обороны запасов материально-технических, продовольственных, медицинских и иных средств;

8.4) организация и осуществление мероприятий по мобилизационной подготовке муниципальных предприятий и учреждений, находящихся на

территории городского округа;

8.5) осуществление мероприятий по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;

8.6) оказание поддержки гражданам и их объединениям, участвующим в охране общественного порядка, создание условий для деятельности народных дружин (за исключением полномочий главы Коломенского городского округа Московской области, предусмотренных частью 4 статьи 36 настоящего Устава);

9) разработка и реализация программ использования и охраны земель;

10) организация мероприятий по охране окружающей среды в границах городского округа;

11) осуществление муниципального контроля с соблюдением требований Федерального закона от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;

12) разработка и утверждение схемы размещения нестационарных торговых объектов;

13) подготовка проектов муниципальных правовых актов городского округа;

14) полномочия органов местного самоуправления городского округа по решению вопросов местного значения, за исключением полномочий, относящихся к компетенции Совета депутатов городского округа, главы городского округа и Контрольно-счетной палаты городского округа, и если иное не предусмотрено Законом Московской области от 24.07.2014 г. №106/2014-ОЗ «О перераспределении полномочий между органами местного самоуправления муниципальных образований Московской области и органами государственной власти Московской области»;

15) другие полномочия, прямо отнесенные к компетенции администрации городского округа законодательством Российской Федерации, законодательством Московской области.

Структура администрации КГО МО приведена на рисунке 5.

С Т Р У К Т У Р А
администрации Коломенского городского округа Московской области

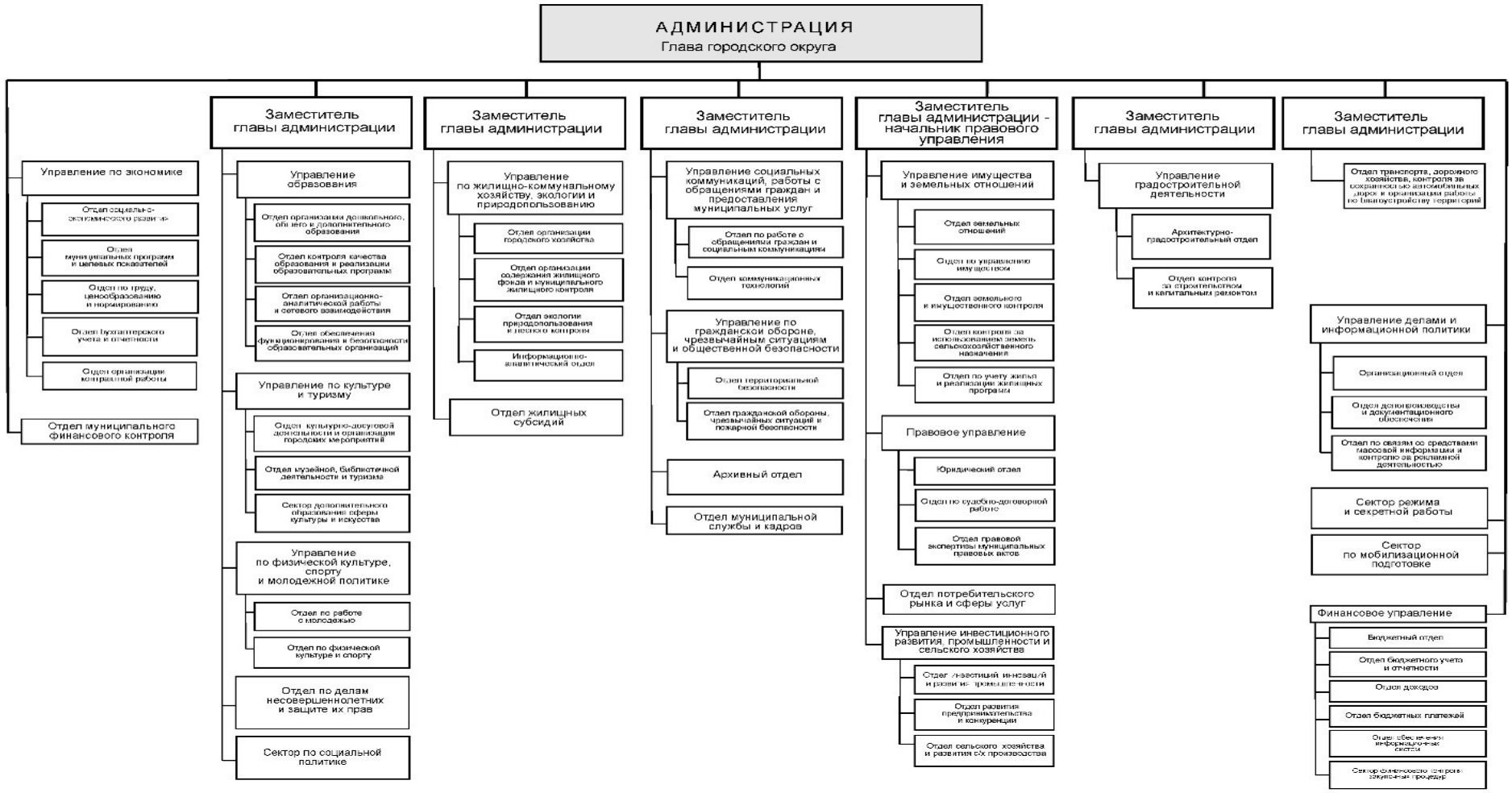

Рисунок 5 – Структура администрации КГО МО[26]

[26] Официальный сайт Коломенского городского округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kolomnagrad.ru/ (дата обращения: 08.04.2021).

Структура администрации КГО МО построена по принципам линейно-функционального управления. Руководителем администрации является глава городского округа, которому подчиняются шесть заместителей главы администрации.

Глава КГО МО представляет городской округ в отношениях с органами местного самоуправления других муниципальных образований, органами государственной власти, гражданами и организациями, без доверенности действует от имени городского округа, выдает другим лицам доверенности от имени Коломенского городского округа Московской области; подписывает и обнародует в порядке, установленном настоящим Уставом, нормативные правовые акты, принятые Советом депутатов городского округа; вправе требовать созыва внеочередного заседания Совета депутатов городского округа; обеспечивает осуществление органами местного самоуправления городского округа полномочий по решению вопросов местного значения и отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Московской области.

В полномочиях каждого из заместителей Главы администрации определенный установленный перечень обязанностей. В подчинении первого заместителя главы городского округа:

- Управление образования;
- Управление по культуре и туризму;
- Управление по физической культуре, спорту и молодежной политике.

В подчинении второго заместителя главы администрации:

- Управление по жилищно-коммунальному хозяйству:
    - отдел организации городского хозяйства;
    - отдел организации поддержания жилищного фонда и муниципального жилищного контроля;
    - отдел экологии природопользования и лесного контроля;

- информационно-аналитический отдел;
- Отдел жилищных субсидий.

В подчинении третьего заместителя главы городского округа:

- Управление социальных коммуникаций, работы с обращениями граждан и предоставления муниципальных услуг;
- Управление по гражданской обороне, чрезвычайным ситуациям и общественной безопасности;
- Архивный отдел;
- Отдел муниципальной службы и кадров.

В подчинении других заместителей также сформированы установленные связи соподчинения.

Численность администрации КГО МО в 2020 г. составила 37 человек. Изменений по численности, составу, структуре персонала в 2020 г. по сравнению с 2019 год не отмечено[27]. Деятельность и работа администрации КГО МО построена по принципу линейно-функционального управления. Принципами линейно-функционального управления в администрации являются следующие:

Во-первых, линейно-функциональная организационная структура управления подразумевает наличие общего руководителя и начальников подразделений, которые должны разделять свое воздействие на сотрудников в соответствии с поставленными перед ними задачами.

Во-вторых, менеджер высшего звена обязан осуществлять только линейное воздействие на всех сотрудников. Но функциональные начальники должны оказывать технологическое воздействие.

В-третьих, линейно-функциональная структура управления подразумевает, что любой исполнитель сможет часть своей работы передать на нижестоящий уровень.

Распределение персонала по возрастным категориям администрации

[27] Официальный сайт Коломенского городского округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kolomnagrad.ru/ (дата обращения: 08.04.2021).

представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение персонала по возрастным категориям администрации КГО МО в 2017–2020 г.

Возраст, лет	Годы		
	2017 г.	2018 г.	2019 г./2020 г.
	Удельный вес, %	Удельный вес, %	Удельный вес, %
< 30	30	31	31
30 – 40	54	56	57
40 – 50	12	10	8
> 50	4	4	4

Как видно из представленных данных таблицы 1, в целом по администрации КГО МО основная масса сотрудников по возрастному признаку принадлежит к категории 30 – 40 лет, и значительная доля приходится на возрастную категорию <30 лет.

Показательным может стать анализ сотрудников по уровню образования и стажу работы в администрации КГО МО. Рассмотрим характеристики в таблицах ниже. Уровень образования сотрудников администрации КГО МО в 2017–2020 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2

Уровень образования сотрудников администрации КГО МО в 2017–2020 гг.

