

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка Well-being программы для развития организационной культуры (на примере Департамента финансов администрации городского округа Тольятти)»

Студент

А.И. Таирова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Название дипломной работы: «Разработка Well-being программы для развития организационной культуры на примере Департамента финансов администрации г.о. Тольятти».

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, таблиц, списка литературы, включая зарубежные источники, и приложения.

Ключевым вопросом дипломной работы является изучение и разработка well-being программы для повышения благополучия сотрудников предприятия. Мы затрагиваем проблему актуализации социальной составляющей внутренней среды организации, через развитие ее культуры.

Ключевые слова: благополучие, организационная культура, персонал, эффективность.

Целью работы является изучение организационной культуры и разработка well-being программы для ее оптимизации.

Дипломная работа может быть разделена на следующие логически взаимосвязанные части: теоретический аспект значимости well-being программы для развития организационной культуры; анализ организационной культуры предприятия; выбор well-being технологий; расчет эффективности мероприятий.

В конце исследования мы представляем мероприятия, направленные на совершенствование организационной культуры через применение в ней well-being программы.

Подводя итоги, мы бы хотели подчеркнуть, что данная работа актуальна не только в решении краткосрочной проблемы, связанной с повышением благополучия персонала, но и значима в долгосрочной перспективе через укрепление имиджа предприятия.

Abstract

The title of the graduation work is “Design of a Well-being program for the organizational culture development on the example of the Finance Department, Togliatti municipality”.

The graduation work consists of an introduction, three parts, a conclusion, tables, a list of references, including foreign sources and an appendix.

The purpose of the work is the study of the organizational culture and development of a well-being program for its improvement.

The key issue of the graduation project is the study and development of a well-being program for improving the well-being of the company's employees. We touch upon the problem of updating the social component of the organization's internal environment through the development of its culture.

The thesis can be divided into the following logically interrelated parts: the theoretical aspect of the significance of the well-being program for the organizational culture development; the analysis of the organizational culture at the institution; the choice of well-being technologies; the calculation of the measure effectiveness.

Finally we present the activities aimed at improving the organizational culture through the application of the well-being program in it.

Summing up, we would like to emphasize that this work is relevant for solving the short-term problem connected with improving the well-being of employees as well as significant in the long term perspective through strengthening the company's image.

Содержание

Введение.....	Ошибка! Закладка не определена.
1. Теоретические аспекты развития организационной культуры.....	6
1.1 Факторы, влияющие на развитие организационной культуры.	6
1.2 Особенности разработки Well-being программы для развития организационной культуры.....	14
2. Анализ организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти.....	22
2.1 Анализ социально-экономического состояния Департамента финансов администрации городского округа Тольятти	22
2.2 Оценка организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти.....	32
3. Разработка рекомендаций по развитию организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти	41
3.1 Мероприятия по разработке Well-being программы для развития организационной культуры.....	41
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий.....	49
Заключение	53
Список используемых источников.....	55
Приложение А «Модель множественности аспектов организационной культуры».....	58
Приложение Б «Положение о подготовке кадров для муниципальной службы»	58

Введение

В условиях трансформации общества, перехода к цифровой экономике, эффективное управление организацией определяется рядом факторов: выбранной стратегией, методами управления персоналом, организационной культурой и др. Руководители все большего числа отечественных и зарубежных компаний сходятся во мнении, что персонал – это тот стратегический императив, который исключает формальный подход во взаимодействии с ним.

В современных условиях любой экономической субъект функционирует в конкурентном поле и вынужден изыскивать возможности по укреплению своих позиций. Наряду с развитием бизнес – процессов, наращиванием производства, в центр внимания должны попасть вопросы, связанные с актуализацией социальной составляющей внутренней среды.

Для системного восприятия и описания социальной подсистемы в теории и практики управления используется такое понятие как «организационная культура», классическим представлением которой является системность норм и ценностей, принятых членами организации. В связи с чем, в организации должна вестись перманентная работа по совершенствованию организационной культуры и донесения целевых стратегических ориентиров до персонала для их мотивации и интегрированности в бизнес – процессы.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что применяемые на сегодняшний день классические представления об организационной культуре не отвечают современным потребностям и ожиданиям персонала, в связи с чем, требуют применения современных подходов и инструментов в развитии культурной составляющей той или иной организации.

Одной из таких программ следует считать концепцию well-being, направленную на развитие организационной культуры за счет создания

благоприятных условий персоналу не только в трудовой, но и в других сферах деятельности.

Несмотря на то, что well-being является довольно новым направлением в управлении персоналом, труды многих отечественных и зарубежных авторов посвящены глубинному раскрытию основных аспектов данной концепции, среди которых: О.Л. Чуланова, К.С. Berridge, M.L. Kringelbachi др.

Следует признать тот факт, что вопрос разработки эффективных программ повышения мотивации и вовлеченности персонала в бизнес – процессы требует дальнейшего изучения в связи с динамичными условиями и вызовами со стороны внешнего окружения.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в изучении организационной культуры и разработке well-being программы для ее развития.

В соответствии с целью, необходимо решить следующие задачи:

— Провести теоретическое исследование сущности и содержания организационной культуры и специфики разработки well-being программы.

— Провести анализ деятельности и организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти.

— Разработать well-being программу для развития организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти.

Объектом исследования является Департамент финансов администрации городского округа Тольятти, основная деятельность которого связана с реализацией и координацией бюджетного процесса городского округа Тольятти.

Предмет исследования – организационная культура Департамента финансов администрации городского округа Тольятти.

Методы исследования, используемые в выпускной квалификационной работе: системный анализ, систематизация, классификация, сравнение, теоретический анализ и обобщение научной литературы.

Практическая значимость результатов данной работы заключается в возможности применения полученных выводов и разработанных рекомендаций экономическим субъектом с целью укрепления организационной культуры для обеспечения эффективной работы сотрудников.

Структура выпускной квалификационной работы определена из необходимости соблюдения логики изложения материала и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Первая глава раскрывает теоретические аспекты организационной культуры в обеспечении конкуренции и необходимости решения задач по ее развитию.

Вторая глава раскрывает организационно-экономическую характеристику деятельности Департамента финансов администрации городского округа Тольятти, а также содержит тематический анализ особенностей организационной культуры субъекта. В третьей главе, на основе проведенного анализа и выявленных резервов, разработана well-being программа развития организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти.

Выпускная квалификационная работа состоит из 16 рисунков, 15 таблиц, 3 приложений и 32 источников литературы.

1. Теоретические аспекты развития организационной культуры

1.1 Факторы, влияющие на развитие организационной культуры

Организационная культура представляется емким явлением, состоящим из взаимосвязанных, но в то же время локальных элементов, к которым относят нормы и ценности, благоприятный климат в коллективе, действенный мотивационный механизм и пр. В современных условиях организационную культуру рассматривают как одно из конкурентных преимуществ при найме на работу [18].

Ведь в компанию, в которой созданы традиции, развит командный дух, которая ориентирована на создание достойных условий труда и отдыха, охотно идут специалисты. Современное поколение персонала все больше ценит то место работы, где о нем проявляют внимание и создают благоприятные условия для его трудовой деятельности [1].

Помимо этого, организационная культура определяет поведение работников внутри организации, условия взаимодействия в коллективе исходя из общепринятых ценностей и единства цели.

Проведенный в рамках исследования обзор литературы сущности и содержания организационной культуры, позволил выделить ряд подходов к ее интерпретации. Так, заслуживает внимания комплексный подход к раскрытию такого феномена, как «организационная культура» американского психолога Э.Шейна [27, с.115]. По мнению автора, культуру организации следует распределить по трем уровням: поверхностный, внутренний и глубинный (рисунок 1).

Все последующие точки зрения, связанные с изучением основных составляющих организационной культуры, в той или иной степени базировались на предположениях Э.Шейна о приоритетности ценностей организации [20].



Рисунок 1 – Уровни осмысления организационной культуры по Э. Шейну

Главный вывод, который сделал автор, заключается в необходимости управления организационной культурой. Развитие организационной культуры не может происходить без целенаправленного воздействия со стороны руководства. До прихода в организацию каждый человек наделен базовыми представлениями о культуре. Эти базовые ценности позволяют ему адаптироваться к внутренней среде, коммуницировать с коллегами, руководством и представителями внешнего окружения. В дальнейшем эти базовые представления о культуре позволяют работнику принять ценностные ориентиры и элементы организационной культуры [9].

Представители российского менеджмента О.С. Виханский и А.И. Наумов представили более развернутую модель составных элементов организационной культуры (Приложение А).

Отличие модели заключается в том, что авторы рассмотрели организационную культуру по аналогии с живым организмом, имеющим вход, преобразователь и выход. На входе культура получает ресурсные составляющие, включающие кадры, информацию, потребности и ожидания общества. Далее часть данной энергии трансформируется в определенные конкретные действия, например, принятие решений, оформление интерьера, создание рабочих мест и пр. Помимо конкретных действий создается невидимая атрибутика культуры: нормы, ценности, традиции. На выходе организационное окружение получает ответ на запросы в виде продукта (услуги), кадров, информации, а организация в свою очередь укрепляет позиции за счет сформированного позитивного представления о себе [19].

Существующие в настоящее время определения организационной культуры обобщены в таблице 1.

Таблица 1 – Авторские трактовки понятия «организационная культура»

Автор	Понимание сущности и содержания понятия «организационная культура»
Э.Шейн [25, с.91]	Организационная культура представляет собой комплекс мер, включающих в себя приемы, способы принятия решений, успешные в прошлом элементы внешней адаптации и внутренней интеграции и имеющие значимость в настоящем
И.В. Грошев [7, с.100]	Организационная культура – совокупность значимых для большинства членов организации предположений, закрепленных в организационных ценностях, представляющие собой поведенческие ориентиры, передаваемые через различную символику и элементы общения
Т.Ю. Базаров [2, с.70]	Организационная культура – это проявляемый в миссии и философии организации сложный комплекс общепринятых рамок поведения
О.Л.Чукланов а [24, 197]	Организационная культура – система разделяемых всеми сотрудниками норм, осознание своей роли в развитии организации и достижении совместного результата

Таким образом, систематизируя эти и ряд других определений, под организационной культурой следует понимать индикатор благополучия организации, позволяющий оперативно принимать качественные решения относительно укрепления всех позиций в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе [5].

В содержательной части категории «организационная культура» можно вычленить два составляющих вектора:

— Информационно определяющий вектор культурной составляющей организации, где складывается ее восприятие исходя из открытого информационного пространства;

— Оценочный вектор восприятия, построенный на проведенных дополнительных оценочных мероприятиях, направленных на создание образа организации [3].

Оба вектора дополняют друг друга, в силу того, что информация, не подкрепленная оценочными параметрами и рассуждениями по поводу восприятия организационной культуры, очень часто не дает полного представления потребителям об образе организации, ее имидже.

Восприятие организационной культуры достаточно сложный и системный аспект [23, С.78]. Персонал вкладывает в восприятие организационной культуры ряд субъективных аспектов, а именно свой опыт общения с компанией, свои ценностные ориентиры, общепринятые принципы и пр.

Тем не менее, между двумя обозначенными векторами нет четкой границы, в реале между ними существует связь и для их оценки применяется системный подход. Для наглядности на рисунке 2 представим классификацию, взяв за основу деление Э. Шейна на первичные и вторичные факторы [17].

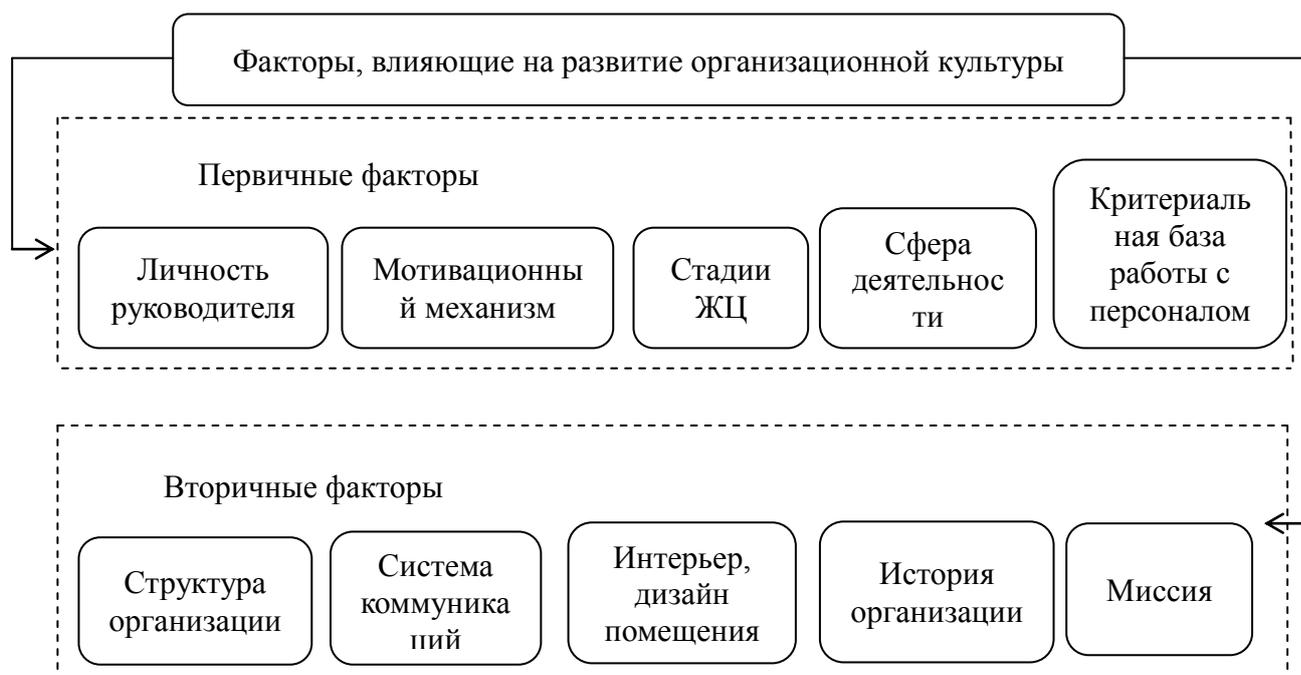


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на развитие организационной культуры

Именно по совокупности данных факторов и других элементов судят об устойчивом положении и развитии организационной культуры компании.

