

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)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации

Студент

М.И. Ладыка

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук С.О. Шаногина

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: М.И. Ладыка

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации»

Научный руководитель: к. п. н. С.О. Шаногина

Цель исследования – разработать мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала руководящего состава объекта исследования.

Задачи исследования:

1) Провести исследование теоретических аспектов развития управленческого потенциала.

2) Провести анализ организационно-экономических показателей объекта исследования.

3) Провести анализ процедур оценки потенциала сотрудников учреждения.

4) Разработать мероприятия и обосновать их социально-экономическую целесообразность.

Объект исследования – Администрация городского округа Тольятти.

Предмет исследования – методики и процедуры, направленные на развитие управленческого потенциала сотрудников.

Адаптирована методика оценки с потенциала на основе Комплексной диагностики управленческого потенциала Джона Голта для развития управленческого потенциала руководящих сотрудников Администрации г.о. Тольятти.

Объем бакалаврской работы без приложений составляет 52 страницы.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты развития управленческого потенциала	6
1.1 Управленческий потенциал: понятие и подходы к его определению .	6
1.2 Методики оценки и развития управленческого потенциала	10
Глава 2 Организационно-экономическая характеристика организации и системы развития управленческого потенциала.....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика администрации г.о. Тольятти	19
2.2 Характеристика управленческого потенциала администрации г.о. Тольятти	27
Глава 3 Разработка мероприятий, направленных на развитие потенциала руководящего состава Администрации г.о. Тольятти.....	39
3.1 Предложения по развитию управленческого потенциала руководящего состава Администрации г.о. Тольятти.....	39
3.2 Социально-экономическая эффективность обучения руководящего состава администрации с целью развития управленческого потенциала	42
Заключение	47
Список используемой литературы	49
Приложение А Организационная структура Администрации г.о. Тольятти..	52
Приложение Б Данные об исполнении бюджета городского округа Тольятти	53
Приложение В Фрагмент отчета оценки управленческих компетенций	55
Приложение Г Показатели оценки эффективности деятельности администрации	56

Введение

Глобальные изменения, которые приходится наблюдать в последнее время, особенное влияние оказывают на состояние рынка труда. Возрастание конкуренции, цифровизация процессов производственных, управленческих и др., сокращение уровня управления в организационных структурах, обусловили потребность в изменении технологии работы с персоналом, что, несомненно, приводит, к необходимости по-новому относиться к управленческому потенциалу.

«Цифровая экономика Российской Федерации», как один из важных национальных проектов, обязывает руководство уделять особое внимание к формированию цифровой грамотности, во-первых, себя, а, во-вторых, сотрудников. Очевидно, трудовой потенциал руководителей организации. Это обуславливает актуальность темы выпускной квалификационной работы - «Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации».

Особенно важно выявление потребности руководства в определении уровня компетентности сотрудников, и в рациональном использовании их трудового потенциала.

Информационная база исследования представлена работами отечественных и зарубежных авторов по вопросам развития трудового потенциала. Так, о понятии и сущности потенциала сотрудников написано в трудах А.М. Асалиева, М.И. Бухалкова, П.Р. Коновалова, Е.А. Аксеновой, Н.В. Сулова и других.

Развитию потенциала сотрудников уделено внимание авторов А.Я. Кибанова, В.Р. Веснина, Н.В. Кузьминой, Светланы Ивановой, Дмитрия Болдогоева, Оксаны Жигилий, Питера Шейла.

Вопросы управления персоналом, как одного из направлений управления в организации, рассматриваются в трудах А.А. Литвинюка, Н.В.

Федоровой, О.Л. Чулановой, О.К. Миневой, И.Н. Ахунжановой, Т.А. Мордасовой.

Актуальность темы бакалаврской работы позволяет сформулировать ее цель и задачи.

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала руководящего состава объекта исследования.

Необходимость достижения целей привела к формулированию задач:

- 1) Провести исследование теоретических аспектов развития управленческого потенциала.
- 2) Провести анализ организационно-экономических показателей объекта исследования.
- 3) Провести анализ процедур оценки потенциала сотрудников учреждения.
- 4) Разработать мероприятия и обосновать их социально-экономическую целесообразность.

Объект исследования – Администрация городского округа Тольятти.

Предмет исследования – методики и процедуры, направленные на развитие управленческого потенциала сотрудников.

В процессе выполнения бакалаврской работы были использованы методы информационного, системного анализа данных, финансово-экономического анализа, графического представления данных, опросы и наблюдения.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения результатов, полученных в бакалаврской работе, не только объектом исследования, но и всеми организациями, которые заинтересованы в развитии потенциала своих сотрудников, в целом, и управленческого потенциала руководителей, в частности.

Глава 1 Теоретические аспекты развития управленческого потенциала

1.1 Управленческий потенциал: понятие и подходы к его определению

Все работники организации, имеющие с ней трудовые отношения, представляют собой в совокупности ее персонал. Каждый из сотрудников обладает потенциалом, реализуя который, способствует достижению организационных целей. В данном параграфе представлен генезис понятия «управленческий потенциал».

Начнем с определения понятия «потенциал», под которым, как правило, понимается комплекс существующих возможностей и особенностей, которые можно реализовать в определенной сфере деятельности. В настоящей работе особое внимание уделим трудовому потенциалу и управленческому потенциалу, как одной из его производных и, являющемуся предметом исследования в настоящем исследовании.

Трудовой потенциал, как указано в учебнике А.Я. Кибанова, это возможности, «определяющие границы участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник» [10, с.96].

Автор Федорова Н.В. определяет трудовой потенциал работника, как «наличные и возможные ресурсы, непрерывно формируемые в процессе жизнедеятельности человека, реализуемые в организационном поведении и определяющие его способности к труду» [26, с. 332].

На основании данных, полученных в результате изучения специальной литературы [1], [9], [15], [21] дадим характеристику трудовому потенциалу сотрудника организации покомпонентно (таблица 1).

По данным таблицы 1 можно сформулировать вывод о сложной структуре трудового потенциала, содержащей несколько элементов, наличие

которых способствует качественному выполнению сотрудниками трудовых функций.

Таблица 1 – Основные компоненты трудового потенциала работника

Перечень компонентов	Ценность для работника
Состояние здоровья	Трудоспособность, сокращение количества дней по болезни
Деятельность	Креативность, творческий подход, самореализация
Полезность	Качество труда, отсутствие простоев
Показатель квалификации	Уровень образования, компетентность, способность к самообразованию

Опытные руководители рассматривают наличие потенциала, как ресурс, а использование его и применение - как резерв, позволяющий достигать организационных целей.

Правомерно возникает вопрос, как оценить трудовой потенциал? Критериями оценки могут служить: уровень образования, уровень компетентности, степень развития творческих способностей сотрудника, креативность.

В результате изучения учебно-методической литературы, структуру трудового потенциала организации можно представить, как показано на рисунке 1 [8, 10, 21, 26].

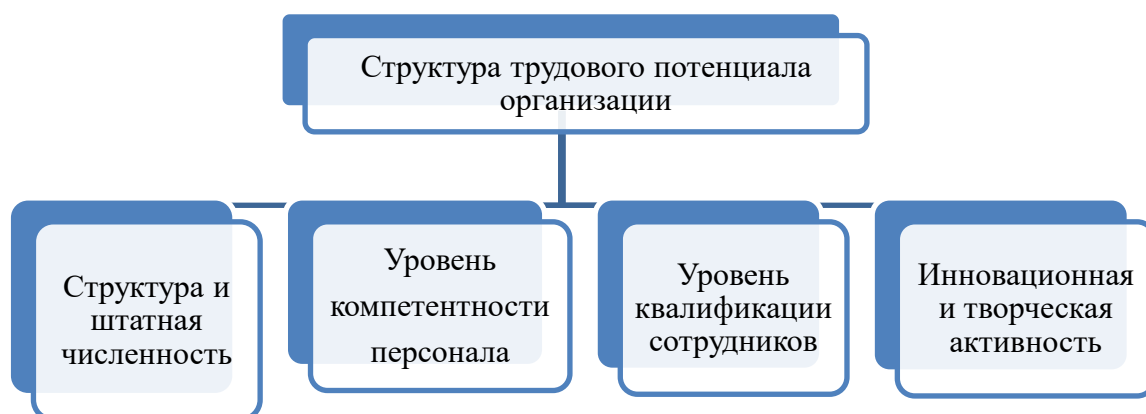


Рисунок 1 – Структура трудового потенциала организации

Показанные на рисунке 1 компоненты, показывают, насколько трудовой потенциал, содержателен.

По мнению Н.В. Федоровой, «трудовой потенциал работника это все, что касается «наличными и возможными ресурсами, непрерывно формируемыми в процессе жизнедеятельности человека. Реализуемые в организационном поведении и определяющие его способности к труду» [26].

С этой точки зрения, система элементов трудового потенциала может быть представлена, как показано в таблице 2 [1, 3, 9].

Очевидно, все компоненты трудового потенциала обеспечивают его понимание, как единого целого. Кроме того, их количественное и качественное соотношение не является величиной постоянной. Совокупность компонентов трудового потенциала работника предоставляет возможность ему действовать в той или иной мере производительно.

Таблица 2 – Компоненты трудового потенциала человека

Наименование компонента	Элементы трудового потенциала			
Аксиологические	Установки	Потребности	Трудолюбие	Эмоции
Нормативно-ролевые	Культура личности	Социальные нормы	Культура поведения	Дисциплинированность
Психо-физиологические	Пол	Возраст	Тип характера	Состояние здоровья
Имиджевые	Уровень образования	Квалификация	Должность	Семейное положение
Креативные	Активность	Творчество	Уровень зрелости	Предприимчивость

Очевидно, исходя из материалов таблицы 2, трудовой потенциал работника имеет сложную структуру и базируется на аксиологических нормативных, психофизиологических, креативных и имиджевых составляющих.

Очевидно, под управленческим потенциалом понимается возможность руководителя принимать правильные решения успешно решать руководящие задачи, являясь еще и лидером для своих подчиненных. Чаще всего в

организациях, предприятиях, учреждениях принято говорить о потенциале руководящего состава, то есть – о руководителях всех уровней иерархической структуры.

Согласно мнения Михайлиной Г.И., «управленческий потенциал - это одна из форм проявления сущностных сил человека для организации своей жизнедеятельности в обществе и для общества» [20]. Духовный потенциал руководителя является энергетической основой развития, интегральной характеристикой всех психических возможностей человека. На рисунке 2 представлены особенности элементов управленческого потенциала. Следуя логике системного описания можно представить четыре элемента управленческого потенциала через характеристики пространство, время, энергия и информация (рисунок 2).

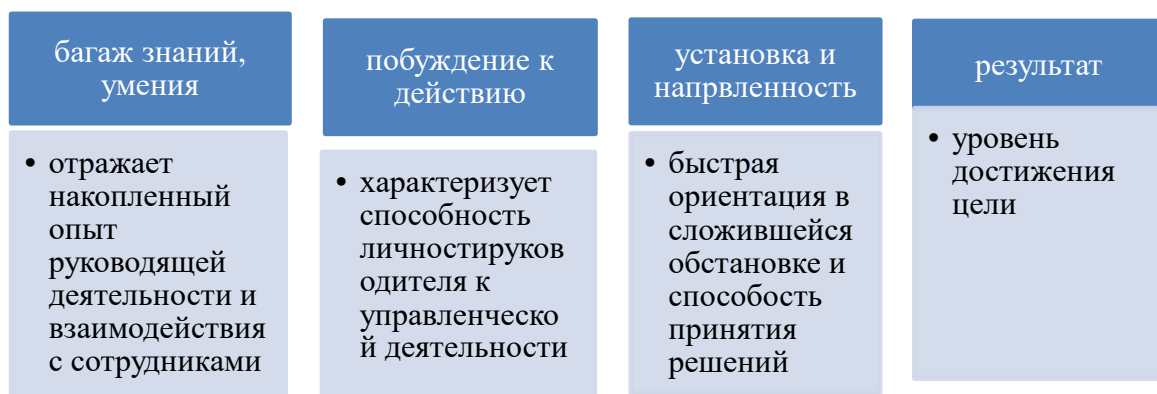


Рисунок 2 – Существенные характеристики управленческого потенциала

Представленные на рисунке, характеристики, и есть спектр управленческого потенциала:

- багаж знаний и умений, приобретенный человеком в процессе жизни.