Уровень образования	Годы		
	2017 г.	2018 г.	2019 г./2020 г.
	Удельный вес, %	Удельный вес, %	Удельный вес, %
Высшее	44	45	46
Неполное высшее	5	6	6
Среднее профессиональное	51	49	48

В соответствии с таблицей 2 можно сделать вывод, что с точки зрения уровня образования учреждение поделено примерно поровну на сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием с незначительной долей сотрудников с неполным высшим образованием.

Важным показателем стабильности персонала является показатель

продолжительности работы в организации (стаж) (таблица 3).

Таблица 3

Структура персонала по продолжительности работы администрации КГО МО в 2017–2020 гг.

Стаж работы	Годы		
	2017 г.	2018 г.	2019 г./2020 г.
менее 3 лет	36%	46%	43%
3 – 5 лет	41%	31%	30%
5 – 10 лет	10%	8%	10%
более 10 лет	12%	12%	12%
Итого	100%	100%	100%

Исходя из показателей таблицы 3, основную группу составляют сотрудники, отработавшие: в 2017 г. – 3–5 лет; в 2018 г. – менее 3 лет; в 2019 г./2020 г. – менее 3 лет. Уровень сотрудников, проработавших более 10 лет, не менялся в течение рассматриваемого периода. Также почти не изменялся уровень показателя стажа работы от 5 до 10 лет.

Анализ движения персонала в администрации КГО МО представлен в таблице 4.

Таблица 4

Анализ движения персонала администрации КГО МО 2017 – 2020 гг., в чел.

Показатели	Годы		
	2017 г.	2018 г.	2019 г./2020 г.
Количество принятого на работу персонала	3	3	4
Количество уволившихся сотрудников в том числе:	4	4	5
по собственному желанию	3	3	4
за нарушения трудовой дисциплины	1	1	1
Средняя списочная численность персонала	34	35	37
Коэффициент оборота по приему	0,09	0,09	0,11
Коэффициент оборота по увольнению	0,12	0,11	0,14
Коэффициент оборота по текучести	0,12	0,11	0,14
Коэффициент постоянства состава	0,88	0,86	0,81

Из данных, представленных в таблице 4 видно, что в период с 2017 по 2020 гг. количество принятого на работу персонала увеличилось. Количество уволившихся сотрудников также возросло. Коэффициент оборота по приему

за рассматриваемый период превышает коэффициент текучести за счет открытия вакантных должностей и общего увеличения штата администрации КГО МО.

Итак, исполнительно-распорядительную деятельность на территории КГО МО осуществляет Администрация.

2.2. Анализ деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

Кадровую службу в администрации формируют сотрудники отдела муниципальной службы и кадров. Структура кадровой службы представлена на рисунке 6.

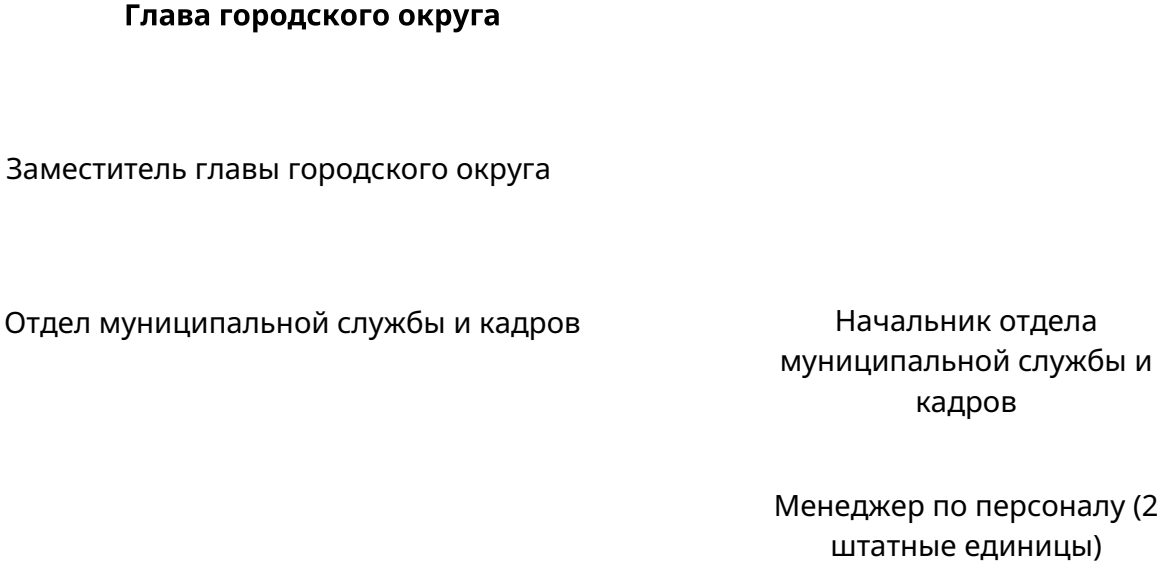

Рисунок 6 – Структура кадровой службы администрации КГО МО

В составе кадровой службы администрации итого числится 3 чел.

Кадровая служба администрации городского округа выполняет следующие функции:

1. Подбор и расстановка кадров в администрации городского округа, содействие структурным подразделениям администрации, отраслевым (функциональным) органам администрации, обладающим правами

юридических лиц в обеспечении укомплектования кадрами, формировании резерва кадров на должности муниципальной службы.

2. Организационная работа по подготовке и проведению конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы администрации КГО МО.

3. Организация учебы и повышения квалификации муниципальных служащих администрации КГО МО.

4. Реализация взаимодействия администрации КГО МО в сфере переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих с высшими учебными заведениями, институтами и центрами повышения квалификации и переподготовки кадров.

5. Кадровое обеспечение деятельности администрации города и организационно-штатная работа.

6. Другие.

В состав документооборота отдела муниципальной службы и кадров входят:

- Распоряжения администрации по личному составу (прием, назначение перемещение, совмещение, перевод, увольнение; аттестация, повышение квалификации, присвоение званий (чинов); изменение фамилии; поощрения, награждения; оплата труда, премирование, различные выплаты; отпуска по уходу за ребенком, отпуска без сохранения содержания (заработной платы); дежурства по профилю основной деятельности; длительные внутрироссийские и зарубежные командировки);
- Распоряжения администрации по личному составу (о дисциплинарных взысканиях, ежегодных оплачиваемых отпусках, отпусках, в связи с обучением, дежурствах, краткосрочных внутрироссийских и зарубежных командировках);
- Акты приема-передачи, приложения к ним, составленные при смене должностных лиц;
- Описи дел по личному составу администрации;

- Документы (постановления, акты, требования, заявки, заказы) учеты выдачи личных дел (изъятия личных дел), описей во временное пользование;

- Годовые, полугодовые статистические отчеты и таблицы по кадровой работе и прохождении муниципальной службы; документы (информации, докладные записки) к ним;

- Журнал регистрации выдачи справок, копий, выписок из документов;

- Реестр муниципальных служащих (электронная версия);

- Личные дела сотрудников органов местного самоуправления (администрация, КСП, Совет депутатов);

- Личные дела руководителей учреждений и предприятий, подведомственных администрации;

- Личные карточки сотрудников органов местного самоуправления (администрация, КСП, Совет депутатов);

- Личные карточки руководителей учреждений и предприятий, подведомственных администрации;

- Документы (анкеты, автобиографии, листки по учету кадров, заявления, рекомендательные письма) лиц, не принятых на работу;

- Акты приема-передачи личных дел муниципальных служащих при переходе на другую работу;

- Протоколы заседаний конкурсных комиссий по замещению вакантных должностей, избранию на должность;

- Протоколы заседаний комиссий по формированию кадрового резерва;

- Протоколы заседаний комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликта интересов;

- Документы (служебные, объяснительные записки, заключения, протоколы, заявления и др.) о фактах обращения в целях склонения муниципальных служащих к совершению коррупционных правонарушений;

о соблюдении требований к служебному поведению, урегулированию конфликта интересов;

- Уведомления об осуществлении иной оплачиваемой деятельности муниципальными служащими;

- Журналы регистрации:

а) уведомлений о фактах обращения в целях склонения муниципальных служащих к совершению коррупционных правонарушений;

б) уведомлений об осуществлении иной оплачиваемой деятельности муниципальными служащими;

в) служебных проверок муниципальных служащих;

г) заявлений о соблюдении требований к служебному поведению, регулированию конфликта интересов;

- Трудовые книжки сотрудников органов местного самоуправления, руководителей учреждений и предприятий, подведомственных администрации;

- Переписка по воинскому учету;

- Журнал учета личных дел сотрудников;

- Журнал учета трудовых договоров;

- Журнал выдачи (учета движения) трудовых книжек и вкладышей к ним;

- Документы (доклады, справки, информация, расчеты, докладные записки, отчеты) о переподготовке, повышении квалификации сотрудников администрации;

- Протоколы заседаний комиссии по установлению стажа муниципальной службы и т.д.