Рассмотрим характеристику представленных групп факторов более детально [31].

К категории первичных факторов относят:

- Личность руководителя. Именно руководитель организации определяет те точки развития организационной культуры, которые в дальнейшем будут входить в критериальную базу норм и ценностей коллектива. Такие параметры, как «индивидуальная культура», «типизация задач» и др. могут быть заранее разработаны руководителем, в связи с чем, именно организационная культура является одним из действенных инструментов управления персоналом.

- Мотивационный механизм поощрения. В рамках любой организационной культуры должен быть разработан действенный мотивационный механизм, направленный на формирование ценностей, развитие творческого подхода и инициативности, становления культуры трудового процесса.

– Стадии жизненного цикла. Один из значимых факторов, влияющий на развитие организационной культуры. По аналогии с методикой жизненного цикла продукции, организационная культура также проходит несколько стадий в своем развитии: детство, рост, зрелость, старение. Подходы к пониманию организационной культуры будут существенно отличаться в зависимости от того на каком этапе она находится. Например, этап становления коллектива сопровождается определением лидера, формулировкой миссии и целей. Именно лидер во многом и определяет дальнейшее состояние организационной культуры, ее основные элементы. Постепенно организационная культура переходит в консервативную форму, начинает восприниматься формально членами коллектива и требует трансформации.

– Сфера деятельности. Следует отметить, что для разных отраслей разрабатываются разные организационные культуры. Например, приоритетными ценностями организационных культур государственных учреждений считаются личный авторитет и доверие коллег. Компании, где преобладает проектная деятельность, ценят умение работать в команде, творческое мышление, узкую специализацию.

– Критериальная база работы с персоналом. Так же, как и в случае с мотивационным механизмом поощрения, данные критерии, разрабатываемые и используемые руководством, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

Разработанные критерии должны применяться не только к действующему персоналу при его оценке, отборе или продвижении. Важным аспектом является разработка критериев при найме и увольнении персонала.

К группе вторичных факторов относят:

– Структура организации. Тип организационной структуры, практика делегирования полномочий, способ распределения задач и функций являются теми индикаторами, по которым сотрудники определяют для себя

комфортные условия работы, способствующие проявлению инициативы, возможности карьерного роста, вовлеченности в бизнес – процессы и пр.

– Система коммуникаций. В современных организациях создаются условия не только для передачи деловой информации, но также интеллектуального и эмоционального содержания. Оперативность, доступность и своевременность связи также определяют позитивный климат в коллективе.

– Интерьер, дизайн помещения. Данный фактор влияет не только на внутреннее восприятие сотрудниками организационной культуры, но и является одним из основных компонентов формирования позитивного имиджа в глазах общественности.

– История организации. Данный фактор играет особую роль в обеспечении доверия и лояльности, как членов коллектива, так и общественности. История создания компании, основные вехи становления и развития, сведения о руководстве, способствуют развитию организационной культуры.

– Миссия. Ошибка многих компаний заключается в формальном подходе к формулировке миссии, как главной заповеди, создающей и поддерживающей дух организации. Часто персонал организации не способен воспроизвести миссию, в связи с чем, теряется представление о предназначении компании и роли в ней каждого сотрудника. Проведенный Американским институтом общественного мнения «Gallup» опрос показал, что только четверо из десяти американских сотрудников твердо согласны с тем, что миссия и цель их организации заставляют их чувствовать, что их работа важна [19, с.3]. В связи с чем, доведение миссии до каждого члена коллектива способствует формированию и развитию культуры организации.

Анализ факторов, влияющих на развитие культуры организации, состоит из последовательных шагов:

— Выделение экспертным путем наиболее значимых факторов, исходя особенностей деятельности, размера, положения среди конкурентов и др.

— Определение удельного веса каждого фактора. Как правило, определяется экспертным путем, например, через опрос руководителей, работников и клиентов организации.

— Определение значимости каждого фактора для развития [10].

Таким образом, по мнению Е.А. Земедлиной [13, с.89] модель оценки влияния факторов на развитие организационной культуры имеет следующий вид (формула 1):

$$O_k = f (K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6, K_7, K_8, K_9, K_{10}), \quad (1)$$

где

K_1 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих личность руководителя;

K_2 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих состояние мотивационного механизма поощрения;

K_3 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих стадии жизненного цикла;

K_4 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих сферу деятельности;

K_5 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих состояние критериальной базы работы с персоналом;

K_6 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих состояние структуры организации;

K_7 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих состояние системы коммуникаций;

K_8 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих состояние интерьера, дизайна помещения;

K_9 – интегральное значение коэффициентов, характеризующих историю организации;

K_{10} – интегральное значение коэффициентов, характеризующих миссию [29].

Эти значения можно распределить исходя из характера воздействия на содержание организационной культуры и по возможности их базового восприятия субъектом управления [21].

Таким образом, организационную культуру следует расценивать как одну из ключевых системообразующих траекторий развития компании и долгого устойчивого положения, создающую благоприятную сферу социально-экономических отношений, для становления которых были приложены усилия руководства и сотрудников.

1.2 Особенности разработки Well-being программы для развития организационной культуры

Благополучие персонала – это часть организационной культуры, на развитие которой обращают все большее внимание руководители современных компаний. Они осознают, что помимо внедрения программ по обучению и адаптации персонала, особого внимания требует такое состояние каждого члена коллектива, как благополучие [32].

Well-being технология – управление благополучием персонала является сравнительно новым трендом не только для российских, но и для большинства мировых компаний. Флагманом разработки программ well-being являются американские компании, руководители которых осознают прямую зависимость эффективности деятельности от благополучия своих сотрудников [2].

Всемирно известная и крупнейшая профессиональная организация CIPD, объединяющая специалистов в области управления персоналом, обучения и развития определяет well-being концепцию как «создание среды для достижения удовлетворенности, которая позволяет сотруднику

процветать и полностью раскрывать свой потенциал на благо себя и своей организации» [16, С.2].

Несмотря на то, что о well-being концепции вплотную стали задумываться относительно недавно, тем не менее, программа закономерно вступила в третий этап своего эволюционного развития (рисунок 3).

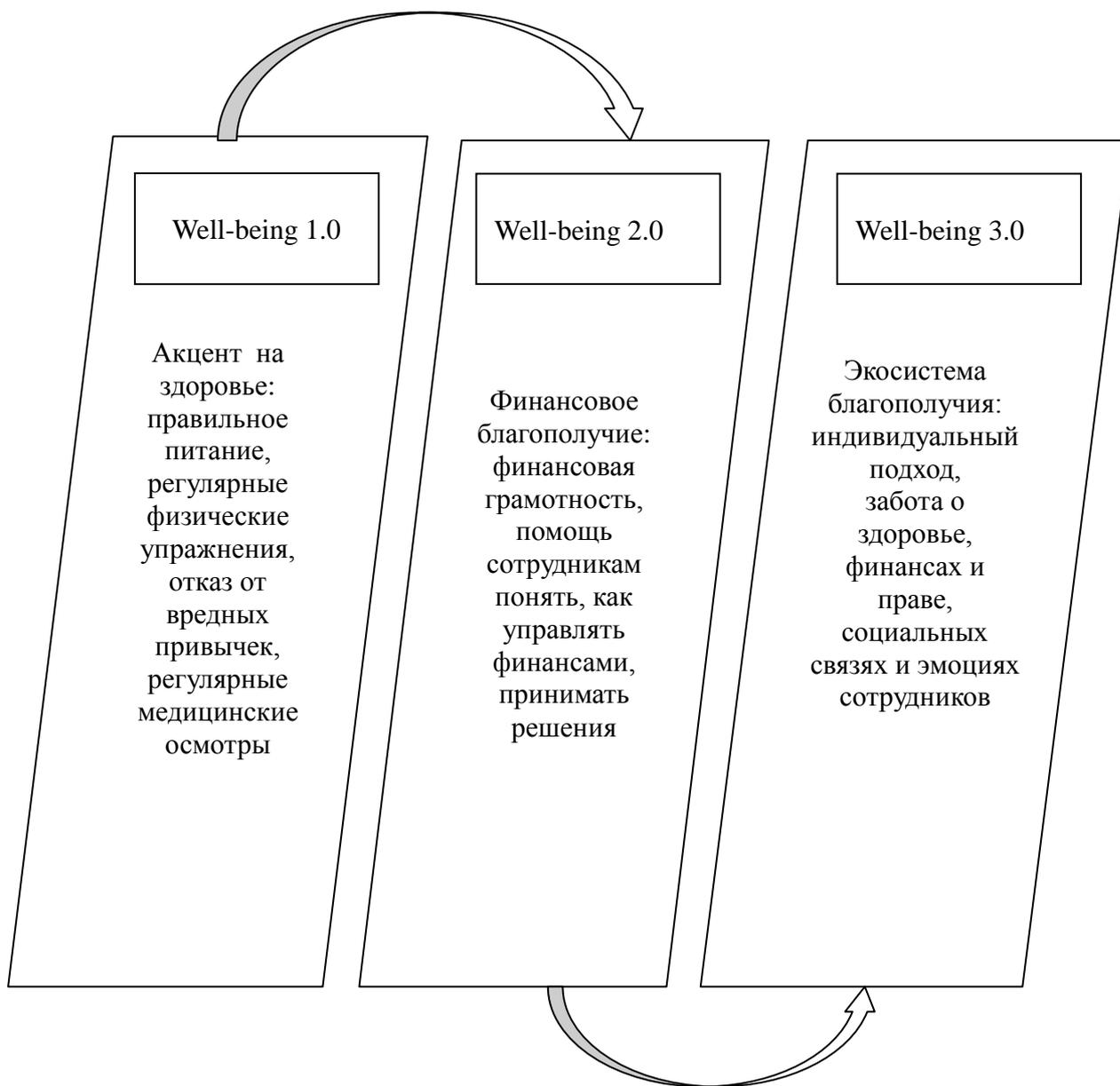


Рисунок 3 – Эволюционное развитие well-being концепции

Как показывает практика, благополучный, психически и физически здоровый человек более производителен и вовлечен в бизнес – процессы, меньше подвержен стрессам [22].

В результате компания несет меньшие затраты и получает лучшие результаты, и напротив постоянный стресс на работе, большая рабочая нагрузка и многозадачность часто становятся причиной ухудшения здоровья.

Охватившая весь мир пандемия еще раз доказала, что заботиться о благополучии сотрудников необходимо. Современные организации должны создать среду, нацеленную на сотрудника, на условия его благополучия, на повышение продуктивности и креативности. Разработка well-being программ актуальна для организаций любых сфер деятельности, в первую очередь тех, где преобладает интеллектуальный труд, креативное и творческое мышление: IT- индустрия, банковский сектор, представители сферы услуг.

Импульсом для развития well-being стала смена поколений и соответственно модели поведения. Яркими примерами внедрения успешного внедрения well-being практики являются Google и Сбербанк. Лидеры в данном направлении стремятся охватить каждый элемент, входящий в понятие благополучие. Конечно, на ряд факторов компания не в силах повлиять, если это касается семейных проблем, но вопросы, связанные с эмоциональной разгрузкой, укреплением физического состояния, вовлеченностью сотрудников в бизнес – процессы, мониторингом психологического состояния находятся полностью в ее компетенции [4].

На рисунке 4 представлены основные элементы благополучия каждого сотрудника организации.



Рисунок 4 – Основные элементы благополучия

Важность well-being концепции заключается в сбалансированном развитии всех элементов. Многие специалисты проводят аналогию с жизненным колесом баланса [6].

Благополучие сотрудника влияет на эффективность и результативность организации с точки зрения следующих составляющих:

— Продуктивность. Благополучный сотрудник, чувствующий себя хорошо и ведущий здоровый образ жизни, лучше принимает и реализует решения [13].

— Командный дух. Благополучный и уверенный в себе сотрудник умеет работать в команде, чувствует себя более компетентным и ценным, зная, что его потребности удовлетворяются на всех уровнях, включая физический, умственный и экономический [15].

— Репутация. В организацию, зарекомендовавшую себя как место, где созданы все комфортные условия для реализации своих целей, легче найти талантливых и энергичных сотрудников на длительный период [26].

— Лояльность и клиентоориентированность. Чувствующий на себе заботу сотрудник, является лучшим бренд-амбассадором. Сотрудник будет проявлять все свои лучшие качества в отношении клиентов и партнеров организации, стараться предоставлять качественный продукт [7].

С точки зрения самого сотрудника благополучие влияет на следующие аспекты жизни:

- выработка полезных привычек,
- улучшение качества жизни,
- повышение самоконтроля и самооценки,
- стрессоустойчивость,
- отсутствие необходимости поиска другого места работы,
- сопричастность к команде [24].

Сложность разработки well-being программы заключается в том, что она не имеет явного проявления, ее сложно изучать и тем более измерить. Часто, эти программы дают не сиюминутный результат, а ориентированы на

долгосрочные планы. В связи с этим, руководители опасаются вкладываться в этот процесс либо реализуют какие-то отдельные элементы, например, корпоративные абонементы в спортзал, медицинский осмотр и пр [8].