Он - основа управленческого потенциала;

- побуждение к действию, представляет особенности личностного ресурса руководителя и выражает уровень стремления заниматься управленческой деятельностью;

- установки, с которыми руководитель предпринимает действия, ориентируется на достижение результата, характеризует, насколько работник ориентируется в управленческой среде и способен принимать правильные управленческие решения;

- способность достижения и результативности в управленческой деятельности.

Собственно управленческий потенциал является интегративным понятием и явлением, объединяющим в себе все перечисленные характеристики.

Таким образом, проведенное теоретическое исследование показало, что управленческий потенциал - категория многогранная, состоящая из многих компонентов. Подходы к его определению также многообразны, поскольку сформулированы специалистами разной профессиональной направленности. В рамках бакалаврской работы важно понимать, что такое управленческий потенциал и каким образом оценить уровень его развития. О методиках оценки и развития потенциала пойдет речь в следующем параграфе.

1.2 Методики оценки и развития управленческого потенциала

В данной бакалаврской работе уже выяснено, что управленческий потенциал представляет собой способность человека успешно решать руководящие задачи и готовность брать на себя лидерские роли и функции.

Большинство теорий о лидерском потенциале базируются на трёх основных принципах (рисунок 3).

Важно понимать, что при реализации представленных на рисунке 3 принципов, возможны два условия, которые должен удовлетворять инструмент оценки: это инструмент по оценке психологических качеств, с

одной стороны. С другой стороны, он комплексно позволяет оценить важные для руководителей управленческие навыки и личностные компетенции, а также интеллектуальные способности.



Рисунок 3 – Принципы реализации управленческого потенциала

В статье А. Макаревича «Как определить управленческий потенциал руководителя», автор предлагается методика оценки управленческих возможностей руководителей [7]. Он определил классификацию топ-менеджеров (рисунок 4).

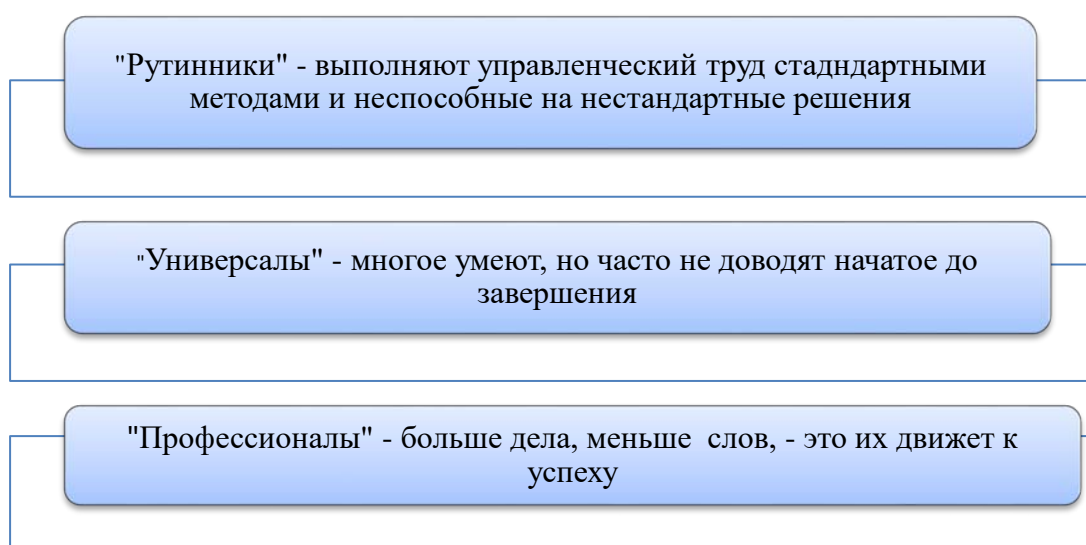


Рисунок 4 – Классификация топ-менеджеров

Чтобы оценить, к какому уровню относится руководитель, необходимо использовать специально разработанные комплексные тестовые методики.

Специалисты NT Lab утверждают, что методики оценки управленческого потенциала должны быть направлены на оценку наличия способностей и качеств для решения управленческих задач, в тесной связи с лидерскими качествами. Так, помня об основных управленческих функциях, сформулированных Анри Файолем, к задачам руководства предписывают: планирование организацию, делегирование, контроль и коммуникации. К лидерским функциям специалисты относят: принятие, решений, мотивацию, поддержку подчиненных, создание команды и ее развитие. Несомненно, все эти качества должны быть релевантны тому бизнесу, в котором находится специалист. Измерение наличия управленческого потенциала должно быть комплексным: и решение кейс-задач, и оценка soft-навыков, определение уровня мотивации и оценка когнитивных способностей [5].

Разработчики системы оценки управленческого потенциала, каждый из которых станет эффективным помощником в решении HR-задач, предлагают 4 инструмента:

- 1) LeaderCase это экспресс-оценка управленческого потенциала человека через решение ситуационных кейсов. Инструмент позволяет оценить понимание управленческих ситуаций и интуицию руководителя. Посредством кейса определяется, каким управленческим функциям человек склонен уделять больше внимания и какой стиль менеджмента для него характерен. В результате применения этого инструмента можно понять, насколько велико желание сотрудника брать на себя обязанности и ответственность руководителя.

- 2) Второй инструмент оценки управленческого потенциала состоит в предоставлении кандидату 14-ти вопросов, выбрав из пары утверждений то, с которым он согласен в большей степени. На этой основе рассчитывается итоговый результат по тесту. После окончания тестирования программа автоматически формирует отчёты по результатам на шкале от 1 до 10.

Интерпретация результатов представлена в таблице 3:

Таблица 3 – Статистика результатов оценки управленческого потенциала

№ п/п	Результат по шкале	Значение результата	Статистика
1	от 1 до 2,5	недостаточный	лишь 6% людей получают такой балл
2	от 2,5 до 4,5	заниженный	получают лишь 24 процента респондентов
3	от 4,5 до 6,5	средний	такой балл показывают 40 процентов респондентов,
4	от 6,5 до 8,5	хороший	его получают 24%
5	от 8,5 до 10	отличный	всего 6% получают такой балл

Важно учесть, что благодаря своей компактности и чёткой направленности тест LeaderCase может использоваться как отдельный инструмент на этапе массового отбора, так и в качестве дополнения к комплексной оценке руководителей высокого ранга.

3) Третий инструмент – LeaderChart, для оценки управленческого потенциала руководителей линейного и среднего уровня. Представляет собой кейсовую методику, дополненную анализом общего уровня интеллектуального потенциала, личности, мотивации к руководству и эмоционального интеллекта и состоит из пяти блоков: решение кейс-задач, выявление карьерных предпочтений, выявление уровня логики, определение личностных качеств и эмоционального интеллекта.

Наряду успешности решения кейсов и мотивации к управленческой деятельности, этот инструмент оценивает интеллектуальные способности и эмоциональный интеллект, как было отмечено выше. На рисунке 5 показана последовательность шагов при работе с оцениваемыми руководителями.

Итоги по тесту LeaderChart, показанному на рисунке 5, рассчитывается путём сопоставления ответов кандидатов и ответов экспертов, то есть успешных менеджеров, привлеченных к оценочным процедурам.

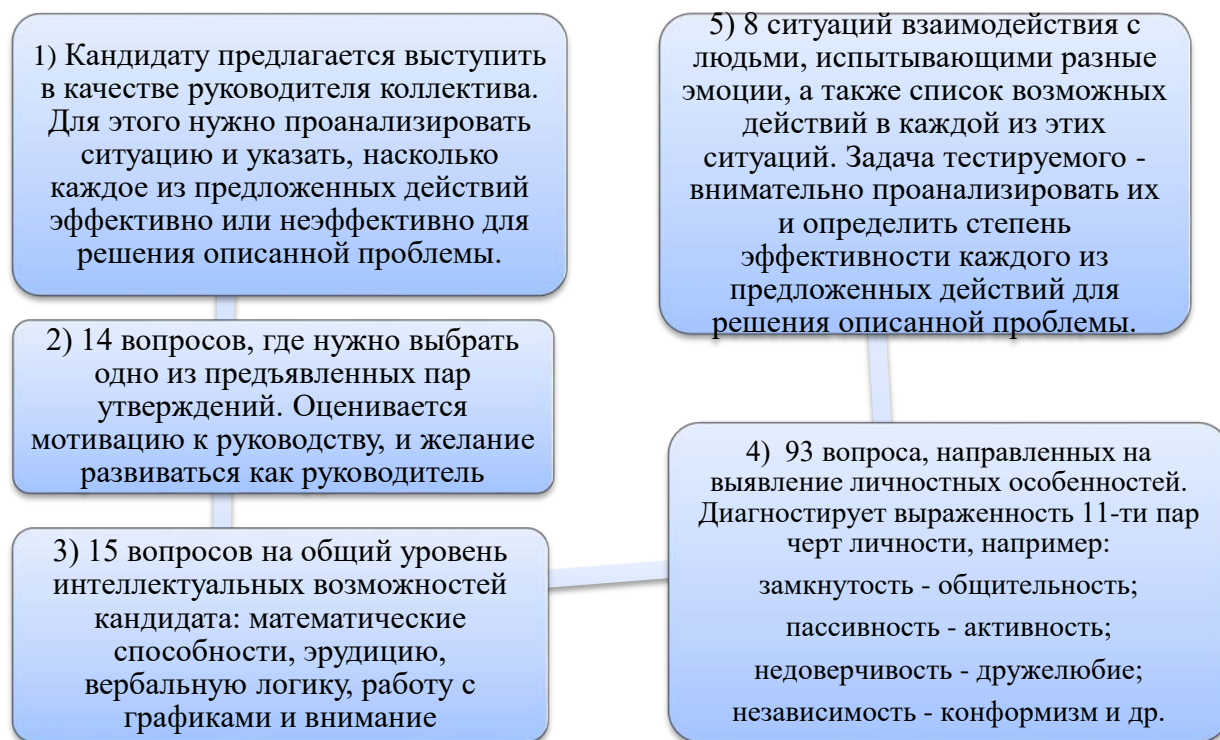


Рисунок 5 – Алгоритм инструментов оценки управленческого потенциала

Поскольку предлагаемая методика – автоматизированный процесс, то по окончании тестирования программа автоматически формирует отчёты по результатам [5]. Уровень развития человека определяется по двум ключевым критериям: профессионализм и мотивация (рисунок 6).

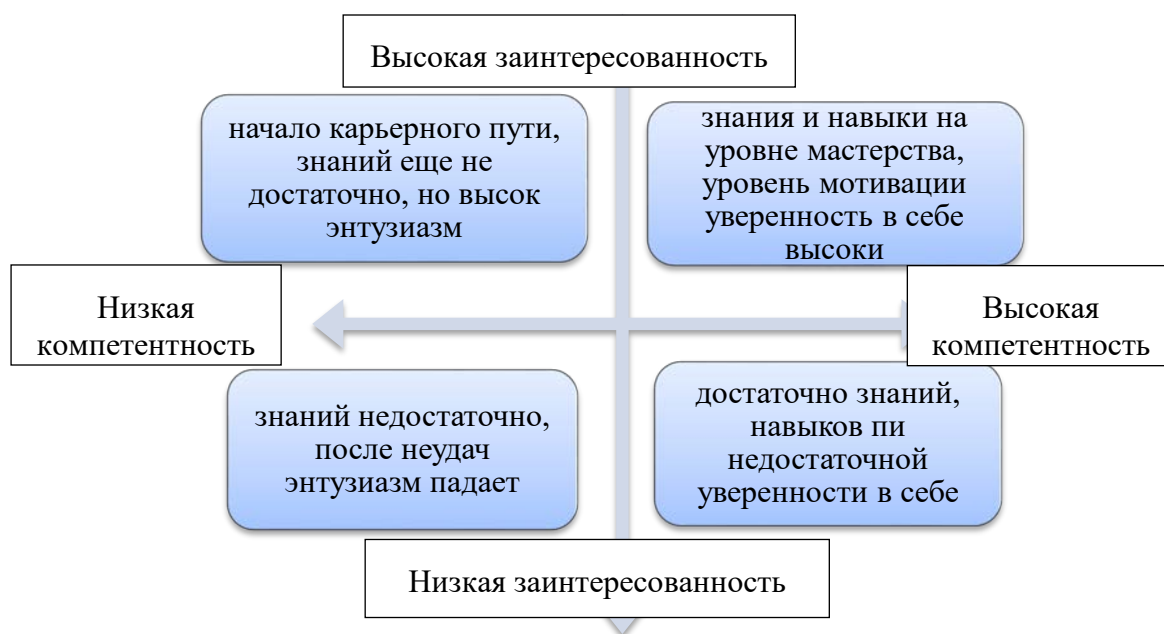


Рисунок 6 – Уровни развития человека

И, наконец, инструмент 4 по оценке бизнес-профиля для руководителей среднего уровня, а также комплексная оценка руководителей и сотрудников.