Отдел муниципальной службы и кадров контролирует уведомления о фактах обращения в целях склонения муниципальных служащих к совершению коррупционных правонарушений, которые также включены в документооборот отдела – существует порядок представления сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного

характера, регулируется такими нормативными актами как: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (статья 15); Федеральный закон от 25.12.2007 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (статьи 8-8.1); Федеральный закон от 03.12.2012 № 230-ФЗ «О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам»; «Закон Московской области от 24.07.2007 № 137/2007-ОЗ «О муниципальной службе в Московской области» (статья 9)»; «Распоряжение администрации Коломенского городского округа Московской области от 20.12.2017 № 4-р/1-7 «Об утверждении Перечня должностей муниципальной службы в администрации Коломенского городского округа Московской области, при назначении на которые и при замещении которых граждане обязаны представлять сведения о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей» Распоряжение администрации Коломенского городского округа от 20.12.2017 № 6-р/1-7 «Об утверждении Положения о порядке представления сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданами, претендующими на замещение должностей муниципальной службы в администрации КГО МО и муниципальными служащими администрации КГО МО»». Предоставляют сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера только лица, включенные в соответствующий перечень (Распоряжение администрации КГО МО от 20.12.2017 № 4-р/1-7 «Об утверждении Перечня должностей муниципальной службы в администрации КГО МО, при назначении на которые и при замещении которых граждане обязаны представлять сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей») при поступлении на муниципальную службу; ежегодно в срок не позднее 30

апреля (за истекший календарный год).

В администрации КГО МО сформирована открытая реактивная кадровая политика, которая заключается в контроле факторов, свидетельствующих о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причин их возникновения.

Направлениями кадровой деятельности в администрации КГО МО являются следующие (рисунок 7).

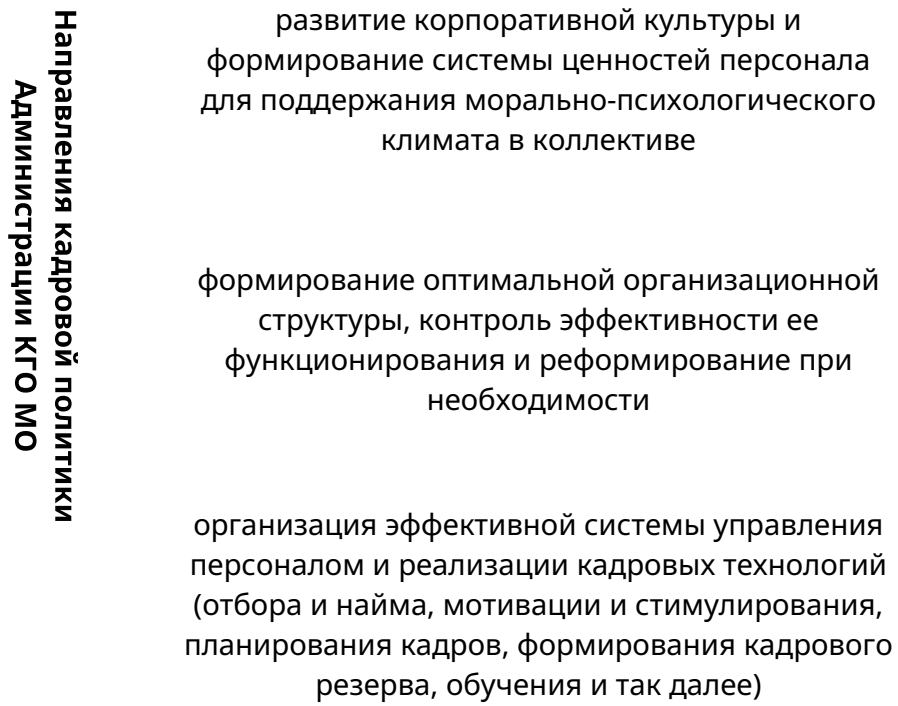

Рисунок 7 – Направления кадровой политики администрации КГО МО[28]

Обязанность по реализации кадровой политики и системы управления персоналом возложена на начальника отдела муниципальной службы и кадров – Воробьеву Екатерину Ивановну, а также сотрудников в подчинении. в администрации КГО МО сформирована должность «менеджер по персоналу», в должностных обязанностях которого находится формирование

[28] Официальный сайт Коломенского городского округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kolomnagrad.ru/ (дата обращения: 08.04.2021).

и реализация кадрового менеджмента. Кадровый менеджмент и сформированная система управления персоналом базируются на использовании и административных (кадровое делопроизводство отлажено, не противоречит законодательству Российской Федерации), и экономических методов.

Проанализируем кадровые технологии, применяемые в администрации КГО МО:

1. Анализ и планирование персонала, формирование кадрового резерва (анализ кадрового потенциала и формирование резервов, анализ рынка труда, планирования и прогнозирования потребности в персонале).

В администрации КГО МО функция кадрового планирования выполняется на регулярной основе. При этом планирование годовое, квартальное, месячное, еженедельное – на основании текучести, ротации персонала, изменений товарооборота.

В администрации КГО МО сформирован кадровый резерв.

Требования к кадровому резерву:

- достижение высоких результатов работы и реализация крупных проектов;
- высшее образование;
- опыт работы после получения диплома о высшем образовании не менее 8 лет;
- опыт управления на руководящей должности среднего или высшего звена администрации КГО МО;
- готовность переехать для работы в другую местность.

В состав кадрового резерва администрации КГО МО входят специалисты с высшим образованием, проработавшие в администрации КГО МО более 5 лет и показавшие максимальные результаты работы и качество выполнения возложенных на них функциональных обязанностей.

Включение муниципальных служащих и граждан в кадровый резерв осуществляется в соответствии со следующими квалификационными

требованиями:

- профессиональная компетентность: соответствие квалификационным требованиям, предъявляемым к уровню образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности (направлению подготовки), необходимым для исполнения должностных обязанностей, способность анализировать и принимать решения; систематическое повышение профессионального уровня;
- организаторские способности: умение определять актуальные задачи, координировать и контролировать процесс их выполнения, инициативность, оперативность;
- коммуникативные навыки: ведение деловых бесед, совещаний;
- личностные качества: ответственность, добросовестность, работоспособность, объективность, коммуникабельность, корректность, высокий уровень деловой культуры.

Начальник отдела муниципальной службы и кадров, менеджер по персоналу администрации КГО МО:

- организуют формирование кадрового резерва и координирует работу с ним;
- ведут работу по учету и актуализации информации о муниципальных служащих и гражданах, состоящих в кадровом резерве;
- ежегодно анализируют работу с кадровым резервом и определяют потребность в формировании кадрового резерва.

Начальник отдела муниципальной службы и кадров, менеджер по персоналу в срок до 25 декабря текущего года готовят список кандидатов для включения в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы, который утверждается распоряжением администрации КГО МО.

Величина сформированного кадрового резерва администрации КГО МО:

- 2018 год – 6 чел.;

- 2019 год – 14 чел.;
- 2020 год – 12 чел.

Кадровый резерв в 2020 году сократился ввиду расширения штата администрации на две руководящие должности:

- начальник отдела жилищных субсидий (на должность назначен сотрудник из кадрового резерва);
- начальник отдела по делам несовершеннолетних и защите их прав (на должность назначен сотрудник из кадрового резерва).

2. Подбор и найм персонала (проведение собеседований, тестов, анкетирования, оформления приема персонала).

Подбор и найм персонала в работе кадровой службы администрации предусматривает проведение следующих мероприятий:

- проведение тестирования кандидатов на занятие вакантной должности (используются различные виды тестов: профессиональные тесты для выявления профумений и психологические тесты для оценки личных качеств кандидата и его коммуникативности и умении работать в команде);
- проведение и анкетирования для того, чтобы выявить и оценить интеллектуальный уровень и профессионализм кандидатов и возможность выполнения ими служебных обязанностей.

3. Аттестация и оценка персонала (аттестация и оценка проводится в отношении сотрудников администрации и кандидатов на должность).

Деловая оценка действующего персонала предполагает персональную оценку на профессиональное мастерство, контроль уровня знаний и определение степени личной ответственности.

Деловая оценка персонала в администрации КГО МО проводится в форме бумажного тестирования. Указанная форма проведения деловой оценки не очень удобна и затратна (сопровождается бумажной волокитой, требует значительных затрат времени на обработку тестовых заданий и обобщения результатов).

Деловая оценка сотрудников проходит в два этапа: оценка сотрудника

руководителем КГО МО и оценка непосредственным руководителем.

В зависимости от качества выполнения плана, сотрудников по вопросам соблюдения корпоративной этики руководством администрации КГО МО решается вопрос о дальнейшем карьерном продвижении (по регламенту в течение 5 лет менеджер при условии добросовестной работы может занять должность начальника отдела).

4. Мотивация персонала.

Подсистема заключает в себе совокупность применяемых мероприятий материального и нематериального характера для обеспечения заинтересованности сотрудников в труде. Мотивация и стимулирование персонала: данная кадровая технология для администрации КГО МО – одна из стратегически важных.



Рисунок 8 – Общая система мотивации и стимулирования труда персонала в администрации КГО МО

К методам материального стимулирования муниципальных служащих также относятся: компенсация стоимости медицинской страховки для муниципальных служащих; компенсация стоимости обучения сотрудников за счет средств КГО МО.

К методам нематериальной мотивации персонала организации относятся: организация корпоративных и праздничных мероприятий; организация культурного досуга муниципальных служащих; организация профессиональных конкурсов и соревнований; награждение почетными грамотами; размещение фото на доске почета.

5. Обучение, развитие персонала и карьерный рост.