Но, как показывает результат применения well-being программ известными компаниями, только перманентная и глубинная работа с применением системного подхода в данном направлении дает ощутимый результат. Единоразовые акции сотрудники, скорее всего, будут расценивать как некое развлечение, чем действительную заботу об их благополучии [10].

Предлагается разрабатывать ежегодный план well-being программы организации с возможностью внесения корректировок по мере необходимости. Начальным этапом в разработке программы должен быть разработан личностный профиль сотрудников организации, с целью выработки тех направлений, которые действительно будут эффективны. План может включать блок, входящий в программу, название мероприятия, целевую установку, дату проведения и организатора мероприятия. Пример плана well-being программы приведен в таблице 2 [12].

Таблица 2 – Пример плана well-being программы организации

Блок	Мероприятие	Целевая установка	Дата проведения	Организатор мероприятия
1	2	3	4	5
Карьера	Проведение совещаний в ZOOM формате	Вовлеченность в процесс разработки проекта	Каждая вторая и четвертая среда месяца	Заместитель руководителя по общим вопросам
	Корпоративное обучение	Возможность приобрести новые компетенции	Май - июнь	Руководитель подразделения; руководитель отдела кадров
			Октябрь - ноябрь	Руководитель подразделения, руководитель отдела кадров
	Доступ к образовательным онлайн - платформам	Систематическое Повышение своей квалификации	Круглогодичный доступ	Руководитель подразделения; руководитель центра обучения персонала

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5
Здоровье	Вакцинация, медицинский осмотр	Профилактика заболеваний	Согласно графика прививок и диспансеризации	Руководитель подразделения, медработник
	Тренинг по управлению эмоциями	Профилактика стресса и усталости после продолжительных проектов	Июнь	Руководитель подразделения, клинический психолог
	Заключение корпоративного договора с фитнес центром «Стиль лайт»	Регулярная физическая активность сотрудников	Сентябрь - ноябрь	Руководитель отдела кадров
Финансы	Семинар «Управление личными финансами»	Повышение финансовой грамотности сотрудников	Май	Руководитель центра обучения персонала
Социальные связи	Организационный нетворкинг	Знакомство и сплоченность команды	Август	Руководитель подразделения
	Поздравление с памятливыми датами	Формирование чувства значимости для команды	Согласно графика	Руководитель отдела кадров
Общественные связи	Участие в городской программе по благоустройству территории	Совместная работа сотрудников на благо города с целью укрепления позитивного имиджа	Апрель	Заместитель руководителя по связям с общественностью

Целевые установки должны быть ориентированы на результат. Измеряться это будет следующим образом: каждому мероприятию может быть присвоен балл по традиционной пятибалльной системе [25].

При ответах на вопросы дается рейтинговая оценка эффективности каждого из мероприятий в соответствии со следующей шкалой:

5 – очень высокий уровень мероприятия;

- 4 – высокий уровень;
- 3 – средний уровень;
- 2 – ниже среднего;
- 1 – очень слабые результаты [14].

В заключении первой главы представим взаимосвязь well-being программы и организационной культуры на теоретико-методологическом уровне, направленного на повышение эффективности деятельности организации (рисунок 5).

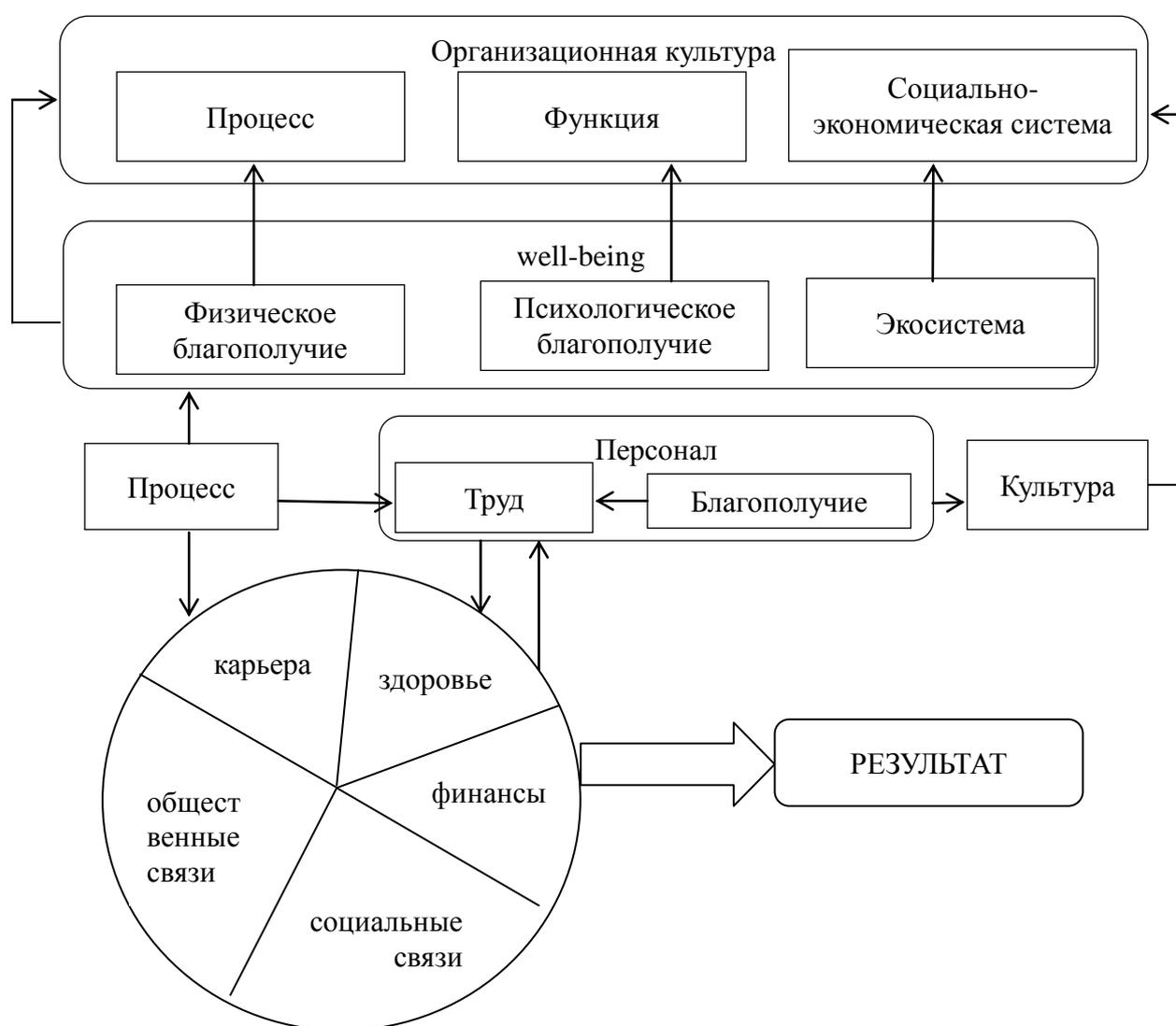


Рисунок 5 – Схема взаимодействия well-being программы и организационной культуры

Как показано на рисунке 5, организационная культура подвержена тесному влиянию well-being технологий. В связи с чем, данная взаимосвязь еще раз подчеркивает значимость и актуальность темы исследования и еще раз доказывает, что благополучие сотрудников – необходимость, без которой не обходится ни одна компания [28].

Таким образом, well-being технологии на сегодняшний день можно рассматривать как один из эффективных инструментов, влияющих на развитие организационной культуры и в целом способствующей повысить качественный уровень трудового процесса в организации. Внедрение well-being технологий позволит сформировать командный дух коллектива, за счет создания благополучия, инициативы и свободы, позитивных эмоций и совместных достижений привнести результат [11].

Well-being программу следует рассматривать как точечный ориентир, направленный на повышение мотивации и вовлеченности персонала в бизнес – процессы и, рассчитанный на среднесрочную и долгосрочную перспективу [30].

2. Анализ организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти

2.1 Анализ социально-экономического состояния Департамента финансов администрации городского округа Тольятти

Департамент финансов является одним из структурных подразделений администрации городского округа Тольятти, подчиняемый первому заместителю мэра и расположенный по адресу г. Тольятти, Площадь Свободы, 4. В связи с тем, что Департамент финансов является подразделением администрации г.о. Тольятти, он обладает собственной компетенцией по решению вопросов финансово – экономического характера.

Департамент финансов осуществляет свою деятельность в таких сферах, как бюджетные правоотношения; налоговые отчисления и сборы; контрольная функция закупок товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд; внутренняя контрольная функция за соблюдением вопросов финансирования городского округа и др.

Основной целью данного структурного подразделения является «обеспечение сбалансированности и устойчивости бюджета городского округа Тольятти, организация бюджетного процесса, координация в этой сфере деятельности участников бюджетного процесса» [20, С.6]. Для достижения цели, Департамент финансов реализует ряд задач:

- Обеспечение финансовыми ресурсами исполнения расходных обязательств городского округа.
- Обеспечение исполнения расходных обязательств городского округа.
- Обеспечение эффективности бюджетных расходов.

Композиция целей и задач анализируемого структурного подразделения представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Композиция целей и задач Департамента финансов

Департамент финансов представляет до 1 мая года, следующего за отчетным периодом отчет о результатах деятельности в Думу г.о. Тольятти.

В таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели деятельности анализируемого подразделения в динамике за 2018 – 2020 гг.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности Департамента финансов за 2018 – 2020 гг.

Показатели	Ед.и зм.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение (+/-), (%)			
					2020/2019		2019/2018	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходы бюджета Департамента финансов	Руб.	406874	352475	335142	-17333	95	-54399	86,63
Расходы бюджета Департамента финансов	Руб.	399958	340491	320117	-20 374	94	-59467	85,13
Соотношение доходов и расхода бюджета Департамента финансов	%	101,73	103,52	104,69	1	-	1,79	-
Разница доходов и расходов бюджета Департамента финансов	Руб.	6916	11984	15025	3041	125	5068	173,28
Фонд оплаты труда: Руководители; Специалисты; Технические работники	Руб.	6524700 3648000 291600	6670590 3819895 311560	7492038 3980400 330900	821448 160505 19340	112,3 104,2 106,2	145890 171895 19960	102,2 104,7 106,8
Среднемесячная начисленная з/п муниципальных служащих	Руб.	16148,2	17650,4	19286,5	1636,1	104,2	1502,2	109,3
Среднегодовая з/п муниципальных служащих	Руб.	193783,3	211804,8	231438	19633,2	106,2	18021,5	109,3

Таким образом, соотношение доходов и расходов бюджета Департамента финансов администрации составило в динамике за три года 1,79 %. Прирост фонда оплаты труда за анализируемый период составил 7,56%.

Рассмотрим исполнение бюджета г.о. Тольятти по состоянию на 01.12.2020 г. (таблица 4).

Таблица 4 – Исполнение бюджета по ведомственной структуре расходов бюджета г.о. Тольятти по состоянию на 01.12.2020 г., руб.

Главные распорядители бюджетных средств	Утвержденный план на год	Кассовый план на 01.12.2020	Кассовое исполнение на 01.12.2020	% исполнения к году	% исполнения кассового плана	Примечание
1	2	3	4	5	6	7
Дума городского округа Тольятти	122 949	105 481	102 877	83,7	97,5	Несвоевременное поступление первичных документов на оплату от поставщиков.
Администрация городского округа Тольятти	581 626	464 480	459 941	79,1	99,0	-
Департамент финансов администрации городского округа Тольятти	575 830	475 302	474 296	82,4	99,8	-

Исходя из таблицы 4 следует неисполнение кассового плана по всем структурам расхода бюджета, в том числе и по Департаменту финансов администрации.

В своей деятельности Департамент финансов руководствуется рядом законодательно – нормативных актов федерального, регионального и локального уровней. Так, для координации деятельности данного структурного подразделения, разработано и утверждено Положение о департаменте финансов администрации городского округа Тольятти.

Данный организационный документ определяет место Департамента в структуре Администрации, содержит основные вопросы, относящиеся к компетенции подразделения.

Организационная структура характеризуется как линейно-функциональный тип. Линейным руководителем Департамента является руководитель, в компетенции которого вопросы распределения задач и

разграничения полномочий между сотрудниками, утверждение отчетов, планов и иных документов, содержащих финансовые аспекты муниципалитета. В связи с тем, что Департамент относится к бюджетному учреждению, отношения в рамках организационной структуры строятся по принципу единоначалия.

Организационная структура Департамента отражена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационная структура Департамента финансов

На 01.01.2021 г. Департамент насчитывал 51 человек. Из них управленческий персонал – 29 человек, что составляет 57% от общей численности всех сотрудников данного подразделения.

Рассмотрим структуру персонала в динамике за 2018 – 2010 гг. (таблица5).

Таблица 5 – Структура персонала Департамента финансов

Должность	Период			Изменение (+/-), (%)			
	2018г.	2019г.	2020г.	2020/2019		2019/2018	
				+/-	%	+/-	%
Руководитель Департамента	1	1	1	-	100	-	100
Руководитель управления	6	5	5	-	100	-1	83,3
Заместитель руководителя Департамента	3	2	2	-	100	-1	66,7
Заместитель руководителя управления	5	3	3	-	100	-2	60
Начальник отдела	8	9	9	-	100	+1	112,5
Заместитель начальника отдела	8	8	8	-	100	-	100
Заведующий сектором	1	1	1	-	100	-	100
Главный специалист	7	7	7	-	100	-	100
Ведущий специалист	8	8	8	-	100	-	100
Заведующий бюро	1	1	1	-	100	-	100
Заведующий хозяйством	1	1	1	-	100	-	100
Инспектор категории 1	4	4	4	-	100	-	100
Специалист по охране труда категории 2	1	1	1	-	100	-	100

Несмотря на невидимые изменения, организационная структура Департамента претерпела существенную трансформацию. Так, в 2019 г. было принято решение о реорганизации Управления бюджетных инвестиций в отдел расходов транспорта и бюджетных инвестиций.