Представляет собой комплексную тестовую психологическую оценку, как профиля руководителей, так и сотрудников и состоит из блоков: мотивация, структура интеллекта, личность. В отличие от первых трех, эта методика отличается тем, что она детализирована. Способность к руководству оценивается с помощью развёрнутых блоков мотивации, личности, интеллекта и двенадцати основных компетенций.

Еще один инструмент - тест-Ассессмент. Это развёрнутая оценка руководителей, топ-менеджеров и целых отделов. Он определяет потенциальный и наблюдаемый уровни развития компетенций, общих умений и навыков человека. Тестирование и интервью, составляет два этапа экспертной оценки по идентичным компетенциям. С родной стороны, проводится комплексное психологическое тестирование и результаты теста показывают прогноз лидерского потенциала, а также способности к проявлению компетенций. А с другой стороны - уровень проявления компетенций оценивается экспертом при практическом опыте человека, когда оценивается его поведение в смоделированных рабочих ситуациях.

В результате получаем: прогноз успешности, психологический портрет, сильные и слабые стороны личности, а также - рекомендации по развитию [5].

Проводя, таким образом, оценку работников целого подразделения, появляется возможность выявить проблемы организации или учреждения. Если какой-то из параметров проседает у большинства членов команды, причина может крыться в: плохо настроенных бизнес-процессах, неопытном руководителе, системе стимулирования персонала или у сотрудников нарушен режим труда и отдыха.

Подводя итоги, отметим, что при выборе инструмента важно учитывать два фактора - насколько массовый отбор будет проводиться и насколько глубоко и точно нужно оценить человека:

Таким образом, в результате проведенного исследования методик оценки управленческого потенциала, стоит выбирать тот инструмент, который соответствует задаче и уровню менеджмента - тогда оценка будет максимально эффективной. В учебной литературе можно увидеть иные методики по оценке управленческого уровня, но в условиях проникновения цифровых технологий во все сферы деятельности, особое значение приобретают программные продукты, представляющие инструменты, автоматической демонстрации ее результатов.

Рассмотрев вопрос об оценке управленческого потенциала, нельзя не рассмотреть способы его развития. Для начала обратимся к Федеральным законам «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ, в ст.10 которого, указывается, что «Муниципальным служащим является гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами и законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств местного бюджета»[24].

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, в ст. 71.1 говорится об особенностях приема на целевое обучение по образовательным программам высшего образования и указывается, что «Право на прием на целевое обучение по образовательным программам высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов в пределах установленной квоты имеют граждане, которые в соответствии со ст. 56 настоящего Федерального закона заключили договор о целевом обучении с:

1) федеральными государственными органами, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления;

2) государственными и муниципальными учреждениями, унитарными предприятиями и др.» [23]. Это закрепляет право муниципальных работников на целевое обучение.

Таким образом, имея необходимое образование, в течение периода работы в муниципальных органах, например, городской администрации, работники, а особенно, руководители подразделений, могут получать дополнительное образование, требуемое в столь динамично меняющихся реалиях.

Программ для развития управленческих компетенций достаточно много. Важно выбрать ту программу, которая позволит приобрести необходимую компетенцию.

Рассмотрим несколько примеров:

Пример 1. Национальный исследовательский институт дополнительного образования и профессионального обучения. Предлагает широкий спектр программ, в том числе и дистанционной формы обучения. Это очень удобно, поскольку не необходимости нести затраты еще и на командировочные расходы. Например, курс для развития управленческой компетенции, о которой говорилось выше, Современные методы управления мотивацией персонала. Разработка и организация эффективных систем оплаты труда – это курсы повышения квалификации стоимостью 7463 руб.

Пример 2. Центр научно-технической информации «Прогресс» в Санкт-Петербурге предлагает множество программ обучения, в частности курсы и семинары для руководителей. При этом, они утверждают, что «Обеспечивая комфортную обстановку и европейский сервис, мы обучаем молодых и опытных руководителей предприятий, организаций, отделов и служб. Большинство курсов сочетают два формата обучения: семинарский и тренинговый» [27].

Пример 3. Elearning Center -Библиотека электронных курсов Лучшие курсы для совершенствования лидерских качеств и управленческих навыков. Рекомендуем включить эти курсы в индивидуальные планы развития руководителей и тех, кто готовится ими стать [2].

Несколько курсов предлагается по основам управления: «Современные практики лидерства», «Вдохновляющий лидер» и др.

Для управления командой, что важно для руководителя, - «Эффективные коммуникации в команде» и др.

Целый спектр курсов, направленных на развитие лидерских функций:

- Мотивация сотрудников: материальная и нематериальная;
- Коучинг как стиль менеджмента;
- Эффективные совещания;
- Управление изменениями;
- Обратная связь;
- Делегирование.

И вот еще цикл программ, особенно актуальных в последнее время, курсы об удаленной работе руководителя:

- Совещания на расстоянии: советы для эффективных онлайн-встреч;
- Мотивация сотрудников на расстоянии;
- Удаленная работа руководителя;
- Конфликты в удаленной команде и как их решать.

Таким образом, найти программы не сложно, надо тщательно провести оценку управленческого потенциала, чтобы затем, развивать те компетенции, которые необходимы конкретному руководителю.

Подводя итоги исследования теоретических аспектов развития управленческого потенциала, в первой главе, было выявлено определение управленческому потенциалу и рассмотрены методики его оценки и развития.

Глава 2 Организационно-экономическая характеристика организации и системы развития управленческого потенциала

2.1 Организационно-экономическая характеристика администрации г.о. Тольятти

Городской округ Тольятти относится к муниципальным образованиям Российской Федерации, входящий в состав Самарской области. Работа таких муниципальных образований строится исключительно на исполнении законодательства Российской Федерации и нормативно-правовых актов регионального и муниципального уровней. Так на федеральном уровне это: Конституция Российской Федерации; Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [25] и др., на муниципальном уровне это: Устав Самарской области, Закон Самарской области «О наделении статусом городского округа и муниципального района муниципальных образований в Самарской области», Устав городского округа Тольятти; и т.д.

В соответствии с этими и другими законодательными актами строится вся деятельность и управление в муниципальных образованиях, формируется структура управления, формируются бюджеты и отслеживается их исполнение, осуществляется различная управленческая и организационная деятельность. Направления такой деятельности зависят от размера муниципальных образований, их отраслевой направленности, наличия трудового потенциала в данном регионе, стратегических направлений экономического развития и других факторов. Также решениями законодательных органов области и города определяются границы городского округа и внутригородское деление по районам.

В городском округе Тольятти выделено три района: Автозаводский, Центральный и Комсомольский. Исторически первым образованным районом был Комсомольский, позже сформировался Центральный, а со

строительством автомобилестроительного завода АВТОВАЗ появился Автозаводский район. В свою очередь город Тольятти является административным центром Ставропольского района. Население города колеблется в пределах 700 тысяч человек. В какие-то годы было больше, в настоящее время немного меньше. Площадь, занимаемая городом по его границам около 300 кв. км.

Разнообразие отраслей промышленности, представленных в городе, и других направлений деятельности населения, а также сама численность города и другие факторы опередили те направления, по которым осуществляется управление городом, и сформировали структуру управления городом (Приложение А). Возглавляет администрацию городского округа Глава, у него в подчинении находятся заместители по направлениям и Главы внутригородских районов (рисунок 7).

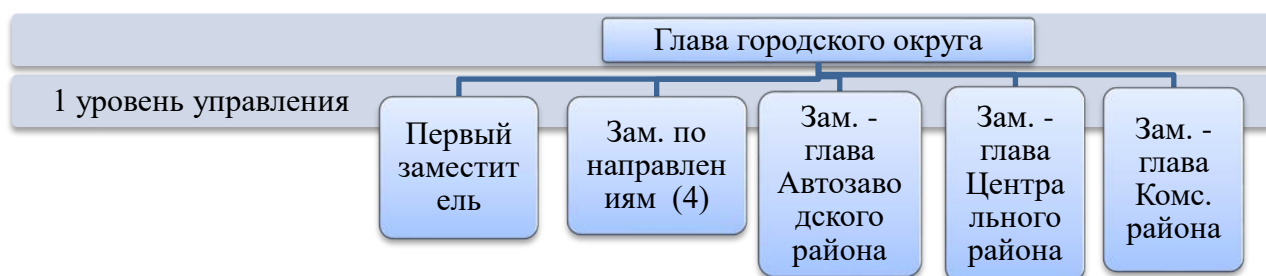


Рисунок 7 – Структура управления городским округом Тольятти (1-ый уровень)

Далее у заместителей по направлениям идут департаменты, такие, например, как: департамент информационных технологий и связи; департамент дорожного хозяйства и транспорта; департамент по управлению муниципальным имуществом; департамент финансов; департамент образования; департамент городского хозяйства; департамент экономического развития; департамент социального обеспечения; и др. То есть из структуры администрации видно, что направления ее деятельности охватывают все направления жизнедеятельности населения Тольятти.

Деятельность администрации г.о. Тольятти базируется на правовых основах местного самоуправления, то есть форме осуществления населением городского округа своей власти исходя из собственно интересов населения с учетом исторических и других местных традиций. В основе местного самоуправления лежат принципы: соблюдение прав и свобод человека и гражданина; обеспечение гарантий осуществления местного самоуправления, обеспечение законности; обеспечение гласности и др.

В вопросы местного значения, которые решает администрация городского округа Тольятти, входят такие как: владение, пользование и распоряжение муниципальным имуществом; составление, рассмотрение, утверждение и исполнение бюджета, а также осуществление контроля его исполнения; установление, изменение, вплоть до отмены местных налогов и сборов городского округа и многое другое.

Администрация городского округа Тольятти является исполнительно-распорядительным органом городского округа, который наделён правом решения вышеперечисленных вопросов и задач и, соответственно, осуществляет свою деятельность в определённых рамках, и ежегодно отчитывается об исполнении всех поручений и программ. Экономические основы местного самоуправления отражены в главе 6 Устава городского округа Тольятти [13]. В соответствии с этими основами администрация имеет бюджетные полномочия и может вести некоммерческую деятельность.

Бюджет городского округа Тольятти – это форма образования и расходования денежных средств, которые предназначены для финансового обеспечения задач и функций органов местного самоуправления. В его содержании прописаны доходы бюджета, а также расходные обязательства, которые отражаются в реестре и осуществляются в установленном порядке. Информация об исполнении бюджета и другой некоммерческой деятельности администрации городского округа Тольятти отражена в отчетах Главы города [18].

Важно понимать, что Администрация города, каковой является объект исследования в настоящей бакалаврской работе, как организация – это муниципальное бюджетное учреждение и результаты экономической деятельности отражаются иначе, чем в коммерческих структурах.

В отличие от коммерческих организаций, администрация города отчитывается не за получение выручки, а за исполнение бюджета [18]. В Отчете главы администрации показатели составляются и сравниваются с планом (Приложение Б). Данный документ содержит информацию по каждому направлению деятельности администрации, исполнению бюджета и причинах его невыполнения.

На основании этих данных Отчета за исследуемый период, проведем анализ деятельности администрации городского округа Тольятти (таблицы 4 – 7, рисунок 8).