Данная кадровая технология – одна из стратегически важных. Развитие персонала в Администрации КГО МО заключает в себе мероприятия по повышению квалификационных качеств сотрудников, приобретению ими новых навыков и совершенствованию имеющихся для целей повышения качества рабочего процесса и возможности продвижения по карьерной лестнице. Методы обучения, используемые в администрации КГО МО, систематизированы в таблице 3.

Таблица 3

Методы обучения и развития персонала в администрации КГО МО

Метод	Наличие
Лекции	Отсутствует, так как придерживаются в большей степени обучения на практике
Инструктаж	Присутствует. В форме объяснения поставленной задачи перед сотрудником
Shadowing	Присутствует, но очень редко используется.
Secondment	Отсутствует. Руководитель считает, что в нем нет необходимости.
Buddying	Присутствует. За практикантом закрепляется руководитель практики и партнер (партнер предоставляет обратную связь о проделанной работе).
Action learning	Присутствует. Заместитель руководителя КГО МО / руководитель отдела активно используют данный метод, поскольку считают, что за счет его использования можно совместить обучение с реальным рабочим процессом.
Метафорическая игра	Присутствует. Методика применяется для решения творческих задач для того, чтобы разрядить атмосферу в коллективе.
Basket-метод	Отсутствует. Не видят необходимости.
StoryTelling	Присутствует.
Наставничество	Присутствует. Во время практики помимо «партнера» к новичку добавляется наставник, который контролирует процесс обучения и адаптации.
Тренинги	Отсутствуют.
Coaching	Не используется.
Кейс-метод	Не используется.
Бизнес-симуляция	Не используется.
Вебинары и видеолекции	Используются крайне редко.
Обучение в рабочих	Не используется.

группах	
Кружок качества	Не используется.
Самообучение	Не используется.
Тренинги	Не используется.
Видеоконференции и аудиоконференции	Используются крайне редко.

6. Учет сотрудников (учет всех движений, связанных с трудовыми кадрами, в том числе, учет приема на работу сотрудников, их выбытия, анализ штатных передвижений внутри Администрации КГО МО и так далее).

Для учета муниципальных служащих администрации КГО МО используется программа Учет сотрудников 2.1.8s, кадровое делопроизводство работает эффективно.

7. Оценка морально-психологического климата в коллективе (мероприятия, нацеленные на оценку морально-психологического климата в коллективе, проведение анкетирования по отношению коллектива к руководству и применяемому стилю руководства, анализ и оценка взаимоотношений между сотрудниками).

Оценка морально-психологического климата в коллективе предполагает проведение мероприятий, нацеленных на оценку морально-психологического климата в коллективе, проведение исследования отношения коллектива к руководству и применяемому стилю руководства, анализ и оценку взаимоотношений между сотрудниками.

8. Создание условий труда (формирования оптимальных условий труда для организации трудового процесса, при этом, формирование условий труда ориентировано на законодательные нормы; условия труда в администрации КГО МО соблюдены).

9. Кадровая безопасность (решение правовых вопросов трудовых соглашений в администрации).

В администрации КГО МО немаловажная роль отведена формированию и развитию корпоративной культуры. в администрации КГО МО сформирована «культура власти».

В администрации КГО МО сформирован авторитарный стиль управления. Сформированная линейно-функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять свои минусы; на нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка.

Таким образом, в администрации КГО МО уделяется значительное внимание основным кадровым технологиям, которые активно используются для организации эффективной работы. За управление персоналом в администрации отвечает кадровая служба, сформированная из штата сотрудников отдела муниципальной службы и кадров.

2.3. Оценка эффективности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

На основе оценки кадровой службы администрации важно систематизировать проблемы в управлении персоналом администрации, в организации деятельности кадровой службы.

Главой Коломенского городского округа совместно с начальником отдела муниципальной службы и кадров проводится открытая кадровая политика с применением преимущественно авторитарного стиля управления, что, по нашему мнению, снижает качество трудового процесса ввиду недостаточной свободы сотрудников при принятии решений и реализации ими своих функциональных обязанностей.

Указанный факт можно определить первой проблемой сформированной системы кадрового менеджмента.

Отмечены и случаи переработок, ввиду чего важно обеспечить поиск путей указанной проблемы (например, автоматизировать графики работы, отпуска и выработки).

Для оценки эффективности работы кадровой службы автором исследования в ходе прохождения преддипломной практики совместно с начальником отдела муниципальной службы и кадров проведено анкетирование сотрудников руководящих должностей (начальников отделов)

в составе 33 чел. (за исключением главы городского округа, сотрудников кадровой службы) на предмет их удовлетворенности сформированной системой управления персоналом и работой кадровой службы.

Основные результаты опроса на предмет удовлетворенности сформированной системой управления персоналом и работой кадровой службы освещены на рисунке 9.

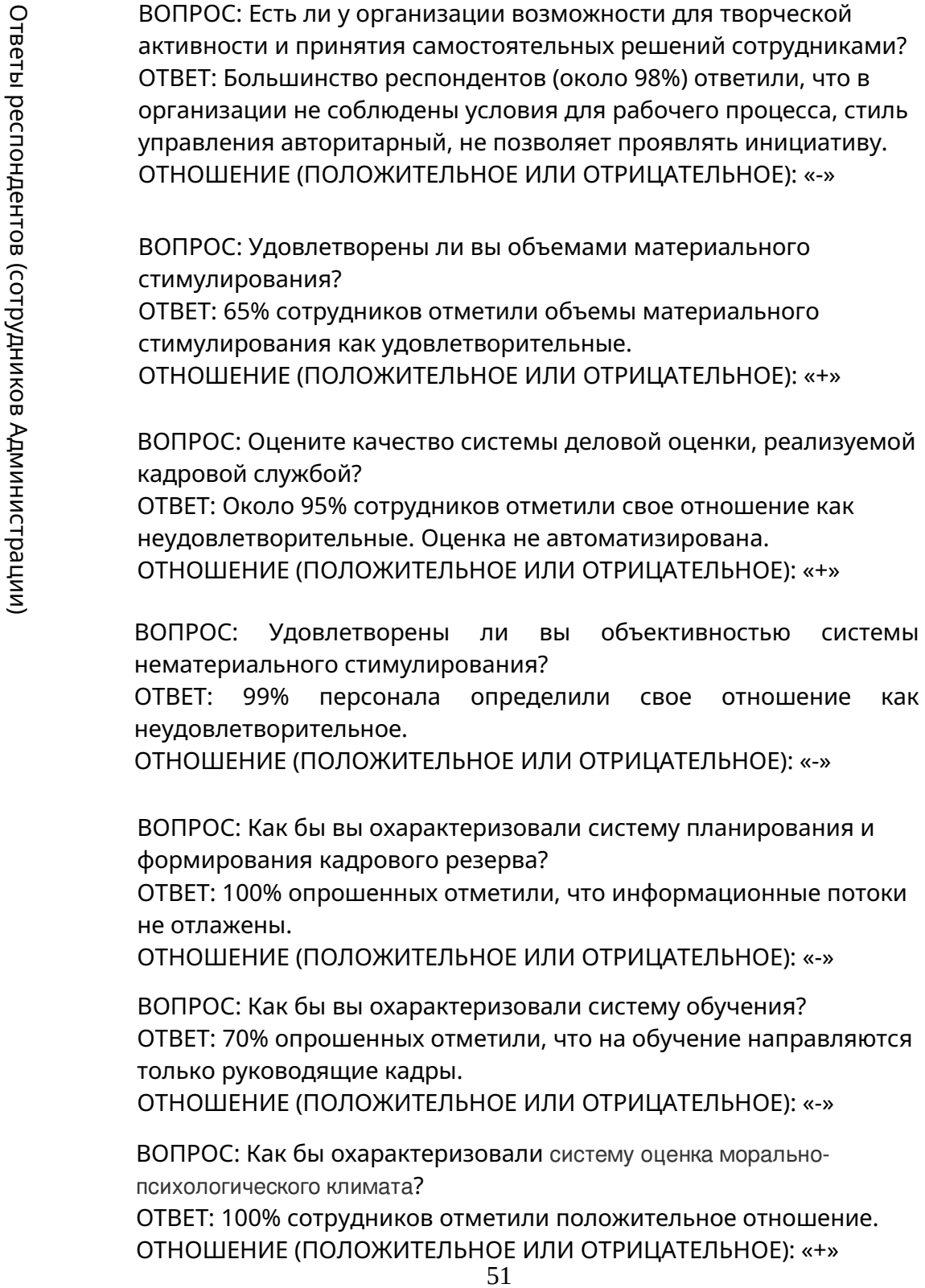

Рисунок 9 – Ответы респондентов по опросу

Результаты анкетирования структурированы и проанализированы автором настоящего исследования в ходе прохождения преддипломной практики. На рисунке 9 другим цветом выделены проблемные моменты, выявленные в ходе анкетирования сотрудников администрации на предмет удовлетворенности системой мотивации. Вывод об отрицательном мнении сотрудников в отношении конкретного вопроса сформулирован при условии, что более 50,0% опрошенных определили свое отношение как негативное. Вывод о положительном мнении сотрудников в отношении конкретного вопроса сформулирован при условии, что более 50,0% опрошенных определили свое отношение как позитивное.