В результате произошли изменения в численности руководителей управлений и начальников отделов.

Рассмотрим динамику численности персонала подразделения за 2018 – 2020 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика численности персонала Департамента финансов

Показатели	Период			Изменение, (+/-) (%)			
	2018	2019	2020	2020/2019		2019/2018	
				+/-	%	+/-	%
Среднесписочная численность персонала, чел.	54	51	51	-	100	- 3	94,4
Принято всего, чел.	3	2	2	-	100	-1	66,7
Уволено всего, чел.	4	3	3	-	100	-1	75
- в том числе по сокращению штатов	-	-	-	-	-	-	-
- по собственному желанию	3	3	3	-	100	-	100
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	-	-	-

По данным таблицы 6 численность персонала к 2020 г. уменьшилась на 3 чел. Причинами снижения численности стало увольнение по собственному желанию работников управления бюджетных инвестиций.

Для анализа движения персонала систематизируем ряд коэффициентов в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ движения персонала

Наименование показателя	Расчет показателя	Период		
		2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4	5
Коэффициент оборота по приему персонала	$K_{пр.} = \frac{Ч_{пр}}{Ч}$	0,06	0,04	0,04
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{в.} = \frac{Ч_{ув}}{Ч}$	0,07	0,06	0,06
Коэффициент текучести кадров	$K_{тек.} = \frac{Ч_{т}}{Ч}$	0,06	0,06	0,06
Коэффициент замещения	$K_{зам} = \frac{Ч_{пр} - Ч_{ув}}{Ч}$	0,019	0,02	0,02
Коэффициент постоянства состава персонала предприятия	$K_{п} = \frac{Ч - Ч_{ув}}{Ч}$	100	100	100

Анализ данных свидетельствует об эффективном движении кадров в Департаменте финансов, по коэффициентам следует, что все они имеют показатели в пределах установленных норм.

В рамках социально – экономического анализа рассмотрим средний размер заработной платы персонала Департамента финансов в динамике за 2018 – 2020 гг. (таблица 8).

Таблица 8 – Средний размер заработной платы персонала Департамента финансов, руб.

Должность	Период			Изменение (+/-), (%)			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020/2019		2019/2018	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Руководитель Департамента	38500	38500	39400	900	0	102,3	100
Руководитель управления	26500	26500	27300	800	0	103,0	100
Заместитель руководителя Департамента	26750	26750	27200	450	0	101,7	100
Заместитель руководителя управления	19225	19225	19900	675	0	103,5	100
Начальник отдела	19000	19300	19700	400	300	102,1	101,6
Заместитель начальника отдела	15250	15250	16300	1050	0	106,9	100
Заведующий сектором	18500	18500	19000	500	0	102,7	100
Главный специалист	18500	18500	19200	700	0	103,8	100
Ведущий специалист	16300	16500	17200	700	200	104,2	101
Заведующий бюро	13400	13500	14800	1300	100	109,6	100,7
Заведующий хозяйством	13400	13500	14800	1350	100	110,0	100,7
Инспектор 1 категории	12800	12800	14300	1500	0	111,7	100
Специалист по охране труда 2 категории	11500	11900	13500	1600	400	113,4	103,5

Анализ таблицы 8 свидетельствует о том, что увеличение заработной платы всех категорий персонала произошло, в основном, в 2020 г. В среднем прирост заработной платы в 2020 г. составил 5,8%.

Зарботная плата заместителей руководителей управления составляет в среднем 70% от заработной платы руководителя.

Наибольшими темпами выросла заработная плата таких категорий персонала, как специалист по охране труда 2 категории, инспектор 1 категории, заведующий хозяйством.

Далее проанализируем возрастной состав персонала Департамента по итогам 2020 г. (рисунок 8).



Рисунок 8 – Удельный вес сотрудников по возрасту, %

Исходя из данных диаграммы (рисунок 8) следует, что возраст 43 % сотрудников составляет 31- 40 лет. Порядка 30 % всего персонала Департамента молодые люди в возрасте от 21 до 30 лет.

Не малозначимыми факторами при анализе кадрового ресурса являются показатели полового состава, структуры образования и стажа работы. Все эти данные позволяют планировать работу с кадровым резервом, определять политику в отношении повышения квалификации и обучения сотрудников, а также построения мотивационного профиля каждого из них.

На рисунке 9 представлена диаграмма гендерного состава сотрудников на 01.01.2021 г.

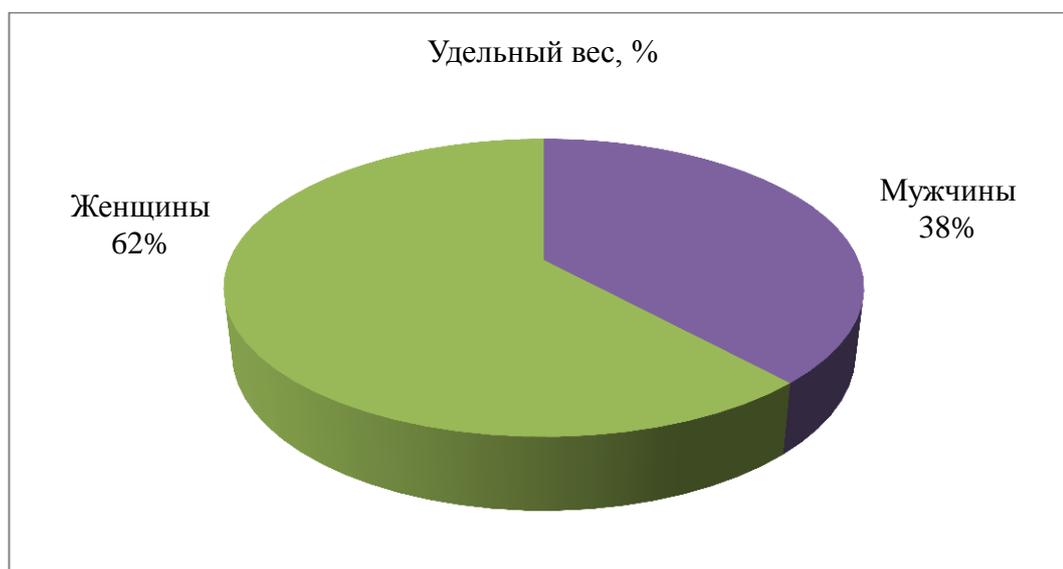


Рисунок 9- Гендерный состав сотрудников Департамента финансов администрации г.о. Тольятти

Согласно данным рисунка 9 следует, что Департамент финансов в большей степени представляет собой женский коллектив. В таблице 9 представлена информация об уровне образования персонала Департамента по итогам 2020 г.

Таблица 9 – Распределение персонала Департамента финансов по уровню образования по итогам 2020 г.

Группы сотрудников по образованию	Руководители		Специалисты		Технический персонал	
	Количество	% по группе	Количество	% по группе	Количество	% по группе
Высшее	29	100	10	50	1	50
Среднее специальное	-	-	10	50	-	-
Среднее	-	-	-	-	-	-
Незаконченное высшее	-	-	-	-	1	50
Итого	29	100	20	100	2	100

Исходя из таблицы 9 следует, что 57% персонала имеют высшее образование, 39% - среднее специальное, что расценивается как позитивный фактор, влияющий на качество персонала.

Распределение работников Департамента финансов по стажу работы представлено на рисунке 10.

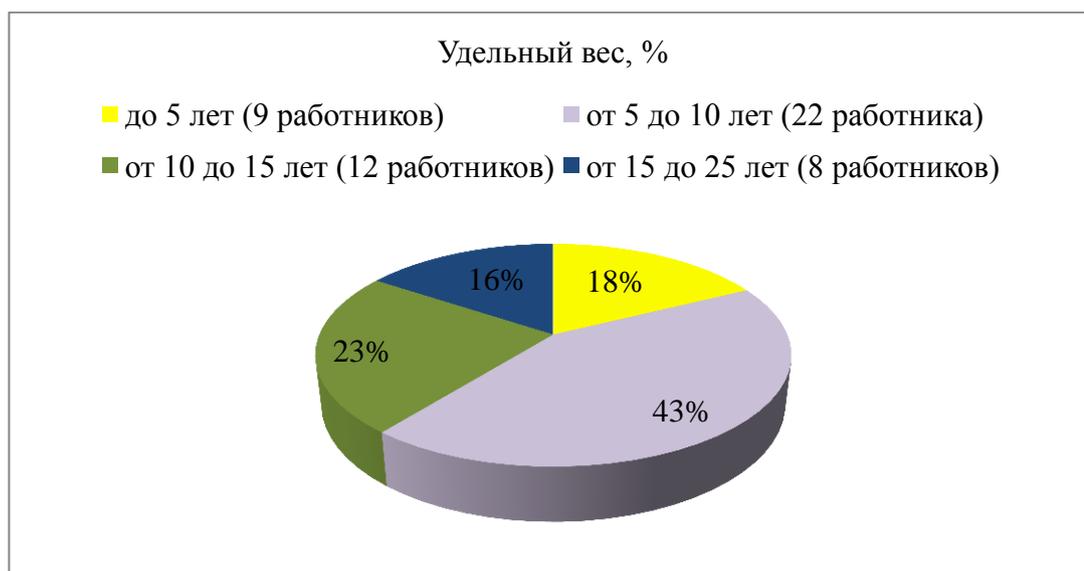


Рисунок 10 – Распределение персонала по стажу работы

Исходя из рисунка 10 следует, что более 80 % персонала составляют работники со стажем более 5 лет.

Таким образом, проведенный анализ деятельности Департамента финансов служит одним из основных источников тематического анализа организационной культуры, сложившейся в рамках подразделения.

2.2 Оценка организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти

Одним из локальных документов, отражающих ряд элементов организационной культуры, являются Правила внутреннего трудового распорядка в Департаменте финансов, утвержденные в 2014 году.

Помимо общих положений, отражающих вопросы регулирования трудовых отношений в Департаменте, режим работы и отдыха, документ содержит раздел о премировании сотрудников подразделения в виде материальной помощи, объявления благодарности, вручения ценного подарка к памятным датам и пр.

Помимо этого в документе содержится информация об обязательном предоставлении работникам дополнительного оплачиваемого отпуска.

Мэрией г.о. Тольятти также разработано Положение о подготовке кадров для муниципальной службы и дополнительном профессиональном образовании муниципальных служащих в городском округе Тольятти, в рамках которого определена необходимость получения дополнительного профессионального образования муниципальными служащими (Приложение Б).

Таким образом, обучение сотрудников Департамента финансов следует расценивать как один из элементов well-being программы.

В рамках исследования был проведен опрос сотрудников Департамента на предмет выявления традиционных и современных ценностей, с которыми у них ассоциируется данное место работы. В опросе приняли участие 36 человек, представители различных категорий работников.

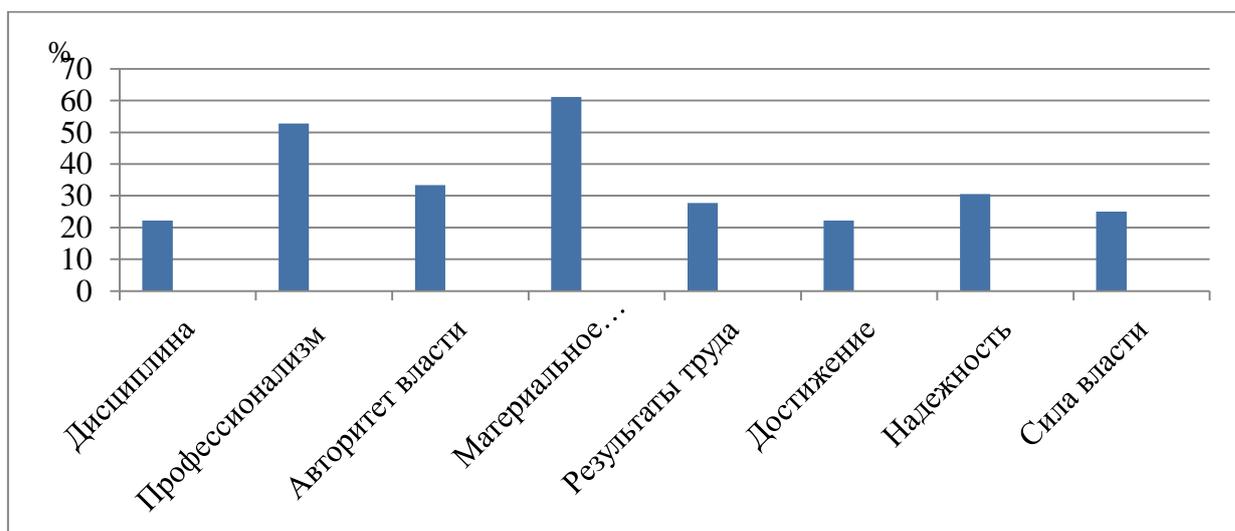


Рисунок 11 – Традиционные ценности коллектива

Выборка была составлена таким образом, чтобы в опросе участвовали представители разных должностей, половозрастного состава и длительности работы в данном коллективе.

На рисунках 11,12 представлен результат проведенного опроса.

Данные рисунка 11 показывают, что среди традиционных ценностей коллектива работниками названы материальное поощрение, профессионализм, авторитет власти и пр.