В таблице 4 представлены показатели доходов и расходов городского округа Тольятти за период 2018 - 2020 г.

На рисунке 8 на основании таблицы 4 показана динамика доходов и расходов городского округа Тольятти за период 2018 - 2020 г.

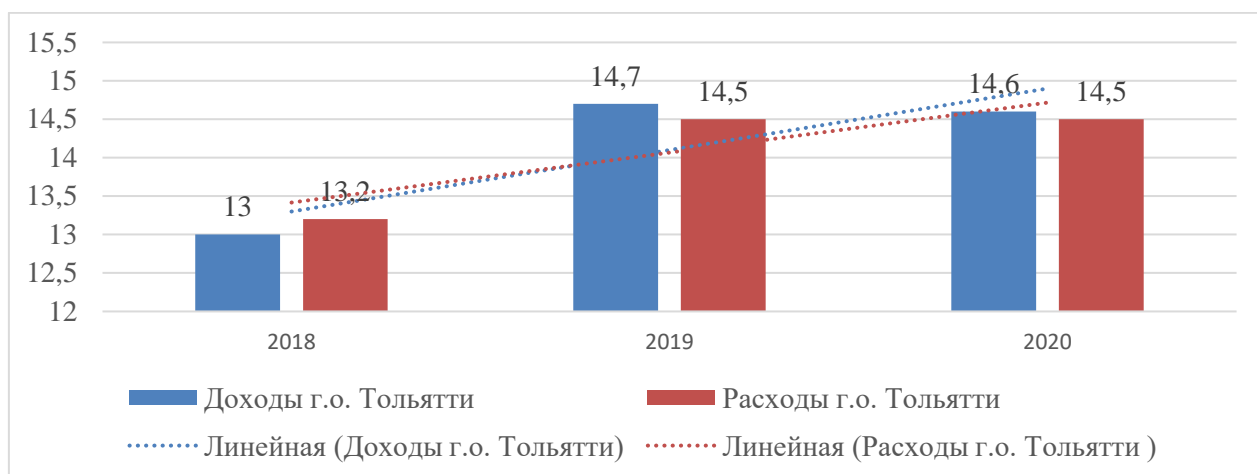


Рисунок 8 - Динамика доходов и расходов городского округа Тольятти за период 2018 - 2020 г., млрд. руб.

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности администрации городского округа Тольятти

Показатели	2018 год		2019 год		2020 год		Темпы роста, (%)			
	Утв. план	Касс. исполнение	Утв. план	Касс. исполнение	Утв. план	Касс. исполнение	2019 / 2018		2020 / 2019	
							к плану	касс. испол.	к плану	касс. испол.
Налоговые и неналоговые доходы	6518,0	6599,0	6846,3	6888,5	6458,7	6873,6	105,	104,4	94,3	99,8
Безвозмездные поступления	6748,5	6355,6	8023,8	7781,0	8098,0	7760,7	119,0	122,4	100,9	99,7
Доходы, всего	13266,5	12954,6	14870,1	14669,4	14556,7	14634,3	112,1	113,2	97,9	99,8
Расходы из бюджета города	7177,0	7029,1	7128,7	6766,5	7917,1	7678,3	99,3	96,3	111,1	113,5
Расходы из средств вышестоящих бюджетов	6571,1	6150,	8002,0	7685,4	7186,2	6836,7	121,8	125,0	89,8	89,0
Расходы, всего	13748,1	13179,0	15130,7	14451,8	15103,3	14514,9	110,1	109,7	99,8	100,4
Дефицит (профицит) бюджета	- 481,6	- 224,4	- 260,7	217,6	- 546,6	119,3	51,1	- 97,0	-	-

На рисунке 8 выделена линия тренда по представленным данным. Из этого видно, что величина и доходов и расходов г.о. Тольятти имеет тенденцию к росту, не если в 2018 году расходы превышали доходы, то два года подряд (2019 и 2020) расходы меньше доходов. Абсолютная величина доходов и расходов в 2020 году немного меньше, чем в 2019, но больше 2018 года. Конечно, это связано с пандемией, которая отразилась на всех областях деятельности города.

Итоговые показатели деятельности администрации городского округа Тольятти за период 2018 г. приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Итоговые показатели деятельности администрации городского округа Тольятти за период 2018 г., тыс. руб.

Показатели	2018 План	2018 Факт	Отклонения,	
			+/-	%
Общий объем доходов бюджета	13266518	12954569	- 311949	- 2,4
Общий объем расходов бюджета	13748092	13178988	- 569104	- 4,1
Плановый показатель соотношения доходов и расходов (дефицит или профицит)	- 481574 (дефицит)	- 224419 (дефицит)	257155	53,4

По данным таблицы 5 видно, что по итогам года бюджет городского округа Тольятти по статье «Общий объем доходов бюджета» по факту оказался меньше плана на 2,4%, что составило более 300 млн.руб., по статье «Общий объем расходов бюджета» факт также был меньше плана на 4,1%, что составило почти 600 млн.руб. Дефицит бюджета был снижен практически в два раза.

Итоговые показатели деятельности администрации городского округа Тольятти за период 2019 г. размещены в таблице 6.

По данным таблицы 6 видно, что по факту: был получен профицит бюджета, против планового дефицита; сложилась ситуация с неполным

освоением средств, которая связана с непредоставлением бюджетного кредита из областного бюджета, срывом сроком размещения муниципальных закупок, а также ненадлежащим выполнением подрядчиками обязательств по договорам.

Таблица 6– Итоговые показатели деятельности администрации городского округа Тольятти за период 2019 г.

Показатели	2019 План	2019 Факт	Отклонения,	
			+/-	%
Общий объем доходов бюджета	14870060	14669444	- 200616	-1,3
Общий объем расходов бюджета	15130724	14451837	- 678887	-4,5
Плановый показатель соотношения доходов и расходов (дефицит или профицит)	- 260664 (дефицит)	+ 217607 (профицит)	478271	Снижение дефицита почти в 2 раза

И по этой причине оплата расходов происходила по фактически выполненным работам. В основном это сложилось по таким направлениям как: проектирование, строительство и реконструкция социально-культурных объектов, строительство выставочного зала в честь 50-летия АВТОВАЗа и проведение ремонта автомобильных дорог общего и местного назначения и др.

Итоговые показатели деятельности администрации городского округа Тольятти за период 2020 г. показаны в таблице 7.

По данным таблицы 7 видно, что при плане иметь дефицит бюджета город вышел на профицит. Но что стоит за этими цифрами?

Общая сумма неисполнения бюджета около 600 млн.рублей. это связано с расходами на обслуживание муниципального долга; с содержанием обсерватора для переболевших коронавирусной инфекцией в пансионате

«Радуга», с мероприятиями по ликвидации очагов загрязнений на территории завода Фосфор и т.д.

Таблица 7 – Итоговые показатели деятельности администрации городского округа Тольятти за период 2020 г.

Показатели	2020 План	2020 Факт	Отклонения,	
			+/-	%
Общий объем доходов бюджета	14556690	14634256	+ 77566	0,1
Общий объем расходов бюджета	15103332	14514921	- 558411	- 3,4
Плановый показатель соотношения доходов и расходов (дефицит или профицит)	- 546642 (дефицит)	+ 119335 (профицит)	+665977	Снижение дефицита почти в 1,5 раза

Для реализации своих социально – экономических обязательств перед обществом города Тольятти администрация реализует целый пакет программ федерального и муниципального значения. К таким программам относятся: «Молодежь Тольятти на 2021–2030 гг.»; «Развитие системы образования городского округа Тольятти на 2021–2027 гг.» [13].

Для эффективного использования доходной части бюджета в городских интересах и реализации вышеперечисленных программ необходимо соответствующее кадровое обеспечение.

Поэтому актуальным является анализ кадрового состава администрации и выявления направления совершенствования и использования кадрового и управленческого потенциала.

2.2 Характеристика управленческого потенциала администрации г.о. Тольятти

Осуществление всей управленческо-исполнительской деятельности в органах администрации сопряжено с тем, что данные работники относятся к муниципальным служащим. А деятельность муниципальных служащих регламентирована решениями Думы городского округа Тольятти. Там прописано, что такое муниципальная служба, какие должности есть в городском округе Тольятти по функциональным признакам, определены основные права и обязанности муниципального служащего, прописаны требования к поведению муниципального служащего и ограничения, связанные с исполнением обязанностей в муниципальной службе.

При приёме на работу на должность муниципального служащего кандидат должен ознакомиться с порядком прохождения муниципальной службы, в соответствии со ст. 46 Устава городского округа Тольятти. Это необходимо сделать для того, чтобы обеспечить эффективным процесс управления персоналом в части определения человека на конкретное рабочее место (место служащего), а также при переводе его по служебной лестнице, направлении на повышение квалификации, для полного раскрытия его трудового, в том числе управленческого потенциала.

С целью выявления несоответствия муниципального служащего своему рабочему месту, определению направлений повышения квалификации, выявления трудового, в том числе управленческого потенциала проводится его аттестация (один раз в три года). Процесс аттестации регламентирован положением о проведении аттестации муниципальных служащих, утвержденное на основе типового положения о проведении аттестации муниципальных служащих и законодательством Самарской области.

По функциональному признаку должности муниципальных служащих подразделяются на следующие группы: руководители, помощники (или советники), специалисты и обеспечивающие специалисты (рисунок 9).

Управленческий потенциал муниципального служащего, работающего в администрации г.о. Тольятти может быть раскрыт только для тех должностей, в подчинении у которых находятся люди.

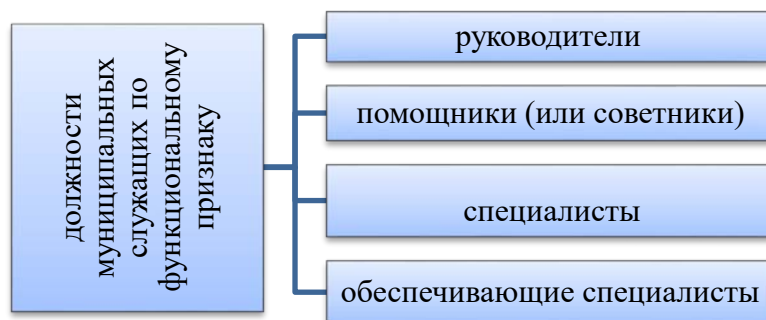


Рисунок 9 – Деление должностей муниципальных служащих по функциональному признаку администрации г.о. Тольятти

По группам должности муниципальных служащих делятся на 5 групп: высшие, главные, ведущие, старшие, младшие должности муниципальной службы (рисунок 10).



Рисунок 10 – Деление должностей муниципальных служащих администрации г.о. Тольятти по группам

Как следует из Устава г.о. Тольятти: «Квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, необходимым для замещения должностей муниципальной службы, устанавливаются муниципальными правовыми актами соответствующего органа местного самоуправления на основе типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, которые определяются Законом Самарской области «О муниципальной службе в Самарской области» в соответствии с классификацией должностей муниципальной службы, с учетом задач и функций органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования, лица, замещающего муниципальную должность.

Квалификационные требования к знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности муниципального служащего его должностной инструкцией. Должностной инструкцией муниципального служащего могут также предусматриваться квалификационные требования к специальности, направлению подготовки.

Дополнительные требования к образованию и стажу (опыту) работы для замещения должностей председателя, заместителя председателя и аудиторов контрольно-счетной палаты устанавливаются нормативным правовым актом Думы. (ч. 8 в ред. Решения Думы городского округа Тольятти Самарской области от 15.03.2017 № 1370)» [13]

В соответствии со ст. 43.1 Устава муниципального образования (МО) обозначены особые требования к служебному поведению муниципальных служащих. П.1 данной статьи гласит, что «муниципальный служащий обязан исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне». То есть обеспечение высокого профессионального уровня является и обязанностью муниципального служащего, и задачей отдела кадров.

Характеристику управленческого потенциала исследуемого объекта проведем по данным администрации г.о. Тольятти за период 2018 – 2020 года.