На рисунке 10 систематизированы проблемные аспекты системы управления персоналом и организации деятельности кадровой службы администрации КГО МО, требующие корректировки и совершенствования для наращивания кадровой эффективности.

Оценка кадровых технологий в Администрации КГ

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ И ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВГО РЕЗЕРВА
Информационные потоки в рамках организации планирования штатных единиц и формирования кадрового резерва не отлажены, ввиду чего существенно обостряется проблема недостатка информированности ответственных за набор, отбор и найм сотрудников о новых возникающих вакансиях, формирование кадрового резерва.

ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И АДАПТАЦИЯ. АТТЕСТАЦИЯ И ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА
Недостаточно развитая система профориентации и адаптации, деловой оценки:
Деловая оценка персонала в Администрации КГО МО проводится в форме бумажного тестирования. Такая форма проведения деловой оценки не удобна и затратна (сопровождается бумажной волокитой, требует значительных затрат времени на обработку тестовых заданий и обобщения результатов).
Кадровая эффективность проводится менеджером по персоналу вручную, что повышает угрозу ошибок и сопровождается временными затратами.
ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ. Система обучения неравномерна, в основном на обучение направляются высшие руководящие кадры.

Рисунок 10 – Оценка кадровых технологий в администрации КГО МО

Итак, для оценки эффективности работы кадровой службы администрации было проведено анкетирование сотрудников, результаты которого позволили отметить, что в системе управления персоналом и организации деятельности кадровой службы администрации недостаточное внимание уделено:

- системе планирования и формирования кадровых резервов;
- системе обучения;
- системе деловой оценки;
- оценки показателей кадровой эффективности.

Вывод по главе 2

1. Администрация КГО МО является исполнительно-распорядительным органом городского округа. В 2020 году штатный состав администрации КГО МО был равен 37 чел., организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. В период с 2017 по 2020 гг. количество принятого на работу персонала в Администрацию увеличилось, также количество уволившихся сотрудников возросло; коэффициент оборота по приему превышает коэффициент текучести за счет открытия вакантных должностей и общего увеличения штата администрации.

2. Как было выяснено, политика по управлению кадрами и система управления персоналом администрации КГО МО, за формирование и реализацию которых отвечают начальник отдела муниципальной службы и кадров администрации КГО МО, менеджеры по персоналу, включает в себя направления от подбора и найма, деловой оценки, формирование кадрового резерва до мотивации и стимулирования персонала. В составе сотрудников

кадровой службы администрации числится 3 чел.

3. Для того, чтобы оценить эффективность работы кадровой службы администрации, было проведено анкетирование начальников отделов в составе 33 чел. (за исключением главы городского округа, сотрудников кадровой службы) на предмет их удовлетворенности сформированной системой управления персоналом и работой кадровой службы).

Результаты анкетирования дали возможность сформулировать выводы, что в администрации КГО МО не сформировано четко структурированной системы планирования и формирования кадровых резервов, деловой оценки, оценки показателей кадровой эффективности (кадровая эффективность проводится менеджером по персоналу вручную, что повышает угрозу ошибок и сопровождается временными затратами) и системы обучения персонала. Также выяснено, что в администрации КГО МО сформирован авторитарный стиль управления, используемая линейно-функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять свои минусы.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ АДМИНИСТРАЦИИ КОЛОМЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1. Рекомендации по оптимизации регламентации и структуры кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

На основе выявленных проблемных зон системы управления персоналом и организации деятельности кадровой службы в администрации КГО МО выработана методика по совершенствованию (приведена ниже на рисунке 11).

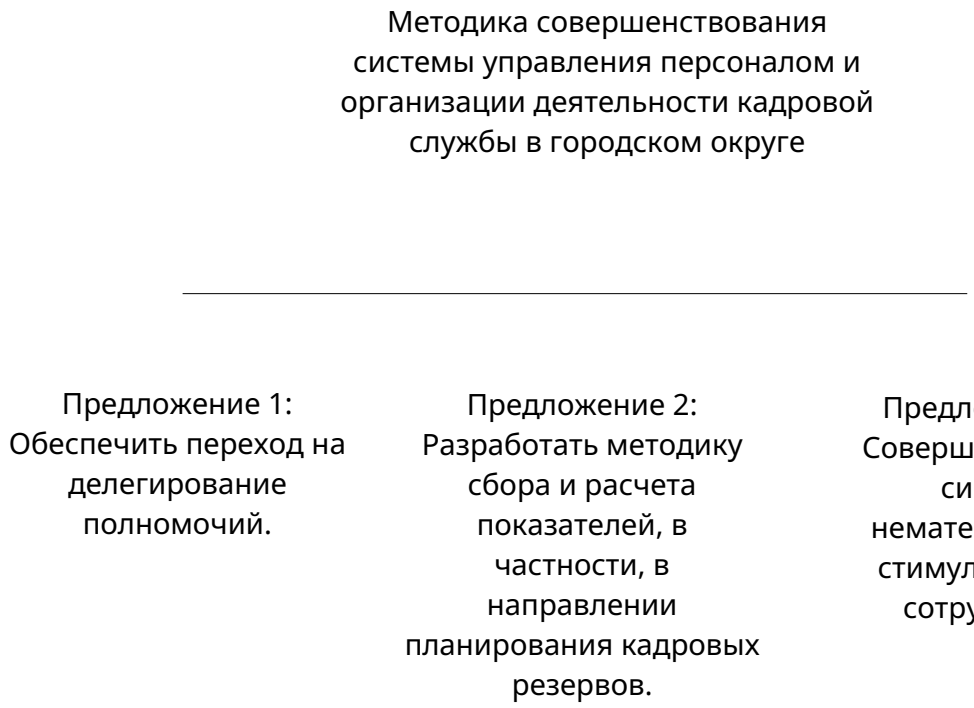

Рисунок 11 – Методика совершенствования системы управления персоналом и организации деятельности кадровой службы в администрации КГО МО

Для оптимизации регламентации и структуры кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области ввиду выявленной проблемы недостатка свободы для сотрудников на нижних

уровнях власти предлагается обеспечить переход на делегирование полномочий.

Важно обеспечить сотрудникам на нижних уровнях большую свободу для быстрой реакции. Делегирование полномочий заключает в себе процесс передачи части функциональных обязательств на сотрудников нижестоящего уровня (конкретно для администрации – для повышения эффективности рабочего процесса).

Делегирование должно осуществляться в соответствии с рядом принципов (рисунок 12):

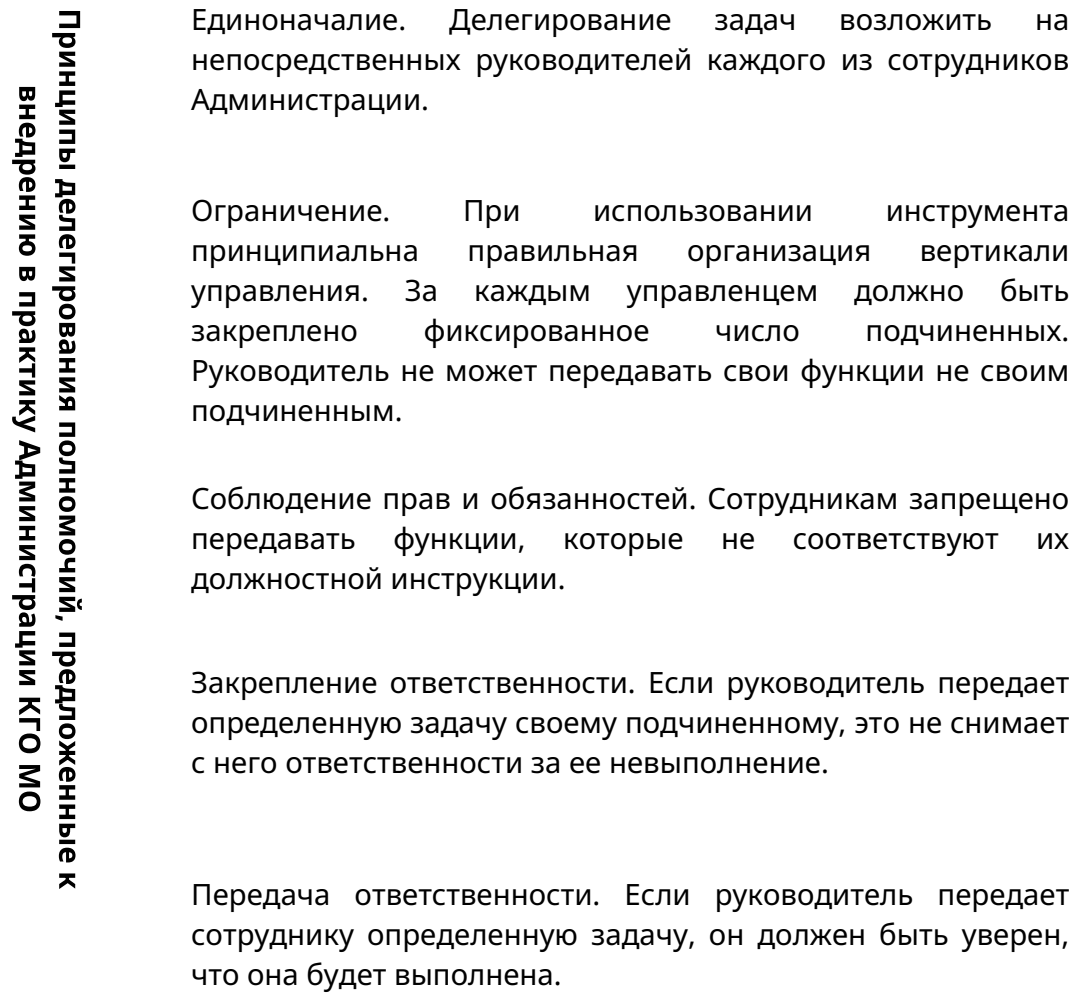

Рисунок 12 – Принципы делегирования полномочий, предложенные к внедрению в практику администрации КГО МО

Делегирование в администрации будет использовано для целей:

- снижения нагрузки на руководящий состав;
- увеличения эффективности работы каждого звена;
- повышения заинтересованности сотрудников в труде.