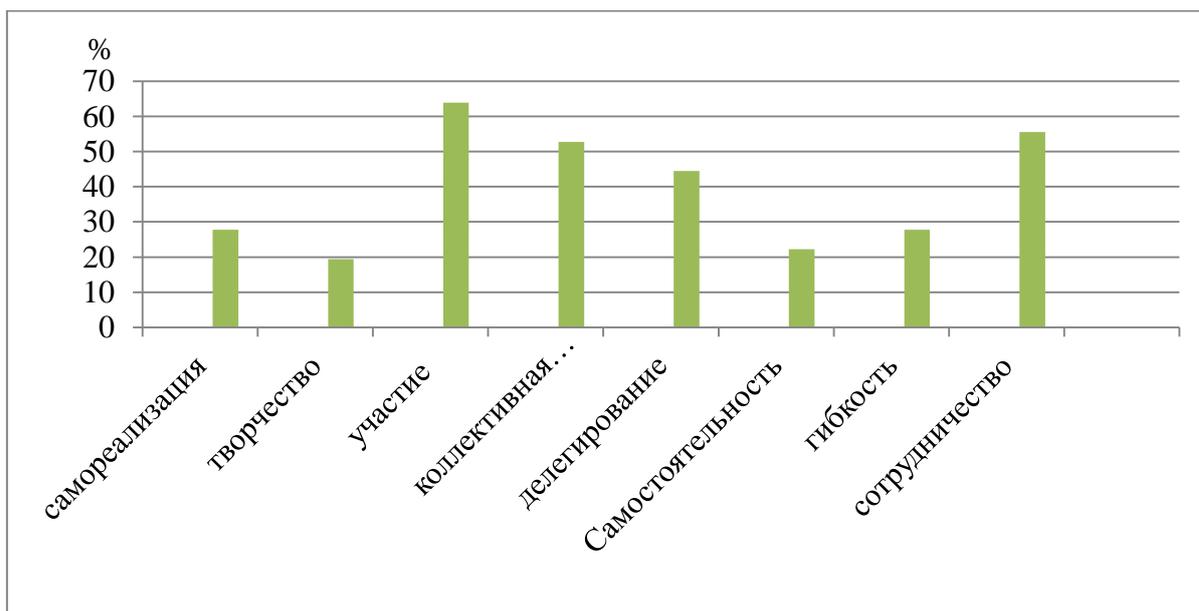


Рисунок 12 – Современные ценности коллектива

Среди современных ценностей в приоритете оказались: участие, коллективная инициатива, сотрудничество и пр. Такие аспекты, как самореализация, творчество, самостоятельность не получили должного внимания, в связи со спецификой деятельности муниципального органа, основанного на механистическом подходе к управлению.

В рамках проведения оценки организационной культуры был рассчитан индекс групповой сплоченности Сисшора. Данный показатель позволяет сделать вывод о причастности каждого из сотрудников к команде, о комфортном восприятии подразделения, как единое целое.

Результаты тестирования по методике Сижора представлены на рисунке 13.

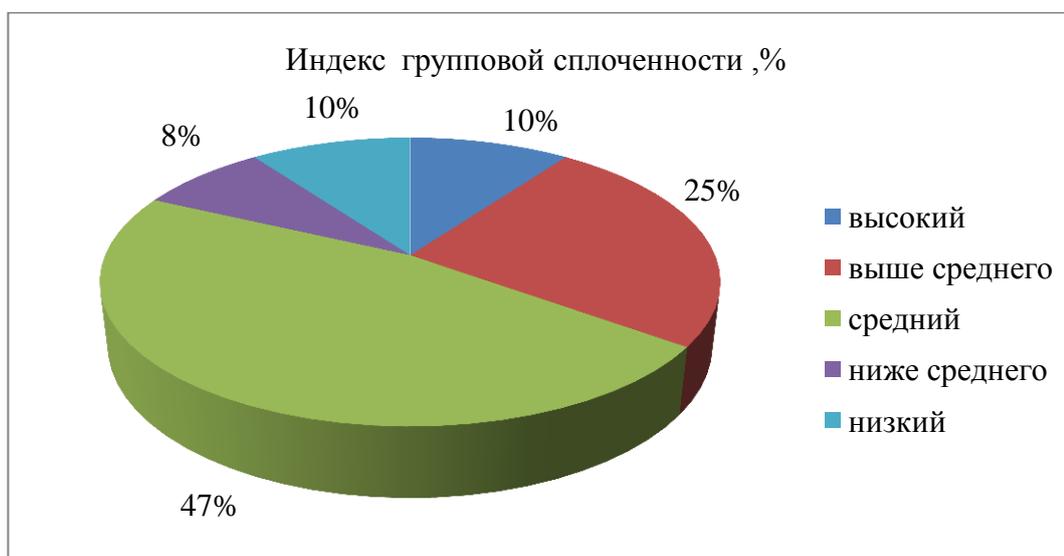


Рисунок 13 – Индекс групповой сплоченности Департамента финансов

Исходя из данных рисунка 13, большинство членов коллектива около 47% охарактеризовали данный показатель, как средний.

В рамках оценки организационной культуры также был сформулирован вопрос о наличии факторов, влияющих на привлекательность данного места работы. Среди факторов были обозначены такие критерии, как наличие стрессов и конфликтов на рабочем месте, возможность прохождения обучения и повышения квалификации, дополнительные выплаты, риск увольнения и пр.

Таблица 10 – Факторы привлекательности места работы

Факторы	Средний балл	Ранг
Отсутствие стресса и конфликта на рабочем месте	4,6	0,2
Возможность обучения	4,2	0,2
Дополнительные вознаграждения	4,4	0,1
Отсутствие риска увольнения	4,7	0,1
Комфортные условия режима труда и отдыха	4	0,1
Традиции, совместные мероприятия, праздники	4,5	0,2
Возможность карьерного роста	4,8	0,1
Признание руководства и коллег	4,7	0,1

Данные опроса систематизированы в таблице 10. В опросе принял участие 41 человек. Оценка выставлялась по пятибалльной шкале.

На рисунке 14 представим профиль факторов привлекательности для сотрудников Департамента финансов.



Рисунок 14 – Профиль факторов привлекательности места работы

Таким образом, среди факторов, которые получили наивысшую оценку, такие, как отсутствие риска увольнения, возможность карьерного роста, признание руководства и коллег и пр.

Помимо анкетирования и опросов в рамках оценки организационной культуры также были изучены документы, планы и отчеты структурных подразделений. Так, в рамках работы, были проанализированы данные по повышению квалификации сотрудников Департамента финансов за 2019 – 2020 гг. и представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Программа профессионального развития и обучения персонала

Мероприятие	Назначение	Периодичность	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
1	2	3	4	5
Семинар казначейства	Руководитель казначейского управления	20.10.2019 13.04.2020	15000	30000
Тренинг для персонала административного отдела	Руководитель административного отдела; специалист	16.09.2020	5500	11000
Вебинар по социальным расходам бюджета	Начальник отдела расходов социальной сферы; начальник отдела сводного планирования бюджета	17.05.2020	2400	4800
Повышение квалификации по администрированию базы данных	Руководитель административного отдела	03.09.2020- 03.11.2020	15700	15700
Семинар для бюджетных учреждений «Государственные и муниципальные закупки»	Начальник отдела по ведению лицевых счетов органов местного самоуправления и казенных учреждений	15.03.2020	18000	18000
Итого				79500

Таким образом, на повышение квалификации и обучение отдельных сотрудников Департамента финансов израсходовано за период 2019 – 2020 гг. 79500 руб.

Для диагностики организационной культуры Департамента финансов был использован оценочный инструментарий ОСАИ с целью определения фактического и желаемого состояния организационной культуры.

В рамках предварительной работы были представлены краткие характеристики базовых ценностей 4 типов организационной культуры: семейной, рыночной, иерархической и адхократической.

В опросе приняли участие 42 сотрудника Департамента финансов, это 82% всей численности персонала. По итогам опроса был составлен профиль организационной культуры Департамента, сложившийся по мнению сотрудников и тот, который они хотели бы видеть (рисунок 15). Оценка проводилась по 100 балльной шкале.

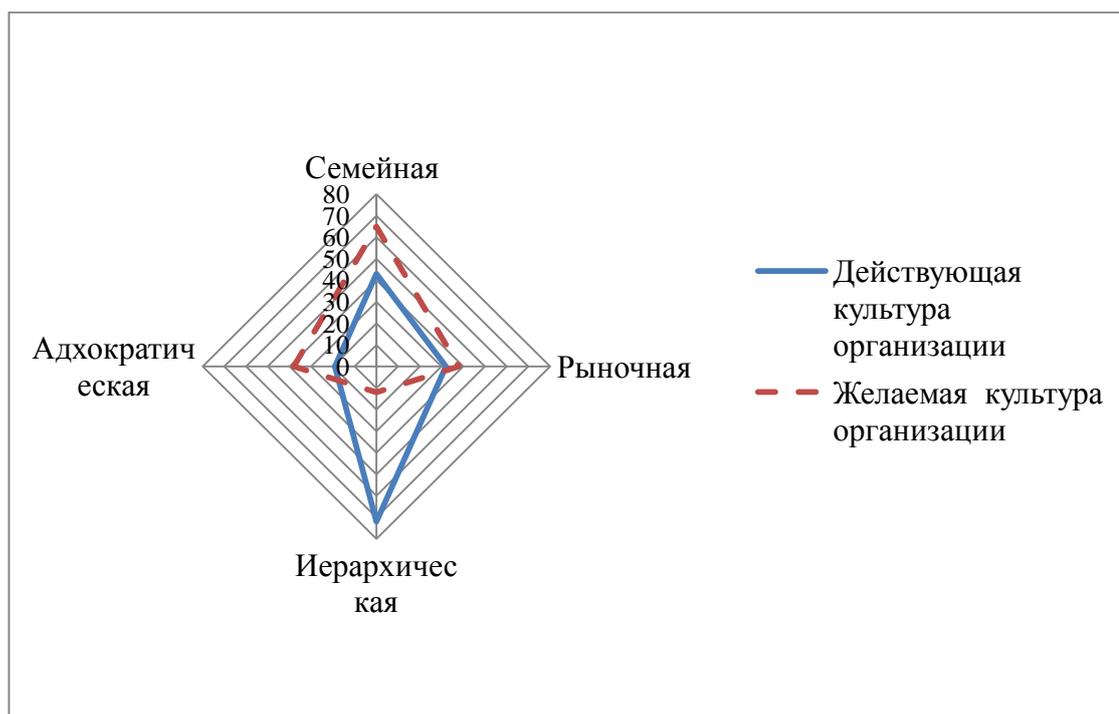


Рисунок 15 – Профиль организационной культуры Департамента финансов

Таким образом, проведенный анализ показал, что большинство сотрудников оценили организационную культуру, как культуру иерархического типа, что характерно для бюджетных учреждений. Культура строится на сохранение традиционных норм и ценностей, присущих большинству государственных учреждений.

Тем не менее, современные трансформации, происходящие в обществе, требуют развития таких ценностных ориентиров, как приветствие креативных и творческих подходов в работе со стороны руководства и коллег, возможность достигать реализации, как профессиональных, так и личностных планов роста и пр. И в связи с этим, желаемым состоянием

организационной культуры большинства опрошенных сотрудников Департамента финансов, был назван семейно-адхократический тип культуры. Данный тип культуры, по мнению персонала подразделения, должен базироваться на элементах развития командного подхода к решению задач и функциональных обязанностей Департамента.

Безусловно, на формирование организационной структуры влияет позиция головного подразделения – Администрации г.о. Тольятти, но, тем не менее, сам Департамент должен выработать свою организационную культуру, отвечающую всем современным требованиям и включающую элементы well-being программы. Основываясь на результатах исследования, были выявлены, как сильные, так и проблемные стороны в организационной культуре Департамента финансов/

Сильные стороны организационной культуры Департамента финансов:

- наличие стабильного коллектива, обладающего необходимыми профессиональными компетенциями;
- средний возраст персонала подразделения составляет 40 лет;
- наличие программ обучения и повышения квалификации персонала;
- наблюдается постоянство численности персонала;
- персоналом подразделения соблюдается дресс-код в одежде;
- рабочие места сотрудников оснащены необходимыми предметами труда, программным обеспечением; удобство рабочих мест с точки зрения эргономики;
- элементы материального и морального поощрения регламентируются действующими Правилами внутреннего трудового распорядка;
- возможность прохождения ежегодного медицинского осмотра и вакцинации;
- премирование сотрудников ценными подарками к памятным событиям.

Проблемные стороны организационной культуры Департамента финансов:

- расплывчатое представление о миссии и стратегических целях Департамента у многих опрошенных сотрудников;
- наличие жесткой иерархической структуры и преобладание принципа единоначалия;
- отсутствие системного подхода к физическому и психологическому благополучию сотрудников;
- многие мероприятия, направленные на развитие организационной культуры носят формальный характер;
- недостаточная информированность о предстоящих мероприятиях;
- отсутствие кадрового резерва;
- многие сотрудники отметили низкую сплоченность в коллективе.

Таким образом, еще раз подтверждается значимость и актуальность данной темы выпускной квалификационной работы и в связи с чем, в третьей главе будет предложен ряд мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры с внедрением well-being технологий.

3. Разработка рекомендаций по развитию организационной культуры Департамента финансов администрации городского округа Тольятти

3.1 Мероприятия по разработке Well-being программы для развития организационной культуры

Изучение источников по обозначенной теме, позволило утвердиться в необходимости благополучия сотрудников Департамента финансов.

Так, по мнению Екатерины Мелентьевой, директора по подбору и работе с персоналом компании Вымпелком: «Культура well-being – это не роскошь, а необходимость. Благополучие сотрудников – это часть общей корпоративной культуры, без которой не обходится ни одна развитая компания» [26, С.8]. Это еще раз доказывает актуальность и значимость мероприятий, направленных на повышение благополучия сотрудников Департамента финансов.

Следует отметить, что часть элементов создания благополучной атмосферы в рамках коллектива, регламентированы Трудовым Кодексом РФ [1]. Так, глава ТК РФ Статья 323 определяет гарантии медицинского обеспечения для работников органов местного самоуправления и иных категорий работников государственных органов [1].