Динамика персонала по категориям: руководители, помощники (или советники), специалисты, обеспечивающие специалисты приведена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика персонала по категориям: руководители, помощники (или советники), специалисты, обеспечивающие специалисты

Показатели/категории	2018	2019	2020	Изменения, +/- , чел.	
				2019/2018	2020/2019
Штатная численность всего (чел), в том числе:	1096	1094	1100	- 2	+6
руководители	38	38	38	-	-
помощники (или советники)	22	22	22	-	-
специалисты	775	771	777	- 4	+6
обеспечивающие специалисты	261	263	263	2	-

На данный момент в администрации трудится свыше тысячи человек. Проанализируем персонал администрации по категориям, уровню образования, возрасту и стажу работы в администрации (рисунки 11 – 14).

На рисунке 11 по данным таблицы 8 представлена динамика персонала по категориям.

Как видно из таблицы 8 и рисунка 11 сильных изменений численность по указанным категориям не бывает. Это объясняется, что изменение численности администрации соотносится с такими параметрами, которые довольно стабильны.

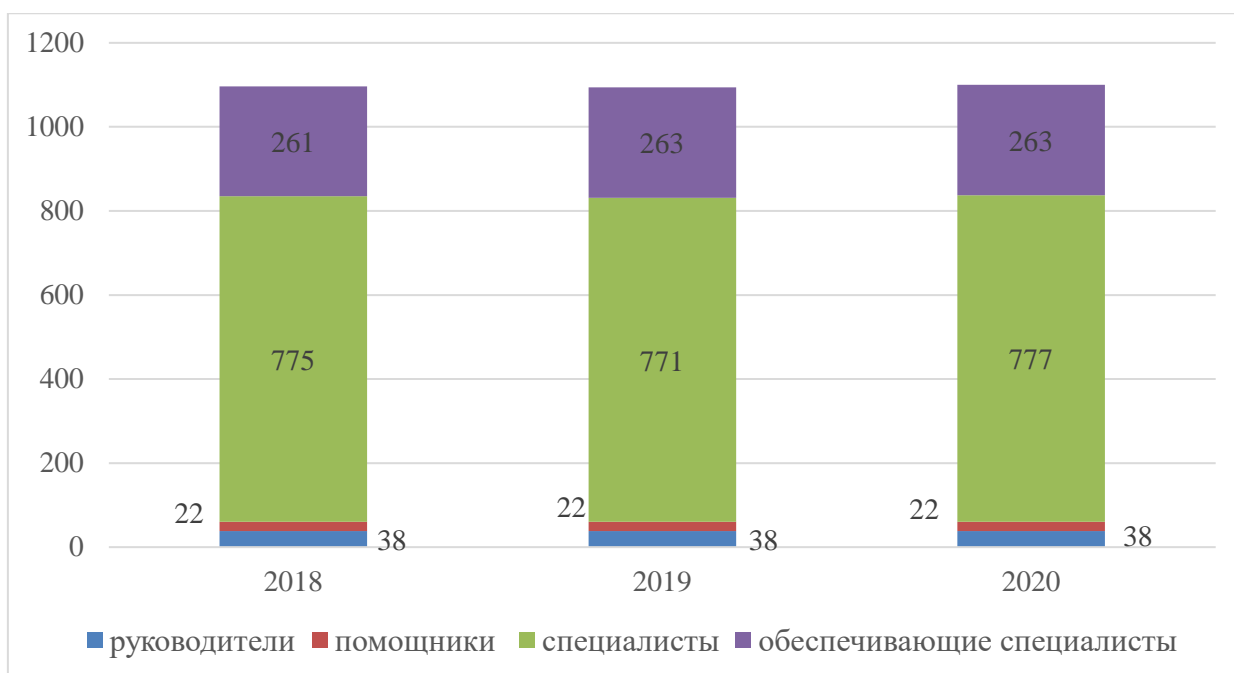


Рисунок 11 – Динамика персонала по категориям: руководители, помощники (или советники), специалисты, обеспечивающие специалисты

В таблице 9 представлена динамика персонала по отдельным органам администрации. Весь перечень отдельных органов гораздо шире и определен разнообразием функционала администрации.

Таблица 9 – Динамика персонала по отдельным органам администрации

Показатели/ численность по отдельным органам администрации	2018	2019	2020	Изменения, +/-, чел.	
				2019/2018	2020/2019
Всего чел., в том числе:	1096	1094	1100	- 2	+ 6
Управление муниципальной службы и кадровой политики	22	23	23	+ 1	-
Департамент финансов	102	103	103	-	-
Управление административной практики	29	29	29	-	-
Департамент экономического развития	51	51	51	-	-
Департамент городского хозяйства	108	108	108	-	-
Департамент градостроительной деятельности	63	63	63	-	-

Как видно из таблицы 9 изменение численности персонала по отдельным органам администрации также не отмечено. Ситуация стабильная. По представленным департаментам вообще нет изменений численности. Это может говорить о том, что штатная численность сохраняется несмотря на то, что разнообразие функционала и, соответственно, ответственности добавляется.

В таблице 10 представлено процентное соотношение персонала администрации по уровню образования.

Таблица 10 – Процентное соотношение персонала администрации персонала по уровню образования

Показатели/ образование	Высшее, чел.	% от общей численности	Средне- специальное, чел.	% от общей численности
руководители	38	3,5	-	-
помощники (или советники)	-	-	22	2,0
специалисты	777	70,6	-	-
обеспечивающие специалисты	227	20,6	36	3,3

Как видно из таблицы 10 большая часть работников администрации имеет высшее образование – 94,7%, а 5,3% - имеет средне-специальное образование (рисунок 12).



Рисунок 12 – Процентное соотношение персонала администрации персонала по уровню образования

На рисунке 13 по данным таблицы 11 представлена динамика персонала администрации по возрастной характеристике.

Таблица 11 – Динамика персонала администрации по возрастной характеристике, чел.

Показатели	20–30 лет	31–45 лет	46–55 лет	от 56 лет
	чел.			
руководители	-	11	23	4
помощники (или советники)		22		
специалисты	21	339	397	20
обеспечивающие специалисты	73	71	96	23
Итого	94	443	516	47

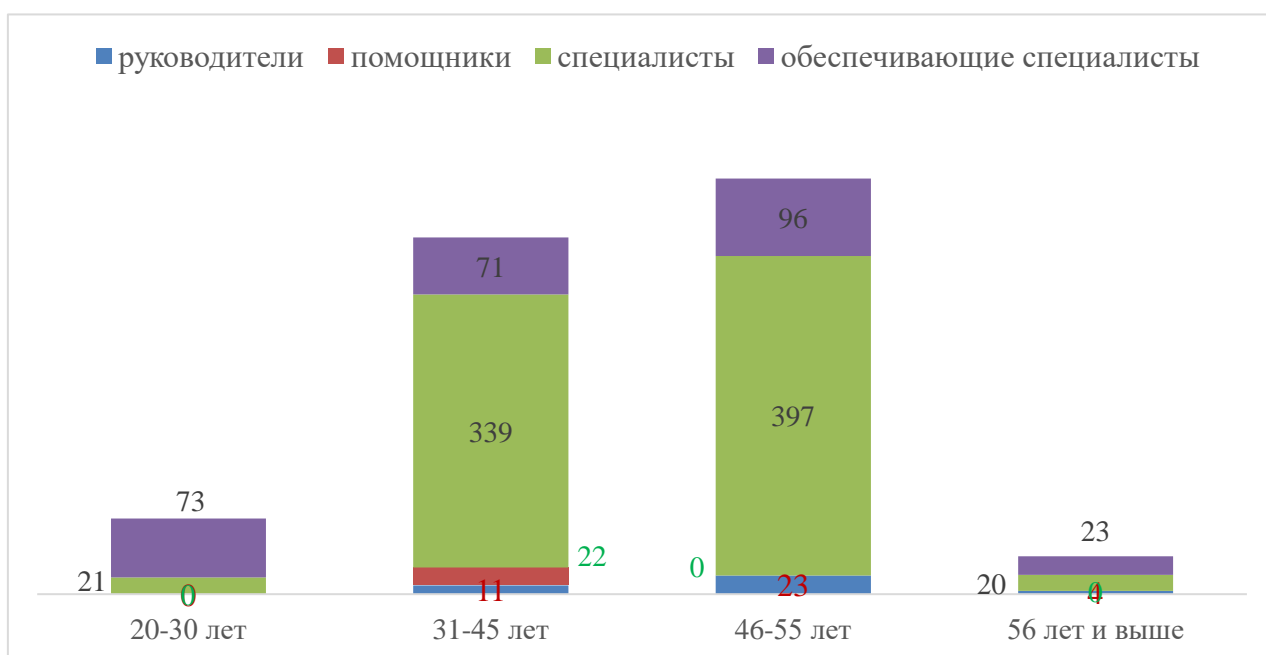


Рисунок 13 – Динамика персонала администрации по возрастной характеристике

Как видно из таблицы 11 и рисунка 13 основной костяк трудового персонала находится в возрастной категории от 31 до 55 лет.

В таблице 12 представлена динамика персонала администрации по стажу работы в администрации.

Таблица 12 – Динамика персонала администрации по стажу работы в администрации

Показатели/Стаж работы в администрации	до 3 лет	3,5–5 лет	5,5–10 лет	Свыше 10 лет
руководители	-	5	7	26
помощники (или советники)	-	-	-	-
специалисты	82	153	233	309
обеспечивающие специалисты	33	46	80	126

Как видно из таблицы 12 достаточный опыт – от 3,5 и более 10 лет работы имеет большая часть персонала. Это может говорить о стабильности основной части работающих в администрации.

В таблице 13 представлена динамика персонала администрации по уровню среднемесячной заработной платы по отраслям «Культура» и «Физическая культура и спорт», «Образование».

Таблица 13 – Динамика персонала администрации по уровню среднемесячной заработной платы по отраслям «Культура», «Физическая культура и спорт» и «Образование»

Показатели	2018	2019	2020	Изменения, +/-	
				2019/ 2018	2020/ 2019
1. Уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников МУ отрасли «Культура», тыс. руб.	26,9	28,8	29,9	+ 1,9	+ 1,1
2. Уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников МУ отрасли «Физкультура и спорт», тыс. руб.	21,7	23,6	24,6	+1,9	+1,0
3. Уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников МУ дополнительного образования отрасли «Образование», тыс. руб.	26,4	29,3	30,6	+2,9	+0,9

На рисунке 14 по данным таблицы 13 представлена динамика персонала администрации по уровню среднемесячной заработной платы по отраслям «Культура» и «Физическая культура и спорт», «Образование».

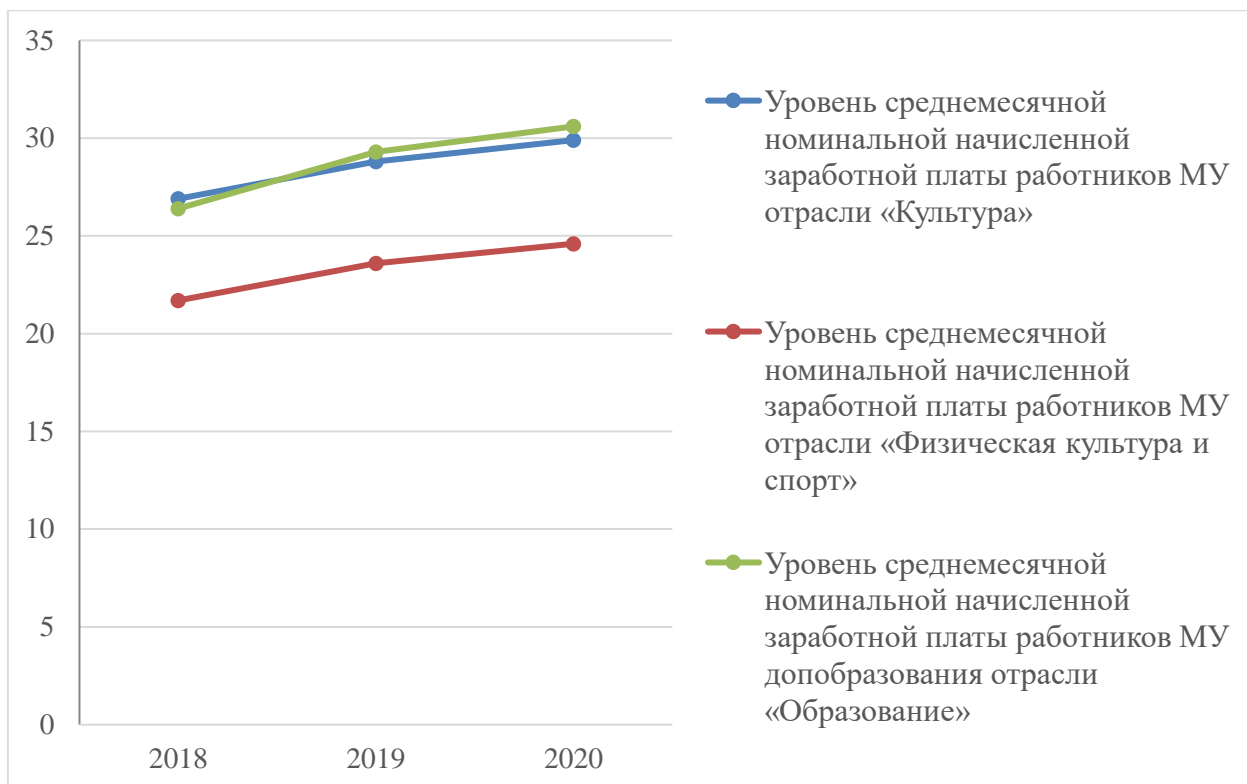


Рисунок 14 – Динамика персонала администрации по уровню среднемесячной заработной платы по отраслям «Культура» и «Физическая культура и спорт», тыс. руб.