Отделы администрации, в которых необходимо делегировать полномочия, следующие:

1. Правовое управление.

2. Управление делами и информационной политики.

3. Управление по физической культуре, спорту и молодежной политике.

4. Сектор по социальной политике.

5. Управление инвестиционного развития, промышленности и сельского хозяйства.

6. Управление социальных коммуникаций, работы с обращениями граждан и предоставления муниципальных услуг.

7. Управление по культуре и туризму.

8. Архивный отдел.

9. Отдел муниципального финансового контроля.

10. Управление по экономике.

11. Отдел организации контрактной работы.

12. Управление по гражданской обороне, чрезвычайным ситуациям и общественной безопасности.

13. Отдел потребительского рынка и сферы услуг.

14. Управление по жилищно-коммунальному хозяйству, экологии и природопользованию.

15. Управление градостроительной деятельности.

16. Отдел транспорта, дорожного хозяйства, контроля за сохранностью автомобильных дорог и организации работы по благоустройству территорий.

17. Отдел по делам несовершеннолетних и защите их прав.

18. Управление образования.

19. Отдел жилищных субсидий.

20. Финансовое управление.

21. Управление имущества и земельных отношений.

22. Отдел муниципальной службы и кадров.

Таким образом, для оптимизации регламентации и структуры кадровой службы администрации КГО по причине существующей проблемы недостатка свободы для сотрудников предлагается обеспечить переход на делегирование полномочий.

3.2. Рекомендации по оптимизации отдельных направлений деятельности кадровой службы администрации Коломенского городского округа Московской области

Оптимизировать отдельные направления деятельности кадровой службы администрации КГО МО предложено в направлении решения выявленных проблем в организации детальности кадровой службы и системы управления персоналом.

Для решения выявленных проблем планирования ресурсов и формирование кадрового резерва, аттестации и деловой оценки предлагается автоматизировать процедуры планирования и оценки.

Предлагаемая в практику кадровой службы единая система кадровых показателей для администрации КГО МО представлена на рисунке 13.

Деятельность администрации КГО МО можно оценивать по трем параметрам:

1. Количество работы – оценка расходов на персонал, производительность труда, норма выработки, доля сверхнормативной выработки, дополнительные поручения сверх должностной инструкции и т.п.

2. Качество работы – безошибочность, отсутствие жалоб клиентов, брака и т.п.

3. Срок выполнения работы – соответствие поставленному сроку, досрочное выполнение, превышение сроков и пр.

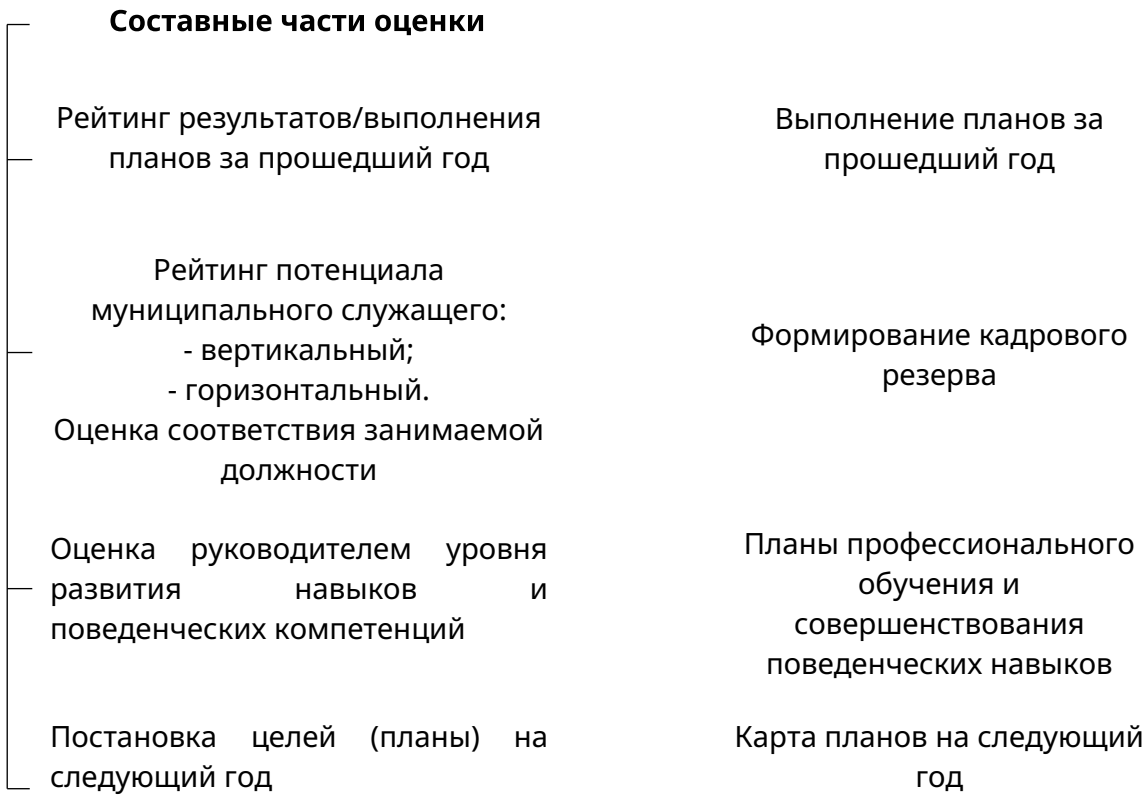

Рисунок 13 – Предлагаемая единая система кадровых показателей для администрации КГО МО

Методика расчета показателей кадровой эффективности администрации КГО МО представлена ниже:

1. БЛОК 1:

1.1 Анализ состава и структуры персонала администрации КГО МО:

- оценка по категориям;
- оценка по уровню образования;
- оценка по стажу;
- оценка по возрасту и полу.

1.2Анализ текучести.

Предложено внедрить в практику расчета количественные показатели оценки эффективности кадрового резерва.

Предложено внедрить в систему оценки показателей кадровой эффективности администрации городского округа расчет показателей

кадрового резерва:

Эффективность подготовки руководителей:

$$ЭПР = \frac{ЧКД}{ЧОД} \quad (16)$$

где ЭПР – эффективность подготовки руководителей;

ЧКД – число ключевых руководителей администрации;

ЧОД – число освободившихся должностей в период.

Текучесть резерва:

$$Трез = \frac{Р}{Рср} \quad (17)$$

где ТРез – текучесть резерва;

Рср – среднее число резервистов за период.

Средний срок пребывания в резерве:

$$Срр = \frac{Л}{ЧЛ} \quad (18)$$

где Срр – средний срок пребывания в резерве;

Л – число лет пребывания в резерве до занятия должности;

ЧЛ – число лиц состава резерва, занявших должность.

Готовность резерва:

$$Гр = \frac{ЧКДП}{ОД} \quad (19)$$

где Гр – готовность резерва;

ЧКДП – число ключевых должностей, имеющих преемников;

ОД – общее число ключевых должностей.

2. БЛОК 2:

Количественные показатели для администрации КГО МО:

- оценка расходов на персонал;
- производительность труда;
- норма выработки;

- доля сверхнормативной выработки, дополнительные поручения сверх должностной инструкции и т.п.

3. БЛОК 3:

Качественные показатели для администрации КГО МО:

- доля ошибок в работе муниципальных служащих;
- количество жалоб на муниципальных служащих.

Внедрение единой методики оценка кадровой эффективности сотрудников администрации в работе кадровой службы позволит повысить оценочную деятельность в отношении муниципальных служащих.

В администрации КГО МО предложено установить следующие требования к кадровому резерву:

- достижение муниципальным служащим высоких результатов работы и реализация крупных проектов;
- высшее образование служащего;
- опыт работы муниципального служащего после получения им диплома о высшем образовании не менее 8 лет;
- опыт управления на руководящей должности среднего или высшего звена администрации;
- высокие показатели выполнения плана муниципального служащего.

Автоматизировать систему расчета кадровых показателей, в том числе для текущего использования руководителями, предложено за счет внедрения в практику продукта «1С:Реестр кадров». «1С:Реестр кадров» – система консолидации данных о кадровом составе на уровне региона, муниципальных органов управления, распорядителя бюджетных средств, отраслевых министерств и ведомств. Контроль над кадровым составом сотрудников и анализ их заработной платы является одним из важнейших процессов для повышения эффективности затрат подведомственных учреждений.