В рамках выпускной квалификационной работы нами предлагается алгоритм разработки и внедрения well-being программы 3.0 уровня.

Для эффективной реализации данной программы важно учесть ряд факторов:

- осознание руководителями необходимости внедрения well-being технологий в организационную культуру. Без желания вовлеченности в этот процесс руководителя, без направленных усилий в сторону создания единой команды, выстроить эффективную систему невозможно;

- применение перманентного подхода к разработке и реализации мероприятий в рамках well-being программы. Проведение разовых акций не принесут желаемого успеха и не могут считаться well-being программы 3.0 уровня;
- четкая формулировка цели и задач в рамках общей стратегии развития подразделения;
- построение персонального профиля сотрудника для построения траектории благополучия жизни и карьеры;
- наличие обратной связи, выявление инсайтов, раскрывающих желание сотрудников и возможности работодателя.

Таким образом, только комплексный подход позволит достичь долговременный результат от инвестиций в развитие физического и психологического благополучия сотрудников.

Учитывая проведенный в рамках исследования опрос, в well-being программу следует ввести такие мероприятия, которые будут способствовать укреплению факторов, сформулированных в таблице 10.

На рисунке 16 представлена рекомендованная well-being программа развития организационной культуры Департамента финансов.

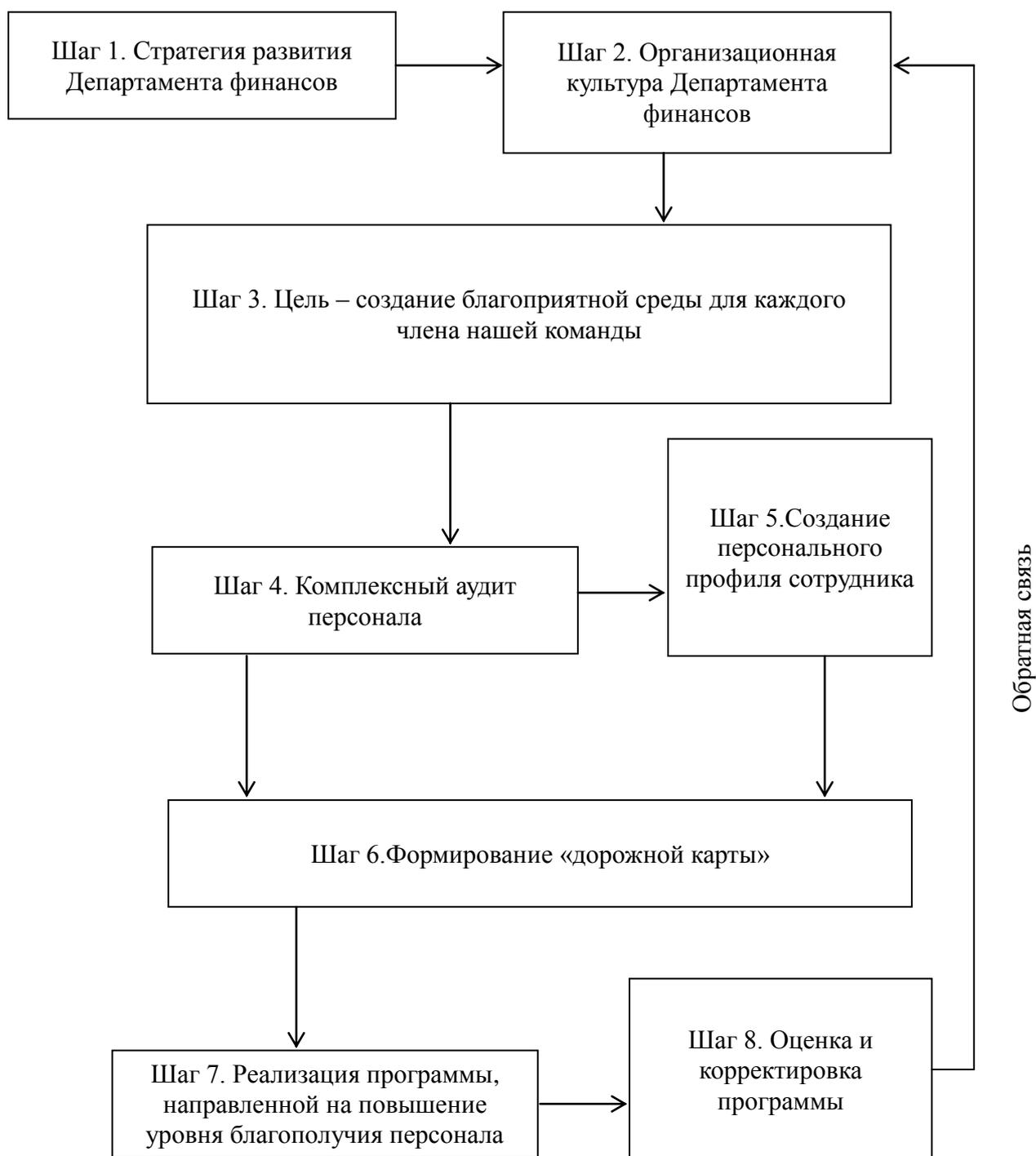


Рисунок 16 – Well-being программа развития организационной культуры Департамента финансов

Представим характеристику основных элементов программы. Данная программа рассчитана на поэтапную реализацию мероприятий, минимальный срок программы – 3 месяца, максимальный – 1 год.

Комплексный аудит персонала включает в себя анализ данных по листам нетрудоспособности, их продолжительности, причины частых заболеваний, оценку социальной инфраструктуры, изучения интереса к мероприятиям, направленным на улучшение физической и психологической составляющей и пр.

На основе проведенного комплексного аудита составляется персональный профиль сотрудников. Каждое управление и отдел представляют данные на сотрудников, позволяющие скорректировать программу.

В рамках следующего этапа формируется «дорожная карта». Данный документ содержит все факторы риска, выявленные в ходе аудита, ключевые показатели результативности реализации мероприятий, разработанные схемы мотивационного механизма, сроки реализации мероприятий.

В рамках реализации программы составляется план мероприятий, включающий well-being технологии. На данном этапе можно рекомендовать выделить лидеров из числа персонала, пользующихся авторитетом и способных побудить коллег к активному участию в мероприятиях.

Не малозначимым этапом считается проверка результатов и внесение корректировок. Для этих целей необходим ряд оценочных показателей, с помощью которых возможно оценить результат.

И логически завершающим элементом следует считать обеспечение обратной связи с персоналом на предмет вовлеченности в мероприятия.

Здесь следует отметить, что, несмотря на затратный механизм, связанный с разработкой программы, Департамент финансов может рассчитывать на эффективность в долгосрочной перспективе, потому как было уже отмечено выше, благополучный во всех сферах сотрудник достигает лучших показателей в работе.

В таблице 12 предложена программа мероприятий на период с июня 2021 по июнь 2022 гг.

Таблица 12 – Программа мероприятий на период с июня 2021 по июнь 2022 гг.

Мероприятие	Содержание	Вовлеченные сотрудники	Затраты, тыс. руб.	Результат	Срок исполнения
1	2	3	4	5	6
Физическое и психологическое благополучие					
Создание корпоративной футбольной команды	Укрепление физической формы	Мужская часть Департамента финансов: Сотрудники сектора мониторинга и урегулирования задолженности по доходам бюджета, отдела расходов транспорта и бюджетных инвестиций	Аренда поля, закупка инвентаря // 112 тыс. руб.	Участие в городских и областных соревнованиях, призовые места	В течении года
Вакцинация, медицинский осмотр	Профилактика здоровья	Все сотрудники Департамента согласно графика прохождения осмотра	Заключение договора на выезд специалистов//43тыс.руб.	Профилактика заболеваний/ снижение дней нетрудоспособности	Медосмотр- 20.05.2022/22.05.2022
Командный челлендж по здоровому питанию	Привлечение внимания и выработка привычки ЗОЖ	Все желающие сотрудники Департамента финансов	Приобретение минеральной воды, фруктовых наборов// 35 тыс.руб.	Профилактика ЗОЖ/ снижение дней нетрудоспособности	03.07.2021 – 03.08.2021
					05.11.2021/ 05.12.2021 гг.

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
Заключение корпоративного договора на посещение плавательного бассейна	Укрепление физической формы	Все желающие сотрудники	Заключение договора// 81 тыс.руб.	Профилактика заболеваний/ снижение дней нетрудоспособности	03.09.2021/ 03.10.2021
					01.04.2022/ 30.04.2022
Тренинг по управлению эмоциями	Профилактика психологических нарушений	Работники всех управлений и отделов согласно графика	Заключение договора с клиническим психологом// 20 тыс. руб. * 5 = 100 тыс.руб.	Профилактика психологических заболеваний и конфликтных ситуаций	21.06.2021/ / 20.07.2021/ / 03.09.2021/ / 04.02.2022/ / 25.04.2022
Создание благоприятного морально – психологического климата в коллективе	Исключение конфликтных ситуаций	Все сотрудники Департамента	Оснащение рабочих мест необходимыми предметами труда, создание благоприятной атмосферы в течении обеденного часа// затраты – 212 тыс. руб.	Профилактика психологических заболеваний и конфликтных ситуаций	В течении года

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
Тест на определение эмоционального выгорания	Предупреждение эмоционального выгорания сотрудника	Все сотрудники Департамента финансов	Договор с клиническим психологом// расшифровка теста 15 тыс. руб.	Профилактика психологических заболеваний и конфликтных ситуаций	25.08.2021/ / 20.02.2022/ / 03.04.2022
Карьерное благополучие					
Повышение квалификации по основам цифровизации в финансовой сфере	Вовлеченность в процесс разработки проекта	Руководители структурных подразделений	Договор с центром ДПО// 75 тыс. руб.	Повышение компетенции, рост производительности труда	13.06.2021- 13.07.2021
Повышение квалификации по ИТ - технологиям	Возможность приобрести новые компетенции	Сотрудники административного отдела	Договор с центром ДПО// 25 тыс. руб.	Повышение компетенции, рост производительности труда	23.07.2021- 23.08.2021
Семинар для HR - руководителей	Возможность приобрести новые знания	Руководители управлений	Договор с центром ДПО// 15,5 тыс. руб	Повышение компетенции, рост производительности труда	15.11.2021- 29.11.2021
Вебинар по профессиональным компетенциям работников бюджетной сферы	Возможность приобрести новые знания	Все сотрудники	бесплатный	Повышение компетенции, рост производительности труда	04.02.2022 г.
Финансы					
Встреча с работниками Сбербанка банковских продуктах»	Возможность приобрести новые знания по наличию банковских продуктов, ипотеки и пр.	Все сотрудники	Заключение договора // бесплатно	Приобретение финансовых навыков	20.05.2021г ./. 07.07.2021

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
Семинар сотрудников налоговой инспекции «Как получить налоговый вычет»	Возможность приобрести новые знания по наличию банковских продуктов, ипотеки и пр.	Все сотрудники	Заключение договора // 10 тыс. руб.	Приобретение знаний по заполнению документов	20.08.2021г // 21.09.2021
Тренинг «Как планировать семейный бюджет»	Возможность приобретения новых знаний	Все сотрудники	Заключение договора // бесплатно	Знания по оптимальному ведению семейных расходов	15.03.2022
Общественные связи					
Участие в городской программе по благоустройству территории	Совместная работа сотрудников на благо города с целью укрепления позитивного имиджа	Все сотрудники	Покупка инвентаря// 28 тыс. руб.	Повышение имиджа и узнаваемости общественностью	18.04.2022
Социальные связи					
Проведение корпоративного мероприятия посвященного дню финансиста	Совместное мероприятие, направленное на укрепление команды	Все сотрудники	Аренда зала// 150 тыс.руб.	Укрепление связей в команде	09.09.2021
Поздравление в связи с памятлими датами	Формирование чувства значимости для команды	Все сотрудники	Памятные подарки и грамоты// 61 тыс. руб.	Причастность к команде	В течении года
Итого			962,5		

Таким образом, годовые затраты на разработку well-being программы составят 962,5 тыс. руб. Данные затраты можно рассматривать, как инвестиции, направленные на поддержание и развитие человеческого ресурса Департамента финансов.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий

Поскольку организационная культура требует управляющего воздействия, в первую очередь, в качестве мероприятия предлагается внедрить обучающую кампанию для руководителей структурных подразделений, отделов Департамента финансов.

Прежде чем позиционировать базовые и приобретенные ценности своим подчиненным, руководитель должен сам понимать их значимость для развития организационной культуры.

Программа обучения руководящего состава Департамента включает в себя изучение новых механизмов, обеспечивающих эффективное использование well-being технологий в развитии организационной культуры. В рамках данной кампании планируется организация посещения специальных семинаров, тренингов, вебинаров в области развития организационной культуры и изучения элементов well-being технологии. Программа рассчитана на три месяца, стартует 05 июня 2021 г.

Стоимость пакета обучения на одного сотрудника составляет 14000 руб. Предполагается обучить руководителей управлений и отделов в количестве 15 человек.

Таким образом, затраты на обучение составят 210 тыс. руб. За счет внедрения данного мероприятия предполагается развить представление руководящего состава о значимости внедрения well-being технологий в организационную культуру Департамента финансов.

В связи с тем, что данные технологии уже успешно внедряются в таких компаниях как Сбербанк, Газпром и пр., есть данные, свидетельствующие о том, что прирост производительности труда структурных подразделений составляет в среднем 5,5 %.

В таблице 13 представим расчет экономической эффективности мероприятия.