Как видно из таблицы 13 и рисунка 14 по всем категориям исследуемых работников наблюдается рост абсолютной величины заработной платы.

Отклонения по уровню заработной платы работников муниципальных учреждений (МУ) отрасли «Культура» объясняются снижением фактической средней численности. Отклонения по уровню заработной платы работников МУ отрасли «Физическая культура и спорт» объясняются индексацией на 4% и увеличением стимулирующих выплат. Уровень среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников МУ дополнительного образования отрасли «Образование» повысился в связи с индексацией на 4%.

Как было сказано в п.2.1 бакалаврской работы, актуальным является анализ не только кадрового состава администрации, но направлений совершенствования и использования кадрового и управленческого

потенциала. Для этого изучим направления, по которым муниципальные служащие и работники муниципальных учреждений и организаций проходили повышение квалификации или профпереподготовку в исследуемом периоде.

Следует сказать, что данная подготовка по направлениям дополнительного профессионального образования ведется на основе действия ряда нормативных актов, которые отражены в Отчете деятельности Администрации города.

В связи с распространением коронавирусной инфекции ни все программы обучения в г.о. Тольятти были реализованы: некоторые частично, некоторые полностью отменены.

Согласно отчету главы города за 2020 год «на организацию обучения муниципальных служащих органов местного самоуправления (далее по разделу – ОМС) по программам повышения квалификации (в том числе обучение лиц, включенных в кадровый резерв)»:

- 1) финансовое обеспечение было предусмотрено в размере 425 тыс. руб;
- 2) фактически было израсходовано 270 тыс. руб. или 63,55 от плана;
- 3) было отменено обучение в области мобилизационной подготовки, а также учебные занятия в Думе г.о. Тольятти;
- 4) «В 2020 году повысили квалификацию 49 руководителей, что составило 41% от общего количества обученных»;
- 5) В результате в 2020 году повысили квалификацию 21 человек, включенных в состав кадрового резерва (в 2019 году – 40 человек), что составило 38% от общего количества повысивших квалификацию муниципальных служащих;
- 6) в 2020 году по программам обучения не менее 16 часов, засчитываемым как повышение квалификации, повысили квалификацию 122 муниципальных служащих (в 2019 году – 179 чел.), а доля муниципальных

служащих прошедших обучение составила 14,6% от общего количества муниципальных служащих ОМС. [13]

Следует далее отметить те направления, по которым у администрации г.о. Тольятти остается потребность на обучение:

- повышение квалификации, ориентированное на специфику деятельности муниципального служащего;
- обучение отдельным вопросам по изменяющемуся законодательству;
- обучение в области контрактной службы;
- обучение руководителей структурных подразделений органом местного самоуправления.

На 2021 и 2022 года остается высокая потребность в периодическом обучении (1 раз в три года) с целью повышения квалификации муниципальных служащих: соответственно по годам 437 человек и 420 человек.

Таким образом, подводя итоги анализа, проведенного в главе 2 можно выделить следующее:

- работа таких муниципальных образований как Городской округ Тольятти строится исключительно на исполнении законодательства Российской Федерации и нормативно-правовых актов регионального и муниципального уровней;

- достаточно большое разнообразие отраслей промышленности, представленных в нашем городе, и других направлений деятельности населения, а также сама численность города и другие факторы опередили те направления, по которым осуществляется управление городом и сформировали структуру управления городом;

- величина и доходов и расходов г.о. Тольятти имеет тенденцию к росту, не если в 2018 году расходы превышали доходы, то два года подряд (2019 и 2020) расходы меньше доходов. Абсолютная величина доходов и расходов в 2020 году немного меньше, чем в 2019, но больше 2018 года.

Конечно, это связано с пандемией, которая отразилась на всех областях деятельности города;

- в связи с распространением коронавирусной инфекции ни все программы обучения в г.о. Тольятти были реализованы: некоторые частично, некоторые полностью отменены;

- для реализации своих социально – экономических обязательств перед обществом города Тольятти администрация реализует целый пакет программ федерального и муниципального значения. К таким программам относятся: «Молодежь Тольятти на 2021–2030 гг.»; «Развитие системы образования городского округа Тольятти на 2021–2027 гг.» и др.;

- в городе сохраняется высокая потребность в обучении муниципальных служащих, так как от уровня их квалификации зависит выполнение программ и развития всего города.

3 Разработка мероприятий, направленных на развитие потенциала руководящего состава Администрации г.о. Тольятти

3.1 Предложения по развитию управленческого потенциала руководящего состава Администрации г.о. Тольятти

Как было установлено во второй главе на основе анализа планы администрации по обучению персонала не были выполнены, так как на это сказались целый ряд причин и главная из которых – ограничения из-за пандемии. Но у администрации остается необходимость обучения достаточно большого количества персонала (на 2021 год – 437 человек и на 2022 год – 420 человек). В том числе есть потребность обучения руководящего состава.

В связи с тем, что ситуация по распространению коронавирусной инфекции продолжает оставаться очень напряженной, то возникает возможность получения необходимого обучения дистанционно. Направления обучения определены исходя из специфики деятельности администрации, из необходимости обновления законодательных документов, реализации федеральных и муниципальных программ.

В качестве мероприятия 1, связанного с оценкой управленческих компетенций руководителей органа местного самоуправления в данной работе предложено использовать методику А. Фридмана [6]. В Приложении В представлен фрагмент комплексной диагностики управленческого потенциала Джона Голта, которую успешно использует консалтинговое агентство А.Фридмана.

Данная методика основана на следующих постулатах: руководитель является функциональным элементом системы корпоративного управления; обеспечение эффективного результата путем оптимального использования ресурсов подчиненных; компетентность и включает в себя следующие этапы (рисунок 15):

- 1) комплексная диагностика управленческого потенциала

руководителя подлежащего обучению;

2) анализ проблем и пробелов в работе, выявленных при диагностике действующих сотрудников-руководителей;

3) оценка управленческого потенциала действующих сотрудников-руководителей.

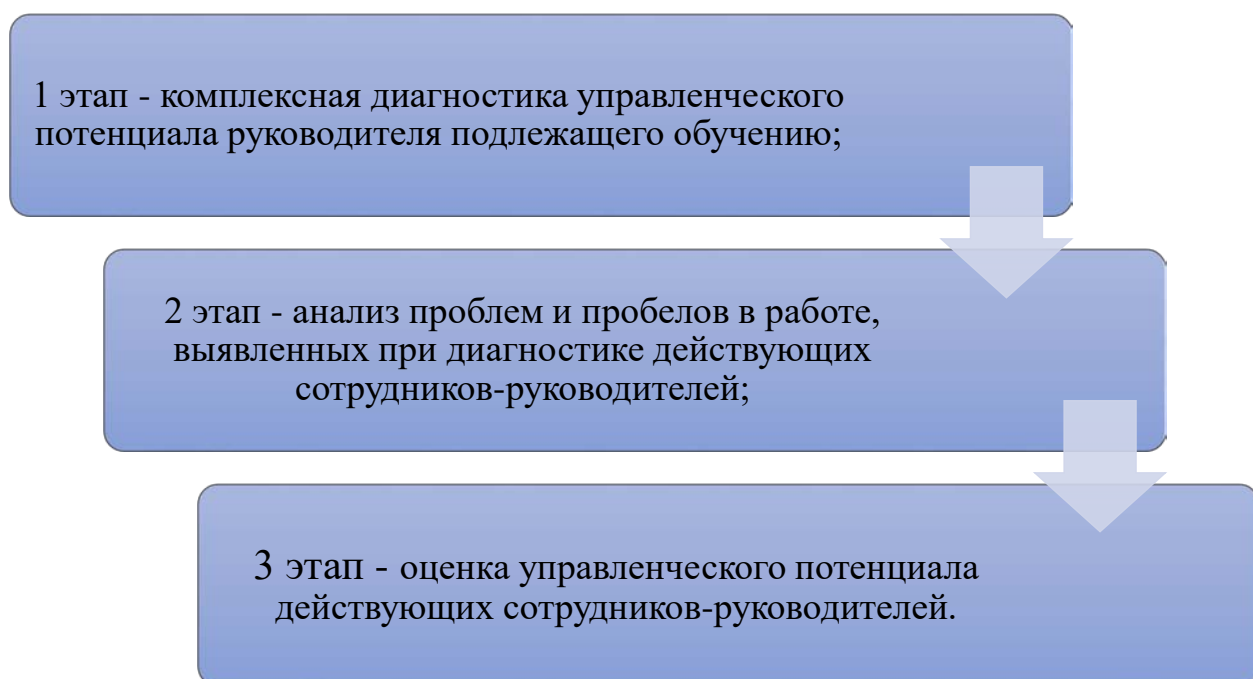


Рисунок 15 – Этапы методики по определению направлений подготовки действующих руководителей

Далее более подробно рассмотрим каждый этап, так как работа по перечисленным этапам представляет собой целый комплекс действий.

Первый этап «комплексная диагностика управленческого потенциала руководителя подлежащего обучению» должна проводиться по определению обеспечивающих, административных и лидерских компетенций, а также по определению преимущественных черт характера (рисунок 16).

В первую очередь нас интересуют административные компетенции, так как они обеспечивают главную содержательную часть управленческого процесса, таких как – «организация, сопровождение и контроль рабочих

процессов». Внутри административные компетенции делятся на компетенции «планирования», «делегирование» и «контроль».

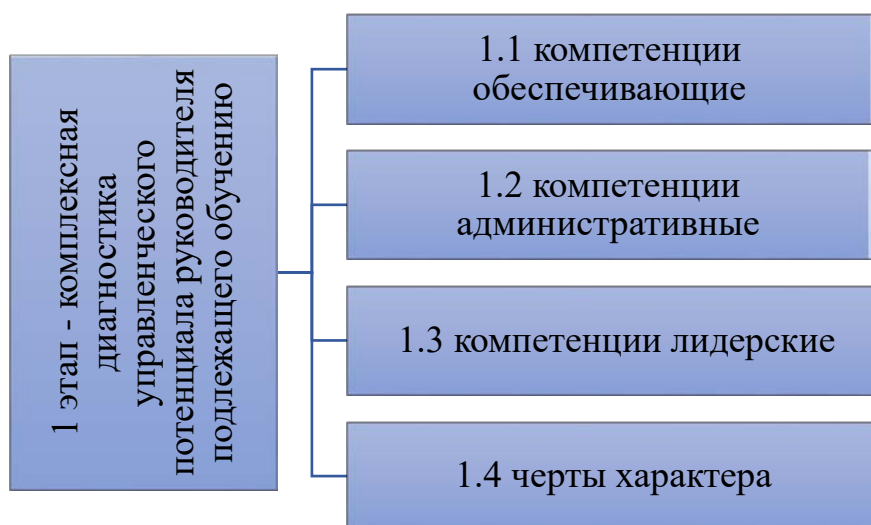


Рисунок 16 – Направления-компетенции по проведению комплексной диагностики управленческого потенциала руководителя

В свою очередь, автор предлагает разделить компетенцию «планирование» на еще более конкретные характеристики – формирующее качество: «целеполагание», «расстановка приоритетов», «оценка ресурсов» (рисунок 17).