«1С:Реестр кадров» представляет собой готовое решение для оперативной и качественной оценки эффективности работы организации

посредством автоматизации расчета показателей кадровой эффективности муниципальных служащих.

Кроме того, «1С:Реестр кадров» поддерживает автоматическую синхронизацию аналитических справочников с корпоративной информационной системой, что обеспечивает организации единую систему аналитики. В «1С:Реестр кадров» предусмотрено создание трех основных типов показателей (рисунок 14):

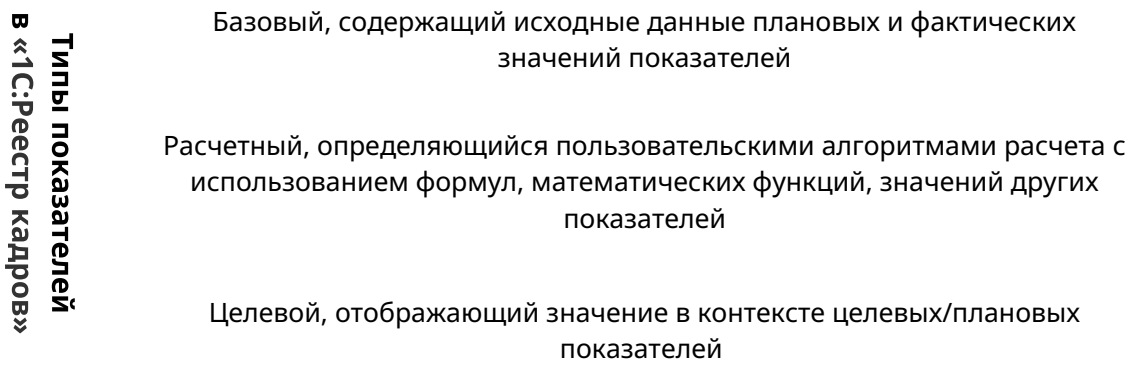

Рисунок 14 – Типы показателей в «1С:Реестр кадров»

Выгоды от использования «1С:Реестр кадров» для администрации КГО МО следующие:

1. Глубокое понимание деятельности во всех взаимосвязях внутренних и внешних процессов.

2. Стратегическая направленность активности всех подразделений и сотрудников муниципальной службы.

3. Целенаправленное сосредоточенное распределение всех ресурсов.

4. Увеличение темпов достижения стратегических целей.

5. Оценка эффективности управленческих решений в рамках стратегии КГО МО.

6. Понимание муниципальными служащими стратегических целей КГО МО и своих персональных задач по их достижению.

7. Улучшение взаимодействия муниципальных служащих и

подразделений.

8. Получение ключевой бизнес-информации в обобщенном систематизированном виде, доступном для понимания.

9. Персональная ответственность руководящего состава и рядовых муниципальных служащих за выполнение закрепленных за ними показателей.

Также для целей повышения эффективности использования системы оценки показателей кадровой работы в администрации КГО МО необходимо:

1. Утвердить стандартизированные показатели, которые необходимо рассчитывать на регулярной ежемесячной основе, что позволит сократить время на их подсчет, поскольку получение руководителями ежемесячных показателей работы позволит оперативно корректировать направление работы, в том числе численность сотрудников, графики работы.

2. Провести трансляцию показателей от высшего к низшим уровням сотрудников (разместить в открытом доступе для сотрудников эту обучающую информацию).

3. Внедрить текущий расчет показателей для целей возможности руководителям самостоятельно осуществлять подсчет текущих показателей (например, в середине месяца) и корректировать в зависимости от результатов работу.

Ввиду того, что сотрудники администрации неудовлетворены нематериальными стимулами, предложено усовершенствование нематериальной мотивации.

В целях совершенствование нематериальной мотивации предложено:

- использование именных канцелярских принадлежностей и грамот (предложено как руководителей, так и для рядовых сотрудников администрации);

- проведение коллективных мероприятий: в практике администрации проводится только корпоратив к Новому году, предлагается также внедрить выезды в майские праздники и празднование мужского, женского дней (для

всех работников: как руководителей, так и для рядовых сотрудников).

Таким образом, оптимизировать отдельные направления деятельности кадровой службы администрации КГО МО предложено в направлении решения выявленных проблем в организации ее работы; предложены мероприятия по совершенствованию деятельности кадровой службы администрации: внедрить единую систему кадровых показателей, разработать методику сбора и расчета показателей, в частности, в направлении планирования кадровых резервов, автоматизировать систему расчета кадровых показателей, в том числе для текущего использования руководителями, повысить эффективность нематериальной мотивации.

3.3. Обоснование предполагаемых результатов для администрации Коломенского городского округа Московской области

Проектные расходы предложено профинансировать за счет средств бюджета КГО МО, сформированных по итогам 2020 года.

Для администрации КГО МО результаты предложенных мероприятий возможно определить за счет социального эффекта, который удастся достичь в ходе предложенных новшеств (на основе заключения (в качестве экспертов выступили Глава КГО МО, начальник отдела муниципальной службы и кадров, главный бухгалтер, ИТ-специалист и менеджер по персоналу).

Повышение качества системы оценки показателей кадровой эффективности в работе Коломенского городского округа (Фактор 3)

Социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий для Администрации КГО МО в общем

Повышение качества кадровой политики и управления персоналом (Фактор 4)

Повышение заинтересованности сотрудников в вовлечение трудового процесса (Фактор 2)

Качество управления социально-экономическим развитием в Коломенском городском округе повысится за счет комплектования штата квалифицированными кадрами (Фактор 1)

Рисунок 15 – Социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий

Расчет коэффициента конкордации Кендалла представлен в Приложении Б.

В состав экспертной группы вошли 5 экспертов, которые выделили 4 фактора социально-экономической эффективности проекта.

Факторы 1 и 3 связаны с предложением 2 «Внедрить единую систему кадровых показателей. Разработать методику сбора и расчета показателей, в частности, в направлении планирования кадровых резервов».

Фактор 4 связан с предложением 1 «Обеспечить переход на делегирование полномочий», фактор 2 – с предложением 3 «Совершенствовать систему нематериального стимулирования сотрудников».

Коэффициент конкордации Кендалла рассчитан следующим образом:

W = (12 * 21) / (25 * (64 - 4)) = 0,168

Наиболее значимыми факторами эксперты выделили фактор 2 и фактор 4:

Повышение квалификации сотрудников, их навыков, компетентностных характеристик и профумений администрации КГО МО (Фактор 2).

Повышение качества системы планирования, формирования и использования кадрового резерва на замещение должностей муниципальных служащих (Фактор 4).

Если W < 0,2 – 0,4, значит слабая согласованность экспертов. Слабая согласованность обычно является следствием следующих причин:

- в рассматриваемой группе экспертов действительно отсутствует общность мнений;
- внутри группы существуют коалиции с высокой согласованностью

мнений, однако, обобщенные мнения коалиций противоположны.

Расхождение мнений экспертов (сотрудников администрации КГО МО) свидетельствует о том, что каждый из членов экспертной группы определил приоритетными разные факторы, что в общем, свидетельствует о том, что все они важны и составляют социальный эффект для работы отдела.

То есть, к внедрению целесообразны все предложенные и рассмотренные мероприятия:

- обеспечить переход на делегирование полномочий;
- внедрить единую систему кадровых показателей, автоматизировать систему расчета кадровых показателей, в том числе для текущего использования руководителями;
- усовершенствовать систему нематериального стимулирования сотрудников.

Вывод по главе 3

В качестве вывода необходимо отметить следующее:

1. Для оптимизации регламентации и структуры кадровой службы администрации КГО по причине существующей проблемы недостатка свободы для сотрудников предлагается обеспечить переход на делегирование полномочий.

2. Для оптимизации отдельных направлений деятельности кадровой службы администрации КГО МО предложено устранить выявленные в ходе анкетирования руководящего состава администрации проблемы работы кадровой службы. Для совершенствования системы управления персоналом и организации деятельности кадровой службы администрации КГО МО предложено внедрить единую систему кадровых показателей, разработать методологию сбора и расчета показателей, автоматизировать систему расчета кадровых показателей, усовершенствовать систему нематериального стимулирования сотрудников.

3. Расходы на внедрение предложений по оптимизации отдельных направлений деятельности кадровой службы администрации КГО МО

предложено профинансировать за счет средств бюджета Коломенского городского округа, сформированных по итогам 2020 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все задачи, поставленные во введении, были решены. Сформулированы основные полученные выводы:

За управление персоналом в организации отвечает, как правило, кадровая служба. Система управления человеческими ресурсами, сформированная в организации, ориентирована на регулирование и отслеживание трудовой деятельности и настроений сотрудников с применением установленного методического инструментария.

Для целей формирования высококвалифицированного штата, возможности наращивания производительности труда, формирования положительного морально-психологического климата в коллективе важно обеспечение эффективности работы кадровой службы, которая в своей деятельности применяет широкий перечень методов и инструментов управления персоналом.

Оценка работы кадровой службы необходима, оценить эффективность работы кадровой службы представляется возможным через оценку кадрового состава и динамики движения кадров, а также за счет оценки показателей кадровой эффективности организации труда сотрудников организации. При возникновении проблем в управлении сотрудниками важно быстрое реагирование на их устранение.