Таблица 13 – Расчет экономической эффективности мероприятия

Показатели	Ед. изм.	Формулы	Расчет показателя
Условная экономия численности в целом по Департаменту финансов	чел.	$\text{Эч} = \frac{\text{Числ} * \Delta\Pi m}{100 + \Delta\Pi m}$	$\text{Эч} = \frac{51 * 5,5}{100 + 5,5} = 2,66$
Экономия затрат по заработной плате	тыс. руб.	$\text{Эзп} = \text{Эч} * \text{Зср}$	$\text{Эзп} = 2,66 * 231438 = 615,63$
Экономия затрат по социальным отчислениям	тыс. руб.	$\text{Эсоц} = \text{Эзп} * 0,30 \text{ (до изменения норматива социальных отчислений Правительством РФ)}$	$\text{Э соц.} = 615,63 * 0,3 = 184,69$
Общая условно-годовая экономия по мероприятию	тыс. руб.	$\text{Э у-г} = \text{Э зп} + \text{Э соц} - \text{З тек}$	$\text{Э у-г} = 615,63 + 184,69 - 210 = 590,32$
Годовой экономический эффект	тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу-г} - \text{Ен} * \text{К}$ Ен – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности $\text{Ен} = 0,2-0,3$	$\text{Э г} = 590,32 - 0,2 * 210 = 548,32$

Исходя из таблицы 13 следует, что за счет внедрения данной программы обучения руководящего состава можно увеличить производительность труда, в связи с тем, что за счет понимания и осознания необходимости разработки well-being программы для развития организационной культуры, руководители подразделений будут планировать мероприятия для повышения благополучия персонала, и выстраивать ту систему ценностей, которая принесет ощутимый результат.

В рамках разработки well-being программы также предлагается мероприятие по проведению тренинга по управлению эмоциями.

Данный тренинг будет проводить клинический психолог, стоимость услуг которого составляют 100 тыс. руб. Предполагается обучить всех сотрудников Департамента в результате разделения их на 5 групп.

Согласно мнению экспертов, в результате данного тренинга возрастает сплоченность членов коллектива, повышается благоприятный моральный психологический климат в коллективе, сотрудник не тратит рабочее время на

участие в конфликтах и их последствиях, что в конечном итоге приводит к росту производительности труда в среднем на 2-3%.

В таблице 14 представим расчет экономической эффективности мероприятия.

Таблица 14 – Расчет экономической эффективности мероприятия

Показатели	Ед. изм.	Формулы	Расчет показателя
1	2	3	4
Условная экономия численности в целом по Департаменту финансов	чел.	$\text{Эч} = \frac{\text{Чисх} * \Delta\Pi\text{т}}{100 + \Delta\Pi\text{т}}$	$\text{Эч} = \frac{51 * 2,5}{100 + 2,5} = 1,24$
Экономия затрат по заработной плате	тыс. руб.	$\text{Эзп} = \text{Эч} * \text{Зср}$	$\text{Эзп} = 1,24 * 231438 = 287,89$
Экономия затрат по социальным отчислениям	тыс. руб.	Эсоц = Эзп*0,30 (до изменения норматива социальных отчислений Правительством РФ)	$\text{Э соц.} = 287,89 * 0,3 = 86,34$
Общая условно-годовая экономия по мероприятию	тыс. руб.	$\text{Э у-г} = \text{Э зп} + \text{Э соц} - \text{З тек}$	$\text{Э у-г} = 287,89 + 86,34 - 100 = 274,23$
Годовой экономический эффект	тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу-г} - \text{Ен} * \text{К}$ Ен – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности Ен = 0,2-0,3	$\text{Э г} = 274,23 - 0,2 * 100 = 254,23$

Исходя из таблицы 14 следует, что за счет внедрения тренинга можно рассчитывать на прирост производительности труда в 2,5%.

Расчет, проведенный в таблице 14 показал, что годовой экономический эффект составил 254,23 тыс. руб. Для наглядности эффективности внедрения мероприятий, приведенных выше составим сводную таблицу 15 по основным показателям.

Таблица 15 – Сводная таблица показателей экономической эффективности проектируемых мероприятий

Проектируемое мероприятие	Условное высвобождение численности, чел.	Прирост производительности труда, %	Условно-годовая экономия т. руб.	Годовой экономический эффект, тыс. руб.
Программа обучения руководящего состава «Роль well – being программы в развитие организационной культуры»	2,66	5,5	590,32	548,32
Проведение всеобщего тренинга по управлению эмоциями	1,24	2,5	274,23	254,23
Итого	3,9	8	864,55	802,55

Таким образом, предложенные мероприятия, направленные на внедрение well-being программы в развитие организационной культуры, продемонстрировали свою эффективность. Совокупный годовой экономический эффект составил 802,55 тыс. руб. Универсальность предложенной well-being программы позволяет сделать вывод о ее применении всеми Департаментами Администрации г.о. Тольятти.

Следует также отметить и социальную значимость разработки well-being программы, которая в силу своей специфики направлена прежде всего на повышение благополучия сотрудников. Таким образом, можно предположить, что цель данного исследования достигнута и задачи решены.

Заключение

В рамках данной выпускной квалификационной работы проведено исследование сущности и содержания организационной культуры для современных предприятий, проблемы и пути ее развития.

Руководители новой формации все больше осознают значимость и актуальность культурной составляющей организации, и рассматривают ее, как один из основных элементов конкурентоспособности. Организационная культура является тем фундаментом, на котором функционирует и развивается любой трудовой коллектив.

Создание системы управления организационной культурой, и вместе с тем благополучием сотрудников - длительный процесс, который в конечном итоге приводит к формированию сплоченной команды единомышленников. Несмотря на затратный механизм, сопровождающий развитие организационной культуры, все больше теоретиков и практиков сходятся во мнении, что организационная культура оказывает непосредственное влияние на социально – экономические показатели коллектива.

Благоприятные условия труда, признание руководством, возможность роста и развития всегда являются факторами роста производительности труда.

Объектом выпускной квалификационной работы являлся Департамент финансов администрации г.о. Тольятти. В рамках общего анализа была проведена оценка деятельности структурного подразделения, качественного и количественного состава персонала.

Тематический анализ был посвящен оценке существующей культуры, в том числе и с помощью опроса сотрудников. В результате проведенной работы были обозначены положительные и негативные стороны культурной составляющей и намечены пути реализации ресурсного потенциала.

Прежде всего, были обозначены основные направления развития организационной культуры, среди которых признание значимости

организационной культуры и составляющей благополучия сотрудников высшим менеджментом подразделения.

С этой целью было предложено мероприятие, направленное на разработку и проведение обучающей программы, что позволило предположить прирост производительности труда на 5,5% в целом по подразделению, и годовой экономический эффект в размере 548,32 тыс. руб.

Также было предложено проведение тренинга для всех членов трудового коллектива по управлению эмоциями. В условиях, когда работник все чаще прибывает в условиях стресса, данное мероприятие можно расценивать, как особенно своевременным, поскольку позволяет избежать многих конфликтных ситуаций между сотрудниками. Годовой экономический эффект по данному направлению составил 254,23 тыс. руб. В результате совокупный годовой экономический эффект составил 802,55 тыс. руб.

Помимо этого, следует, что разработанная well-being программа в рамках развития организационной культуры может по праву считаться стратегическим императивом не только Департамента финансов, но других подразделений Администрации г.о. Тольятти, а затраты на ее проведение - долгосрочными инвестициями в нематериальные активы.

Список используемых источников

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021) [Электронный ресурс] URL: https://http://www.consultant.ru/doc/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 06.06.2021).
2. Положение о подготовке кадров для муниципальной службы и дополнительном профессиональном образовании муниципальных служащих в городском округе Тольятти № 3202- п1 от 13.10.2016.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 320 с.
5. Белинская Д.Б. Управление «организационной культурой» предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-2 (80-2). – С. 908-913.
6. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – 6 - е издание перераб. и доп. - Москва: Магистр: ИНФРА -М, 2020. – 656 с.
8. Генкин, Б.М. Управление персоналом в России: 100 лет.: Монография / Б.М. Генкин, А.В. Глухова, И.Б. Дуракова и др. - М.: Инфра-М, 2015. - 320 с.
9. Грошев, И.В. Организационная культура. Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 160 с.
10. Демченко, Е.В. О сущности понятия «корпоративная культура» / Е. В. Демченко. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2018. - № 13

(199). - С. 227-229. - URL: <https://moluch.ru/archive/199/48967/> (дата обращения: 06.03.2021).

11. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: Инфра-М, 2017. - 128 с.

12. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с.

13. Земедлина, Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2018. - 480 с.

14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 240 с.

15. Козлов, В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2016. - 237 с.

16. Культура well-being: зачем и как управлять благополучием сотрудников [Электронный ресурс]//<https://peopleforce.io/ru/blog/kultura-well-being-zachem-i-kak-upravlyat-blagopoluchiem-sotrudnikov/> (дата обращения 27.04.2021)

17. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова . - М.: Инфра-М, 2017. - 539 с.

18. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

19. Официальный сайт Американского института общественного мнения URL: <https://www.gallup.com/> (дата обращения: 03.04.2021).

20. Положение о Департаменте финансов администрации городского округа Тольятти. Утверждено Думой г.о. Тольятти № 691 от 07.12.2011 г. (с изменениями и дополнениями).

21. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 332 с.

22. Резник, С.Д. Организационная культура рос.студенчества в.: Монография / С.Д. Резник, М.В. Черниковская. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.
23. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2017. - 448 с.
24. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.
25. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом/ Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2017. - 264 с.
26. Чукланова О.Л., Булгакова С.А. Ортобиотические компетенции и well-being компетенции персонала организации в структуре softskills персонала в цифровой экономике // Материалы Ивановских чтений. 2018. № 4 (22). С. 193-201.
27. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Т. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2012. – 336 с.
28. Well-being или стратегия выживания [Электронный ресурс] // [https:// Downloads/Issledovanie_WB-strategia_vyzhivania.pdf/](https://Downloads/Issledovanie_WB-strategia_vyzhivania.pdf/) (дата обращения 05.06.2021)
29. Strategic management. A. A. Thompson, A. J. Strickland
30. Berridge K.C., Kringelbach M.L. Building a neuroscience of pleasure and well-being. Psychology of Well Being: Theory, Research and Practice, 2011. 226 p.
31. Burns R.A., Machin M.A. Investigating the structural validity of Ryffs psychological well-being scales across two samples. Social Indicators Research, 2019, no. 93 (2), pp. 359-375.
32. Porter M.E., Heppelmann J.E., Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy. - Harvard Business Review, November 2017, pp 46-62.

Приложение А

«Модель множественности аспектов организационной культуры»

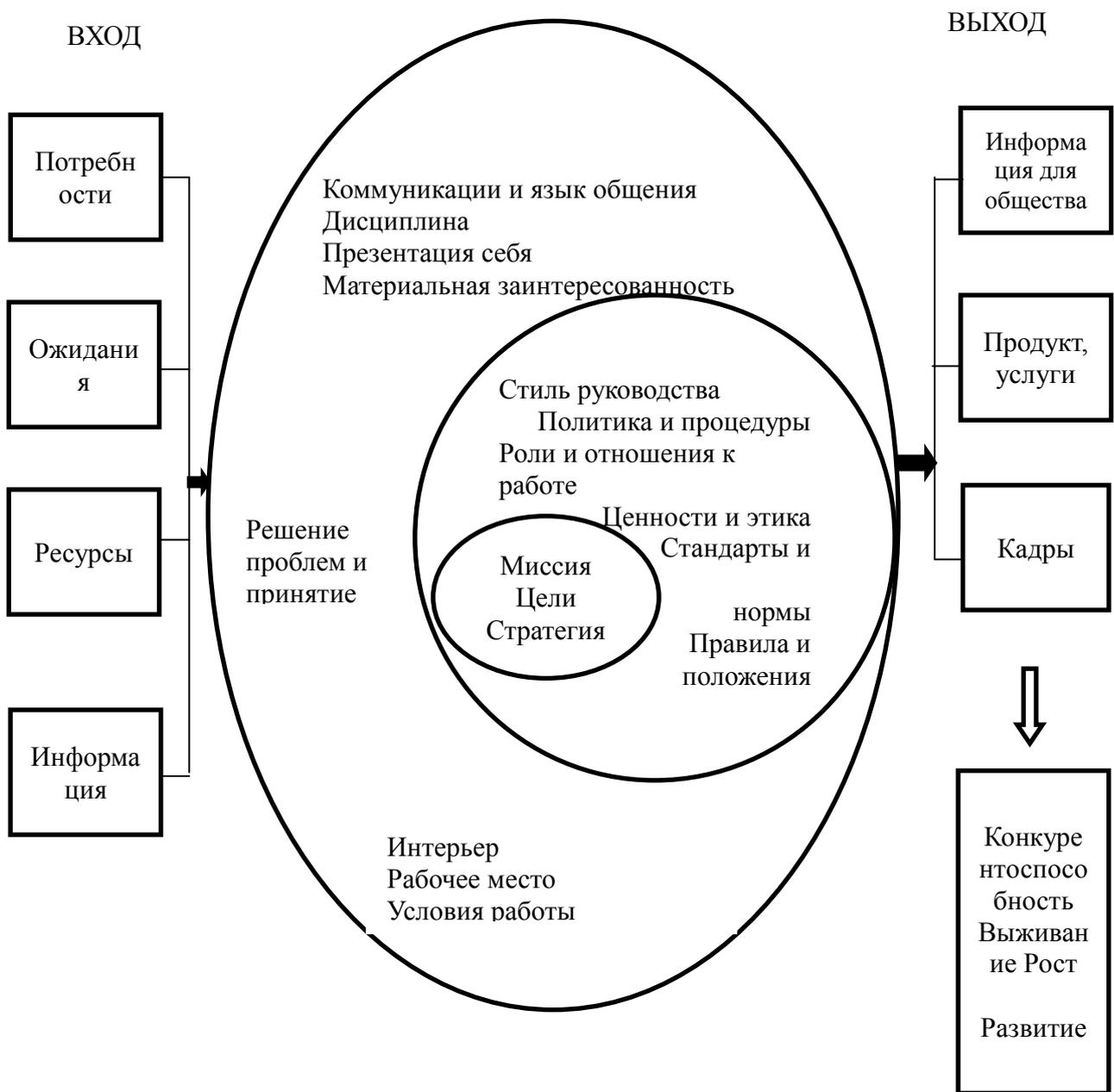


Рисунок А1- Модель множественности аспектов организационной культуры
(по Виханскому О.С. и Наумову А.И.) [7, С.112]

Приложение Б

«Положение о подготовке кадров муниципальной службы»

2

УТВЕРЖДЕНО
постановлением мэрии
городского округа Тольятти
от 13.10.2016 № 3202-17/1

ПОЛОЖЕНИЕ О ПОДГОТОВКЕ КАДРОВ ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ ТОЛЬЯТТИ

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение устанавливает нормы, связанные с подготовкой кадров для муниципальной службы и дополнительным профессиональным образованием муниципальных служащих органов местного самоуправления городского округа Тольятти (далее - ОМС), в том числе органов мэрии городского округа Тольятти, наделенных правами юридического лица (далее - ОМЮЛ) (далее по тексту - муниципальных служащих).