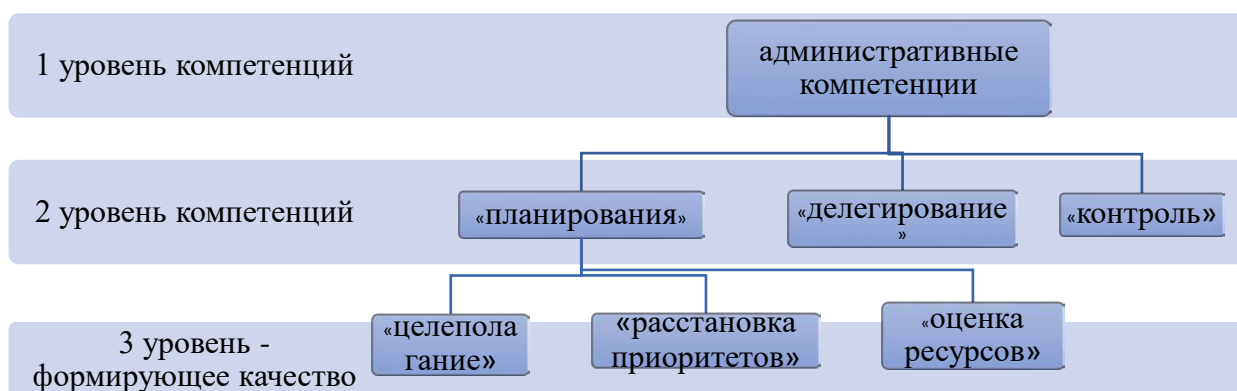


Рисунок 17 – Деление административных компетенций

Таким образом, схема распределения компетенций, изображенная на рисунке 17, показывает, кому из руководителей Администрации г.о. Тольятти и какие именно компетенции необходимо развивать.

3.2 Социально-экономическая эффективность обучения руководящего состава администрации с целью развития управленческого потенциала

С целью развития управленческого потенциала руководителей администрации г.о. Тольятти предложено в данной организации проводить обучение как руководящего состава, так и специалистов и обслуживающих специалистов на основе предлагаемой диагностики.

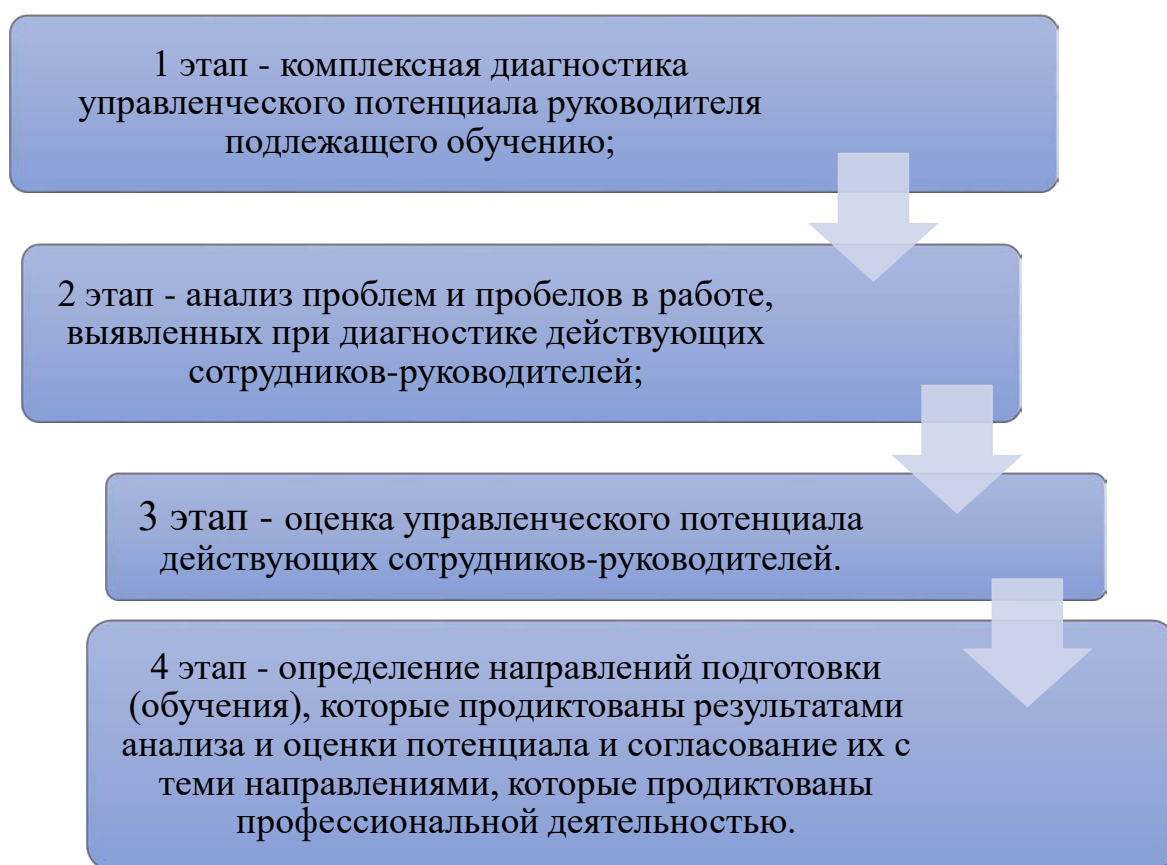


Рисунок 18 - Этапы методики по определению направлений подготовки действующих руководителей

В таком случае схема проведения диагностики должна быть увязана с потребностями администрации как организации, реализующей федеральные и муниципальные программы развития и обеспечивающей жизнедеятельность города (рисунок 18).

Как видно из рисунка 18, в предлагаемую диагностику добавлен 4 этап, который предусматривает определение (согласование) направлений подготовки (обучения), которые продиктованы результатами анализа и оценки потенциала и согласование их с теми направлениями, которые продиктованы профессиональной деятельностью.

Далее подробно рассмотрим процесс такого определения (согласования) направлений подготовки (обучения) с выявленными при диагностике проблемами или пробелами. В результате проведенной диагностики могут быть выявлены потребности в повышении или развитии, или углублении административных компетенций, таких как, например, планирование. И тогда, с учетом потребности профессиональной деятельности и возможностей (ограничений) городского бюджета, необходимо определить направления подготовки, или переподготовки, или повышения квалификации. Для этого представим описанный процесс в виде алгоритма взаимосвязанных действий (рисунок 19):



Рисунок 19 – Алгоритм действий по определению обучения сотрудников администрации

При выполнении п.5 рис. 19 необходимо ориентироваться на то, что данные курсы можно изучить дистанционно. Среди вариантов дистанционного обучения могут как специальные информационные платформы: «Лекториум», «Курсера», «Инфоурок», те, о которых было указано в п.1.2 и многие другие, так и специально подготовленные курсы образовательных заведений, например, ВУЗы г. Москва.

На сайте ведущего образовательного портала России «Инфоурок», можно подобрать необходимый курс в зависимости от квалификации [17]. По вышеуказанным потребностям представлены следующие курсы по повышению квалификации с учетом реализуемых в городе программ. Так под программу «Развитие системы образования городского округа Тольятти на 2021–2027 гг.» можно взять курс «Организация образовательного процесса: воспитательная работа, дополнительное образование, внеурочная деятельность», или «Организация развивающей образовательной среды», продолжительность обучения 72 часа при стоимости от 410 руб.

А под программу «Молодежь Тольятти на 2021–2030 гг.» можно взять курс «Музыкальное развитие детей» или «Современные тенденции в воспитании и социализации детей», продолжительность обучения 36 часа при стоимости от 300 руб.

Деятельность данной организации лицензирована. Обучение на данной платформе проходит в заочной дистанционной форме, имеется возможность использования всех обучающих элементов. По окончании курсов выдается «Удостоверение о повышении квалификации».

С учетом того, что обучение должны пройти руководители администрации следует выбирать такие обучающие курсы в направленных ВУЗах, например РАНХиГС. Так, например, для реализации программы «Развитие транспортной системы и дорожного хозяйства городского округа Тольятти на 2021–2025 гг.» можно пройти обучение по таким программам, как: «Управление государственными и муниципальными закупками», а для реализации социальных программ – «Подготовка управленческих кадров в

социальной сфере». Ориентировочное время обучения от 3-х месяцев до 6-ти, стоимость от 0 руб., до 48 тыс. руб. [14].

Социально-экономический эффект от рациональной организации обучения на основе диагностики и согласованности с потребностями профессиональной деятельности будет заключаться в том, что реализация федеральных и муниципальных программ будет проходить в установленные сроки с получением ожидаемого эффекта, также будет выполнено. Следует отметить, что данный показатель «исполнение бюджета» всегда отражается в отчётах главы администрации и если он не выполнен, то, принимая отчет, городская Дума г.о. Тольятти может принять решение о вынесении замечания Главе города. Поэтому финансовая и отчетная дисциплина заключается в строгом и полном «исполнении бюджета». Как следует из главы 2 за прошлый год по программам обучения исполнение было только на 63%. А также не были выполнены некоторые мероприятия и программы, что является отрицательной характеристикой деятельности администрации.

С целью оценки деятельности органов местного самоуправления в 2008 году вышел Указ Президента РФ № 607 от 28 апреля [22] в котором прописаны показатели по сферам деятельности, и которые используются для оценки удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления в муниципальных организациях (см. Приложение Г).

В данной бакалаврской работе дана социально-экономическая оценка предлагаемых мероприятий, исходя из итогов оценки деятельности администрации Тольятти за 2020 год и того прогноза, что обучение будет способствовать выполнению намеченных планов и выполнению программ [18]. И это будет обеспечивать положительный уровень удовлетворенности населения деятельностью администрации.

Расчет экономического эффекта будет заключаться в исполнении бюджета, как по выполнению социальных программ, так и собственно программ по обучению:

- исполнение бюджета на 600 млн. руб. или 4% к плану бюджета города;

- исполнение программ по обучению специалистов 155 тыс. руб. или 36,5 % к плану расходов на обучение;

- исполнение программ по обучению в области мобилизационной подготовки 100 тыс. руб.;

- исполнение программ в области закупок, т.е. осуществление самих закупок и их качественное выполнение 144,6 тыс. (по отчету 2020 года);

В таблице 14 отражены параметры социально-экономического эффекта от рациональной организации обучения.

Таблица 14 – Параметры социально-экономического эффекта от рациональной организации обучения

Предлагаемые мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект
Проведение диагностики и обучения руководителей администрации г.о. Тольятти	1 Повышение удовлетворенности населения работой органов местного самоуправления в области транспортного обслуживания; дорожного хозяйства (качеством автомобильных дорог);	1 Исполнение городского бюджета 600 млн. руб.
	2 Отсутствие замечаний Главе города (администрации) за невыполнение программ развития;	2 Исполнение программ по обучению специалистов 155 тыс. руб.
	3 Повышение рейтинга г.о. Тольятти в оценке населения;	3 Исполнение программ в области закупок, их качественное выполнение 144,6 тыс.

Таким образом, разработанные мероприятия по развитию управленческого потенциала персонала приведут к реализации нормативно-правовых актов, с одной стороны, разовьют в необходимом направлении управленческие компетенции персонала объекта исследования, с другой. Приведенными расчетами доказана эффективность предлагаемых мероприятий.

Заключение

Возрастание конкуренции, цифровизация процессов производственных, управленческих и др., сокращение уровня управления в организационных структурах, обусловили потребность в изменении технологии работы с персоналом. Это, несомненно, приводит, к необходимости по-новому относиться к управленческому потенциалу.

Особое внимание важно уделять потенциалу руководителей, поскольку именно от качества их труда зависит во многом успех предприятия, организации, учреждения.