Администрация КГО МО является исполнительно-распорядительным органом городского округа. В 2020 году штатный состав администрации КГО МО был равен 37 чел., организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. В период с 2017 по 2020 гг. количество принятого на работу персонала в Администрацию увеличилось, также количество уволившихся сотрудников возросло; коэффициент оборота по приему превышает коэффициент текучести за счет открытия вакантных должностей и общего увеличения штата администрации.

Политика по управлению кадрами и система управления персоналом администрации КГО МО, за формирование и реализацию которых отвечают

начальник отдела муниципальной службы и кадров администрации КГО МО, менеджеры по персоналу, включает в себя направления от подбора и найма, деловой оценки, формирование кадрового резерва до мотивации и стимулирования персонала. В составе сотрудников кадровой службы администрации числится 3 чел.

Для того, чтобы оценить эффективность работы кадровой службы администрации, было проведено анкетирование начальников отделов в составе 33 чел. (за исключением главы городского округа, сотрудников кадровой службы) на предмет их удовлетворенности сформированной системой управления персоналом и работой кадровой службы).

Результаты анкетирования дали возможность сформулировать выводы, что в администрации КГО МО не сформировано четко структурированной системы планирования и формирования кадровых резервов, деловой оценки, оценки показателей кадровой эффективности (кадровая эффективность проводится менеджером по персоналу вручную, что повышает угрозу ошибок и сопровождается временными затратами) и системы обучения персонала. Также выяснено, что в администрации КГО МО сформирован авторитарный стиль управления, используемая линейно-функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начала проявлять свои минусы.

Для оптимизации регламентации и структуры кадровой службы администрации КГО по причине существующей проблемы недостатка свободы для сотрудников предлагается обеспечить переход на делегирование полномочий.

Для оптимизации отдельных направлений деятельности кадровой службы администрации КГО МО предложено устранить выявленные в ходе анкетирования руководящего состава администрации проблемы работы кадровой службы. Для совершенствования системы управления персоналом и организации деятельности кадровой службы администрации КГО МО предложено внедрить единую систему кадровых показателей, разработать методологию сбора и расчета показателей, автоматизировать систему расчета

кадровых показателей, усовершенствовать систему нематериального стимулирования сотрудников.

Обязанности по внедрению предложенных рекомендаций предложено возложить на начальника отдела муниципальной службы и кадров, менеджеров по персоналу администрации КГО МО.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 07.04.2021).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 07.04.2021).

3. Федеральный закон от 28.12.2016 № 426-ФЗ (ред. от 30.12.2020 г.) (с изм. и доп. от 01.01.2021 г.) «О специальной оценке условий труда») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/ (дата обращения: 07.04.2021).

4. Федеральный закон от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ (ред. от 08.12.2020 г.) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/ (дата обращения: 07.04.2021).

5. Федеральный закон от 27.07.2006 г. № 149-ФЗ (ред. от 09.03.2021 г.) (с изм. и доп. от 20.03.2021 г.) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 07.04.2021).

6. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации / А.Р. Алавердов. – М.: Синергия, 2017. – 830 с.

7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: учебник / М. Армстронг. – 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2017. – 399 с.

8. Асоева, А.А. Удовлетворенность трудовой деятельностью и карьерным ростом сотрудника: эмпирика взаимосвязи [Текст] / А.А. Асоева // Экономика и социум: современные модели развития. – 2016. – № 1. – С. 79–86.

9. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 560 с.

10. Бессокирная, Г.П. О социологическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью сотрудников [Текст] / Г.П. Бессокирная, Г.Г. Татарова // Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий сборник научных статей I Международного научно–практического семинара. – 2016. – С. 22-27.

11. Бобылев, Ю.А. Менеджмент [Текст]: учебник, изд. доп. и перераб. / Ю.А. Бобылев – М.: Мысль, 2017. – 547 с.

12. Бравчук, О. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учебное пособие / О. Бравчук. – М.: Аист-М, 2016. – 512 с.

13. Брынцалов, Я.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Я.Ю. Брынцалов. – М.: Пересвет, 2016. – 397 с.

14. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 257 с.

15. Васютин, Р.Д. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Р.Д. Васютин. – М.: Астра, 2017. – 399 с.

16. Воеводина, Е.И. Аналитический метод нормирования труда [Текст] / Е.И. Воеводина // Вестник научных конференций. – 2019. – № 10-5 (14). – С. 35-37.

17. Дубина, А.С. Менеджмент [Текст]: учебник / А.С. Дубина. – М. ИНФРА-М, 2017. – 421 с.

18. Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности. [Текст]: учебное пособие, 4-е изд., испр. и доп. / О.В. Ефимова, М.В. Мельник – М.: Омега-А, 2017. – 451 с.

19. Жулавская, А.Е. Благоприятные условия труда как составляющие организации труда современного предприятия [Текст] / А.Е. Жулавская // Молодой ученый. – 2018. – №11. – С. 740-742.

20. Захаров, А.Д. Перспективные подходы к нормированию труда управленческого персонала [Текст] / А.Д. Захаров // Вестник Университета (Государственный университет управления). –2018. – № 22. – С. 31-34.

21. Иванов, И.Н. Организация труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник для вузов / И. Н. Иванов, А. М. Беляев. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 305 с.

22. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2016. – 360 с.

23. Конюкова, Н.И. Регламентация и нормирование труда [Текст]: учебное пособие / Н. И. Конюкова, А. Е. Бойко; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2018. – 158 с.

24. Котова, Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2017. – № 6. – С. 24-29.

25. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно–логических схемах [Текст]: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. М.: ИНФРА–М, 2017. – 399 с.

26. Перов, Н.В. Организация управленческого труда [Текст]: учебное пособие / Н.В. Перов. – М.: ИНФРА, 2017. –569 с.

27. Поляков, В. Мотивация персонала в условиях кризиса [Текст] / Поляков В., Дудник И. // Менеджмент в системе управления персоналом. – 2017. – № 5. – С. 20.

28. Сафонов, К.Б. Жизненный цикл организации и аспекты управленческого взаимодействия [Текст] / К.Б. Сафонов // Дискуссия. – 2016. – № 5 (68). – С. 82-86.

29. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на

предприятии [Текст]: учебник / В.А. Скляревская – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 340 с.

30. Солодовникова, А.И. Управление системами оплаты труда и вознаграждение персонала [Текст] / А.И. Солодовникова // Молодой ученый. – 2017. – № 8. – С. 593-595.

31. Тубольцева, А.И. Вопросы организации труда на предприятии [Текст] / А.И. Тубольцева // Политика, экономика и инновации. – 2018. – № 4 (6). – С. 11.

32. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Минэкономразвития (Вторая редакция, исправленная и дополненная) (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. № ВК 477) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28224/ (дата обращения: 07.04.2021).

33. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bizyou.ru/management/jizneniy_cikl_organizacii_predpriyatiya_atapi_i_stadii.html (дата обращения: 07.04.2021).

34. Определение, значение и функции системы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/opredelenie-znachenie-i-funkcii-sistemy-upravleniya-personalom.

35. Официальный сайт Коломенского городского округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kolomnagrad.ru/ (дата обращения: 08.04.2021).

36. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://by.odb-office.eu/files/docs/Svod-znanij-po-upravleniju-proektami.pdf/ (дата обращения: 07.04.2021).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1

Итоги социально – экономического развития КГО МО в 2019 – 2020 гг. [29]

Показатели	Ед. изм.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4
Производство товаров и услуг			
1. Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг (крупные и средние предприятия)	млн. руб.	26968,6	12875,7
индекс физического объема (ИФО)	% к предыд. году	137,5	117,0
в том числе:			
- обрабатывающие производства	млн. руб.	23448,7	11208,5
ИФО	% к предыд. году	147,5	120,4
- сельское хозяйство	млн. руб.	0	0
ИФО	% к предыд. году	0	0
- обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	млн. руб.	897,2	397,7
ИФО	% к предыд. году	118,9	103,2
- водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	млн. руб.	356,8	178,4
ИФО	% к предыд. году	113,3	107,3
2. Объем валовой продукции сельского хозяйства по сельскохозяйственным предприятиям	млн. руб.	0	0
ИФО	% к предыд. году	0	0
Торговля и услуги населению			
Оборот розничной торговли	млн. руб.	2876,4	1537,6
ИФО	% к предыд. году	110,6	110,6
Объем платных услуг населению (крупные и средние предприятия)	млн. руб.	0	0

Продолжение таблицы А.1

[29] Официальный сайт Коломенского городского округа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kolomnagrad.ru/ (дата обращения: 08.04.2021).

1	2	3	4
ИФО	% к предыд. году	0	0
Труд и занятость			
Темп роста реальной заработной платы	% к предыд. году	112,3	110,0
Уровень зарегистрированной безработицы (на конец отчетного периода)	%	0,29	0,26
Финансовый результат			
Прибыль прибыльных организаций (крупные и средние предприятия)	млн. руб.	1944,9	722,8
Инвестиции			
Инвестиции в основной капитал	млн. руб.	701,5	432,6
ИФО	% к пред. году	68,9	в 1,6 р.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ _____ /_____/
подпись *(Ф.И.О.)*

Дата сдачи готовой выпускной квалификационной работы в деканат

«___» _____ 20221 г.