1.2. Подготовка кадров для муниципальной службы осуществляется на договорной основе посредством целевого обучения с обязательством последующего прохождения муниципальной службы в ОМС (ОМЮЛ).

1.3. Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих осуществляется в течение периода прохождения ими муниципальной службы в ОМС (ОМЮЛ) посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки).

1.4. Необходимость дополнительного профессионального образования муниципальных служащих определяет представитель нанимателя (работодатель) ОМС (ОМЮЛ). Основанием для направления муниципального служащего на дополнительное профессиональное образование являются:

- назначения муниципального служащего на иную должность муниципальной службы в порядке должностного роста на конкурсной основе;
- включение муниципального служащего в кадровый резерв на конкурсной основе;
- результаты аттестации муниципального служащего;
- назначение муниципального служащего на иную должность муниципальной службы в соответствии с уровнем его профессионального образования, продолжительности стажа муниципальной службы или работы по специальности, направлению подготовки при условии получения им дополнительного профессионального образования, соответствующего области и виду профессиональной служебной деятельности по предоставляемой должности муниципальной службы.

Необходимость в получении дополнительного профессионального образования муниципальными служащими, замещающими должности муниципальной службы, относящиеся к высшей и главной группам должностей, категории «руководители», «помощники (советники)» с присвоением им дополнительной квалификации определяется представителем нанимателя (работодателем) ОМС (ОМЮЛ).

1.5. Подготовка кадров для муниципальной службы осуществляется на основании договоров, заключаемых ОМС (ОМЮЛ) с профессиональными образовательными организациями и образовательными организациями высшего образования в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Продолжение Приложения Б

3

Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих осуществляется в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.

1.6. Программы подготовки кадров для муниципальной службы и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих должны быть ориентированы на специфику деятельности ОМС (ОМЮЛ) и обеспечивать получение гражданами и муниципальными служащими необходимых знаний, навыков и умений с учетом специализации профессиональной служебной деятельности и соответствовать утвержденным федеральным государственным образовательным стандартам среднего профессионального и высшего образования.

1.7. Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих ОМС (ОМЮЛ) осуществляется на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

1.8. В случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, обязательно проведение дополнительного профессионального образования муниципальных служащих ОМС (ОМЮЛ), если это является условием для замещения должности муниципальной службы и выполнения соответствующего вида профессиональной служебной деятельности.

1.9. Профессиональная переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих ОМС (ОМЮЛ) осуществляются с отрывом (обучение в пределах нормальной продолжительности служебного времени) или без отрыва (обучение вне пределов нормальной продолжительности служебного времени (вечерние группы) от муниципальной службы, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих вне пределов нормальной продолжительности служебного времени осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации.

1.10. Освоение муниципальными служащими дополнительных профессиональных программ завершается итоговой аттестацией в форме, определяемой организацией, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам, самостоятельно.

1.11. Муниципальным служащим, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдаются документы о квалификации (удостоверение о повышении квалификации или диплом о профессиональной переподготовке).

2. Организация подготовки кадров для муниципальной службы.

2.1. В целях формирования высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы, ОМС (ОМЮЛ) осуществляют организацию подготовки граждан для муниципальной службы на договорной основе в соответствии с законодательством Российской Федерации об образовании и с учетом положений Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

2.2. Договор о целевом обучении с обязательством последующего прохождения муниципальной службы в ОМС (ОМЮЛ) (далее - договор о целевом обучении) заключается между ОМС (ОМЮЛ) и гражданином и предусматривает обязательство гражданина по прохождению муниципальной службы в ОМС (ОМЮЛ) в течение установленного срока.

2.3. Заключение договора о целевом обучении осуществляется на конкурсной основе в порядке, установленном законом Самарской области от 09.10.2007 № 96-ГД «О муниципальной службе в Самарской области». Объявление о проведении конкурса на заключение договора о целевом обучении публикуется ОМС (ОМЮЛ) в газете

«Городские ведомости» и размещается на официальном сайте ОМС (ОМЮЛ) в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» не позднее чем за один месяц до даты проведения конкурса.

2.4. Право участвовать в конкурсе на заключение договора о целевом обучении имеют граждане, владеющие государственным языком Российской Федерации и впервые получающие среднее профессиональное или высшее образование по очной форме обучения за счет средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации. Гражданин, участвующий в указанном конкурсе, должен на момент поступления на муниципальную службу, а также в течение всего срока обязательного прохождения муниципальной службы, соответствовать требованиям, установленным Федеральным законом от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», для замещения должностей муниципальной службы.

2.5. Обязательства и ответственность сторон устанавливаются договором о целевом обучении в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.6. Договор о целевом обучении может быть заключен с гражданином один раз.

2.7. Финансовое обеспечение расходов, предусмотренных договором о целевом обучении, осуществляется за счет средств местного бюджета.

3. Требования к повышению квалификации муниципальных служащих.

3.1. Повышение квалификации муниципальных служащих (далее - повышение квалификации) является формой дополнительного профессионального образования муниципальных служащих, которая направлена на совершенствование и (или) получение муниципальными служащими новой компетенции, необходимой им для профессиональной служебной деятельности, и (или) повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

3.2. Срок освоения программ повышения квалификации для муниципальных служащих не может быть менее 16 часов.

3.3. При освоении программы повышения квалификации объемом более 72 часов муниципальному служащему в качестве ее разделов по согласованию с представителем нанимателя (работодателем) могут быть зачтены программы повышения квалификации, освоение которых подтверждено удостоверениями о повышении квалификации, полученными не позднее трех лет до начала обучения по соответствующей программе повышения квалификации.

4. Требования к профессиональной переподготовке муниципальных служащих.

4.1. Профессиональная переподготовка муниципальных служащих (далее - профессиональная переподготовка) является формой дополнительного профессионального образования муниципальных служащих, которая осуществляется в целях получения муниципальными служащими компетенции, необходимой им для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

4.2. Минимально допустимый срок освоения программы профессиональной переподготовки для муниципальных служащих не может быть менее 500 часов.

4.3. При освоении программы профессиональной переподготовки муниципальному служащему в качестве ее разделов по согласованию с представителем нанимателя (работодателем) ОМС (ОМЮЛ) могут быть зачтены программы повышения квалификации, освоение которых подтверждено удостоверениями о повышении квалификации, полученными не позднее трех лет до начала обучения по соответствующей программе профессиональной переподготовки.

4.4. Квалификация, указываемая в дипломе о профессиональной переподготовке, дает муниципальному служащему право претендовать на замещение должностей муниципальной службы, для которых представителем нанимателя (работодателем) установлены квалификационные требования к наличию квалификации по результатам дополнительного профессионального образования.

5. Организация дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

5.1. Работу по организации дополнительного профессионального образования муниципальных служащих осуществляет кадровая служба ОМС (ОМЮЛ).

5.2. В целях проведения единой кадровой политики муниципальной службы на территории городского округа Тольятти кадровая служба Думы городского округа Тольятти, Контрольно-счетная палата городского округа Тольятти, Департамент финансов городского округа Тольятти представляют в управление муниципальной службы и кадровой политики мэрии городского округа Тольятти информацию о планах обучения и объемах финансовых средств местного бюджета на обучение; отчеты об исполнении планов обучения и объемах использования финансовых средств на обучение.

5.3. Работа по организации дополнительного профессионального образования включает следующие этапы:

5.3.1. Определение потребности в дополнительном профессиональном образовании муниципальных служащих на очередной календарный год по предложениям непосредственных руководителей работников по форме согласно приложению № 1 к настоящему Положению, с учетом прогнозируемой численности муниципальных служащих, подлежащих обучению по категориям должностей, направлениям, видам, формам и срокам обучения, а также следующих условий:

а) в первоочередном порядке в состав лиц, направляемых на обучение, включаются муниципальные служащие, состоящие в кадровом резерве ОМС (ОМЮЛ);

б) при расчете потребности в дополнительном профессиональном образовании муниципальных служащих в расчет не включаются:

- обучающиеся в профессиональных образовательных организациях, образовательных организациях высшего образования по профилю специальности без отрыва от службы (работы);
- обучающиеся на момент формирования заявки в организациях дополнительного профессионального образования по профилю специальности;
- достигающие предельного возраста нахождения на муниципальной службе в текущем году и планируемый трехлетний период;
- находящиеся в отпуске без сохранения денежного содержания сроком до одного года, отпуске по беременности и родам, по уходу за ребенком;
- получившие дополнительное профессиональное образование в течение двух календарных лет, предшествующих расчетному году.

5.3.2. Формирование списка муниципальных служащих, подлежащих обучению по программам дополнительного профессионального образования в очередном календарном году. При этом непосредственные руководители вносят предложения по обучению муниципальных служащих, находящихся у них в подчинении, на очередной год с указанием направления (темы), формы (с полным или частичным отрывом или без отрыва от службы (работы)) и сроков обучения, которые направляются в кадровую службу ОМС (ОМЮЛ).

5.3.3. Согласование кандидатур на обучение, конкретных сроков обучения и форм обучения с руководителем соответствующего органа (структурного подразделения) ОМС (ОМЮЛ).

БСР ОМЮЛ

5.3.4. Подготовка документов, необходимых для направления муниципального служащего на обучение по программе дополнительного профессионального образования, в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

5.3.5. При необходимости получение от образовательной организации информации об успеваемости и поведении муниципального служащего в процессе обучения.

5.3.6. Внесение сведений о дополнительном профессиональном образовании в личное дело муниципального служащего.

5.3.7. Подготовка и представление в установленном порядке и в установленные сроки отчетности по итогам обучения муниципальных служащих по программам дополнительного профессионального образования.

5.4. Кадровая служба ОМС (ОМЮЛ) в срок до 01 июля текущего календарного года выполняет расчет потребности в обучении муниципальных служащих по программам дополнительного профессионального образования с учетом полученных предложений на очередной календарный год, и не позднее 01 декабря текущего календарного года представляет план обучения муниципальных служащих (приложение № 2 к настоящему Положению) руководителю ОМС (ОМЮЛ) на утверждение.

5.5. После утверждения плана обучения информация о программах обучения и сроках проведения учебных мероприятий доводится кадровой службой ОМС (ОМЮЛ) до сведения руководителей соответствующих органов (структурных подразделений) ОМС (ОМЮЛ).

5.6. План обучения муниципальных служащих учитывается при составлении бюджета на очередной финансовый год и на плановый период.

5.7. Отбор образовательных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам дополнительного профессионального образования, осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд.

5.8. Основой для планирования муниципальных закупок образовательных услуг является годовой план дополнительного профессионального образования муниципальных служащих ОМС (ОМЮЛ).

5.9. Планирование муниципальных закупок образовательных услуг осуществляется исходя из целей осуществления закупок, предусмотренных статьей 13 Федерального закона от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

6. Финансирование подготовки кадров для муниципальной службы и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих.

6.1. Финансовое обеспечение расходов, предусмотренных договором о целевом обучении, осуществляется за счет средств бюджета городского округа Тольятти (далее - местный бюджет).

6.2. Расходы, связанные с участием в конкурсе на заключение договора о целевом обучении (проезд к месту проведения конкурса и обратно, наем жилого помещения, проживание, пользование услугами средств связи и другие), осуществляются гражданами за счет собственных средств.

6.3. В случае отчисления гражданина, заключившего договор о целевом обучении, из образовательной организации до окончания срока освоения образовательной программы (за исключением обстоятельств, не зависящих от воли гражданина и образовательной организации, в том числе в связи с ликвидацией образовательной организации, органа или организации, смертью гражданина), гражданин обязан возместить расходы,

произведенные за счет средств местного бюджета на его обучение.

6.4. Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих осуществляется за счет средств местного бюджета.

6.5. При направлении работника на дополнительное профессиональное образование за счет средств местного бюджета с отрывом от муниципальной службы за ним сохраняется замещаемая должность муниципальной службы и денежное содержание.

6.6. Муниципальным служащим, направляемым на дополнительное профессиональное образование с отрывом от службы в другую местность, производится оплата проезда к месту учебы и обратно, а также оплата расходов на проживание и командировочных расходов за счет средств местного бюджета, в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

6.7. Муниципальные служащие, обучающиеся по программам дополнительного профессионального образования за счет бюджетных средств и увольняющиеся из ОМС (ОМЮЛ) в период обучения, утрачивают право на дальнейшее обучение за счет средств местного бюджета.