Информационная база исследования представлена работами отечественных и зарубежных авторов, нормативной литературы по вопросам развития трудового потенциала, в соответствии с тенденциями управления персоналом в цифровой среде, особенностей муниципального управления.

Теоретический анализ аспектов предмета исследования, проведенный в первой главе, позволил решить первую задачу и сформулировать вывод о том, что термину «управленческий потенциал» есть несколько определений в силу важности вопроса. Найти программы развития управленческого потенциала в современных цифровых условиях становится проще. Надо тщательно провести оценку управленческого потенциала, чтобы затем, развивать те компетенции, которые необходимы конкретному руководителю. Методики развития подбирать в соответствии с поставленной задачей.

Анализ организационно-экономических показателей Администрации г.о. Тольятти привел к выводу, что реализация социально – экономических обязательств перед обществом, администрация реализует целый пакет программ федерального и муниципального значения.

Для реализации своих социально – экономических обязательств перед обществом города Тольятти администрация реализует целый пакет программ федерального и муниципального значения. К таким программам относятся:

«Молодежь Тольятти на 2021–2030 гг.»; «Развитие системы образования городского округа Тольятти на 2021–2027 гг.» и др.;

- в городе сохраняется высокая потребность в обучении муниципальных служащих, так как от уровня их квалификации зависит выполнение программ и развития всего города.

Адаптирована методика оценки с потенциала на основе Комплексной диагностики управленческого потенциала Джона Голта для развития управленческого потенциала руководящих сотрудников Администрации г.о. Тольятти.

Расчет экономического эффекта заключается в исполнении бюджета, как по выполнению социальных программ, так и собственно программ по обучению:

- исполнение бюджета на 600 млн. руб. или 4% к плану бюджета города;

- исполнение программ по обучению специалистов 155 тыс. руб. или 36,5 % к плану расходов на обучение;

- исполнение программ по обучению в области мобилизационной подготовки 100 тыс. руб.;

- исполнение программ в области закупок, т.е. осуществление самих закупок и их качественное выполнение 144,6 тыс. (по отчету 2020 года).

Таким образом, поставленные задачи в бакалаврской работе, решены и цель - достигнута

Список используемой литературы

1. Асалиев, А.М. Развитие трудового потенциала : учебное пособие / А.М. Асалиев, Ф.И. Мирзабалаева, П.Р. Алиева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 281 с.
2. Библиотека электронных ресурсов. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.facebook.com/livelearning/photos/a.391794104196836/2677007945675429/?type=1&theater> (дата обращения: 10.09.2021).
3. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 378 с.
4. Инструменты оценки и развития потенциала сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <http://anna-tatyanina.ru/> (дата обращения: 10.07.2021)
5. Инструменты оценки управленческого потенциала, экспресс-анализ и тестирование для руководителей. Ненашева, Д. [Электронный ресурс]. URL: <https://ht-lab.ru/knowledge/articles/otsenka-upravlencheskogo-potentsiala/> (дата обращения: 05.01.2021)
6. Кадровый консалтинг для увеличения эффективности управленческих команд. [Электронный ресурс]. URL: <https://fridmanfridman.ru/> (дата обращения: 08.08.2021)
7. Как определить управленческий потенциал руководителя. А.Макаревич, [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-opredelit-upravlencheskiy-potencial-rukovoditelya> (дата обращения: 08.08.2021)
8. Качественные характеристики персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/varticle/kachestvennyye-harakteristiki-personala> (дата обращения: 15.09.2021).
9. Кибанов, А.Я. Сущность, показатели и оценка трудового потенциала организации / А.Я. Кибанов. - Текст : электронный // Вестник Университета. - 2004. - №2 (8). - С. 264-269. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/453197> (дата обращения: 19.09.2021).

10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебник / А.Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с.

11. Муниципальное управление и местное самоуправление : учебник / под ред. И.А. Алексеева. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 353 с.

12. Отчет главы Администрации г.о. Тольятти 2018 - 2020 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://tgl.ru/structure/department/otchet-mera-pered-dumoy-gorodskogo-okruga-tolyatti/> (дата обращения: 12.09.2021).

13. Официальный сайт Администрации г.о. Тольятти. [Электронный ресурс]. URL: <https://tgl.ru/> (дата обращения: 12.09.2021).

14. Официальный сайт Российской академии народного хозяйства и государственной службе при президенте РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ranepa.ru/> (дата обращения: 22.09.2021).

15. Поздеева, Н.Р. Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом / Н.Р. Поздеева, Д.В. Хакимова. - Текст : электронный // Интернет-журнал «Науковедение». - 2014. - №2 (21). - URL: <https://znanium.com/catalog/product/487766> (дата обращения: 19.09.2021)

16. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/> (дата обращения: 17.09.2021).

17. Сайт ведущего образовательного портала России «ИНФОУРОК». [Электронный ресурс]. URL: <https://infourok.ru/> (дата обращения: 15.08.2021).

18. Сводный доклад о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов в Самарской области по итогам 2020 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.samregion.ru/wp-content/uploads/2021/09/doklad-omsu-2020> (дата обращения: 17.09.2021).

19. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/> (дата

обращения: 01.09.2021).

20. Управление персоналом : учебное пособие / под общ. ред. Г.И. Михайлиной. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2018. - 280 с.

21. Управление трудовым потенциалом : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / С.Г. Радько, В.С. Белгородский, С.Г. Дембицкий, Ю.Л. Малюков ; под ред. С.Г. Радько. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 255 с.

22. Указ Президента РФ от 28.04.2008 № 607 (ред. от 11.06.2021) «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76576/ (дата обращения: 02.09.2021).

23. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 23.09.2021).

24. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (последняя редакция). [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/ (дата обращения: 23.09.2021).

25. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ». [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 20.09.2021).

26. Федорова Н.В. Управление персоналом : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М. : КНОРУС, 2016. - 224 с.

27. ЦНТИ «ПРОГРЕСС». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cntiprogress.ru/about/mission+rus/default.aspx> (дата обращения: 03.10.2021).

Приложение А

Организационная структура Администрации г.о. Тольятти



Рисунок А1 – Организационная структура Администрации г.о. Тольятти

Приложение Б

Данные об исполнении бюджета городского округа Тольятти

за период 2018-2020 г.г.

Динамика показателей по сравнению с предыдущим годом

□	2018 год (тыс. руб.) □		2019 год (тыс. руб.) □		Темп роста (%) □ (2019 г. / 2018 г.) □	
	<u>Утвержденный план</u> □	Кассовое исполнение □	<u>Утвержденный план</u> □	Кассовое исполнение □	<u>Утвержденный план</u> □	<u>Кассовое исполнение</u> □
Налоговые и неналоговые доходы □	6°517·974 □	6°598·952 □	6·846·290 □	6°888·461 □	105,0 □	104,4 □
Безвозмездные поступления □	6°748·544 □	6°355·617 □	8°023·770 □	7°780·983 □	118,9 □	122,4 □
Всего, доходы □	13°266·518 □	12°954·569 □	14°870·060 □	14°669·444 □	112,1 □	113,2 □
Расходы бюджета городского округа □	7°176·992 □	7°029·082 □	7°128·705 □	6°766·470 □	99,3 □	96,3 □
Расходы средств вышестоящих бюджетов □	6°571·100 □	6°149·906 □	8°002·019 □	7°685·367 □	121,8 □	125,0 □
Всего, расходы □	13°748·092 □	13°178·988 □	15°130·724 □	14°451·837 □	110,1 □	109,7 □
Дефицит, профицит □	-481·574 □	-224·419 □	-260·664 □	·217·607 □	54,1 □	-97,0 □

Рисунок Б1 – Данные об исполнении бюджета городского округа Тольятти

Продолжение Приложения Б

Динамика показателей по сравнению с предыдущим годом:¶

□	2019 год (тыс. руб.)□		2020 год (тыс. руб.)□		Темп роста (%)¶ (2020 г. / 2019 г.)□	
	<u>Утвержденный план</u> □	Кассовое исполнение□	<u>Утвержденный план</u> □	Кассовое исполнение□	<u>Утвержденный план</u> □	<u>Кассовое исполнение</u> □
Налоговые и неналоговые доходы□	6°846·290□	6°888·461□	6°458·739□	6°873·551□	94,3□	99,8□
Безвозмездные поступления□	8°023·770□	7°780·983□	8°097·951□	7°760·705□	100,9□	99,7□
Всего, доходы□	14°870·060□	14°669·444□	14°556·690□	14°634·256□	97,9□	99,8□
Расходы из бюджета городского округа□	7°128·705□	6°766·470□	7°917·102□	7°678·246□	111,1□	113,5□
Расходы из средств вышестоящих бюджетов□	8°002·019□	7°685·367□	7°186·230□	6°836·675□	89,8□	89,0¶ □
Всего, расходы□	15°130·724□	14°451·837□	15°103·332□	14°514·921□	99,8□	100,4□
Дефицит, профицит□	-260·664□	·217·607□	-546·642□	119·335□	-□	-□

¶

Рисунок Б1 – Данные об исполнении бюджета городского округа Тольятти

Приложение В

Фрагмент отчета оценки управленческих компетенций



Комплексная диагностика управленческого потенциала

Описание результатов

Джон Голт

17 октября 2020 г.

Джон Голт: Комплексная диагностика управленческого потенциала

Содержание

Об отчёте	3
Описание методологии	3
Трактовка результатов	4
Диагностика качеств и компетенций	4
Диагностика черт характера	5
Рекомендуем учесть	5
Результаты респондента	
1. Обеспечивающие компетенции	6
1.1. Компетенция «Принятие решений»	6
1.2. Компетенция «Организованность»	7
1.3. Компетенция «Саморазвитие»	8
2. Административные компетенции	9
2.1. Компетенция «Планирование»	9
2.2. Компетенция «Делегирование»	10
2.3. Компетенция «Контроль»	11
3. Лидерские компетенции	
3.1. Компетенция «Стремление к руководству»	12
3.2. Компетенция «Создание системы координат»	12
3.3. Компетенция «Поощрение»	12
3.4. Компетенция «Коммуникабельность»	13
3.5. Компетенция «Требовательность»	13
3.6. Компетенция «Вовлечение в работу»	13
3.7. Компетенция «Независимость от личных отношений»	14
3.8. Компетенция «Нечувствительность к отторжению»	14
3.9. Компетенция «Внутренняя ответственность»	14

Рисунок В1 – Фрагмент отчета оценки управленческих компетенций

Приложение Г

Показатели оценки эффективности деятельности администрации

Администрация городского округа Тольятти

Администрация г.о. Тольятти > Оценка эффективности деятельности администрации городского округа Тольятти

Оценка эффективности деятельности администрации городского округа Тольятти

Показатели эффективности деятельности ОМСУ

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» с 2008 года, ежегодно подготавливается Доклад главы городского округа Тольятти перед Правительством Самарской области о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городского округа Тольятти за отчетный год и их планируемых значениях на последующий 3-летний период.

Установлен 41 показатель эффективности деятельности органов местного самоуправления по следующим сферам:

- I. Экономическое развитие
- II. Дошкольное образование
- III. Общее и дополнительное образование
- IV. Культура
- V. Физическая культура и спорт
- VI. Жилищное строительство и обеспечение граждан жильём
- II. Жилищно-коммунальное хозяйство
- VIII. Организация муниципального управления
- IX. Энергосбережение и повышение энергетической эффективности

Оценка эффективности деятельности 37 муниципальных образований (10 городских округов и 27 муниципальных районов) Самарской области и их рейтингование осуществляется Администрацией Губернатора Самарской области в целях определения городских округов и муниципальных районов, достигших наилучших абсолютных значений и динамики показателей деятельности органов местного самоуправления и выделения им грантов из бюджета Самарской области.

ДАЙТЕ ОЦЕНКУ!

Сводные доклады Правительства Самарской области о результатах мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов Самарской области и оценка удовлетворенности населения деятельностью органов местного самоуправления в муниципальных образованиях Самарской областью размещаются ежегодно на сайте Правительства Самарской области по адресу: <https://www.samregion.ru/authorities/drugie-organy-vlasti/local/>

Рисунок Г1 – Показатели оценки эффективности деятельности администрации