

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М. М. Курбатова.

Тема работы: «Совершенствование управления развитием персонала организации (на примере ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти»))».

Научный руководитель: к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию управления развитием персонала ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти».

Объект исследования – Государственное казенное учреждение Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти», предоставляющее государственные услуги по трудоустройству всех категорий граждан.

Предмет исследования – управление развитием персонала организации.

Методы исследования – сбор, анализ и обработка информации, анкетирование, сравнение и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе - развитие персонала требует постоянного управления. Сущность процесса управления заключается в том, что он должен осуществляться поэтапно с применением различным методов, технологий и т.д.

Практическая значимость состоит в том, что выявленные в ходе работы проблемы и разработанные в подразделе 3.1 предложения по их устранению могут быть использованы руководством анализируемой организации, а так же другими организациями с целью повышения результативности деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка из 35 и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 73 страницы машинного текста, в том числе 11 таблиц и 25 рисунков.

Abstract.

The topic of the given graduation work is “Improving Management of staff development”.

The graduation work consists of introduction on 2 pages, 3 chapters, including 11 tables, 25 figures, the list of 35 references including 5 foreign sources, and 3 appendices.

The aim of the work is to give some information about specifics of the management of staff development on the example of the organization, to identify problems in this area and develop measures to correct this process.

The object of the bachelor's thesis is Samara Region State Public Institution the City of Togliatti Employment Centre.

The subject of this work is staff development management.

In the first part of the work we look at goals and objectives of staff development and also staff development activities. In addition, methods of personnel training, stages and methods of staff development management are described.

In the second part of the work we concentrate on activities of Samara Region State Public Institution the City of Togliatti Employment Centre.

The final part includes some suggested measures for elimination the identified problems that can be used by the management of the analyzed organization, as well as other organizations to improve performance.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты управления развитием персонала.....	7
1.1 Понятие, виды и методы развития персонала.....	7
1.2 Управление развитием персонала.....	19
2 Анализ управления развитием персонала на примере ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.....	27
2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.....	27
2.2 Анализ управления развитием персонала.....	37
3 Разработка предложений по совершенствованию управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти и их социально-экономическая эффективность.....	50
3.1 Разработка предложений по совершенствованию управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о.	50
3.2 Социально – экономическая оценка разработанных предложений.....	58
Заключение	64
Список используемой литературы	67
Приложение	70

Введение

Целью бакалаврской работы является разработка предложений по совершенствованию управления развитием персонала организации.

Персонал как одна из составных частей организации оказывает огромное влияние на результаты работы, поэтому его развитие является обязательной составляющей деятельности предприятия. Для достижения высокой эффективности деятельности данный процесс требует постоянного и грамотного управления.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в современных быстроизменяющихся условиях сохраняется тенденция быстрого устаревания профессиональных знаний и навыков. Поэтому ситуация несоответствия существующего и требуемого уровней квалификации сотрудников в результате отрицательным образом влияют на результативность предприятия.

Для достижения цели бакалаврской работы необходимо решить такие задачи, как:

- изучить теоретические материалы по управлению развитием персонала;
- провести анализ управления развитием персонала и выявить недостатки в этом направлении работы на базе ГКУ СО «Центр занятости населения г.о. Тольятти»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления развитием персонала ГКУ СО «Центр занятости населения г.о. Тольятти».

Объектом исследования является Государственное казенное учреждение Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти». Данная организация занимается предоставлением услуг по профориентации и трудоустройству населению города Тольятти и Ставропольского района.

Предмет исследования: управление развитием персонала ГКУ СО «ЦЗН г.о. Тольятти».

Границы исследования: 2015 – 2017 гг.

Работа проводилась на базе теоретической и методической информации, а именно нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность центров занятости, внутренняя документация организации, информация периодической печати, справочная и методическая литература, интернет сайты и иные доступные источники информации по исследуемому вопросу.

В процессе написания бакалаврской работы были применены такие методы исследования, как сбор, анализ и обработка информации, анкетирование, сравнение и т.д.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что представленные в подразделе 2.2 аналитические данные и разработанные в подразделе 3.1 предложения по устранению выявленных проблем могут быть приняты к сведению и использованы для повышения эффективности деятельности организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка из 35 и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 73 страниц машинного текста, в том числе 11 таблиц и 25 рисунков.

1 Теоретические аспекты управления развитием персонала.

1.1 Понятие, виды и методы развития персонала.

Развитие персонала в настоящее время выступает одним из важнейших факторов результативности деятельности любой организации. Стремительный научно-технический прогресс способствует быстрому устареванию навыков персонала, и стимулируют высокую потребность в их обновлении. На практике, в ситуации несоответствия квалификации и компетентности сотрудников потребностям организации происходит существенное снижение результативности её деятельности.

В теории социального управления понятие развитие понимается как «необратимое, направленное, закономерное изменение, характеризующееся трансформацией качества, переходом к новым уровням организации» [10, с.24]. Развитие персонала можно понимать как процесс изменения персонала для достижения организацией её целей, который направленный на приобретение сотрудниками новых качеств посредством устранения внешних ограничений.

Анализ литературных источников по соответствующей тематике показал, что многие российские и зарубежные авторы занимаются рассмотрением данного понятия. Ниже приведена таблица с трактовками термина «развитие персонала».

Таблица 1.1 – Понятие «развитие персонала» в трактовке отечественных и зарубежных авторов.

№	Автор	Источник	Особенность понятия
1	Егоршин А. П.	Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2014. – 297 с.	Развитие человеческих ресурсов – комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [11, с. 57].

Продолжение таблицы 1.1

2	Кибанов А. Я.	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: Инфра-М, 2014. – 448 с.	Профессиональное развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации [13, с. 256].
3	Майкл Армстронг	Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 13 th ed., 2014. – 756 p.	Развитие персонала – процесс обеспечения организации осведомленными, квалифицированными трудовыми ресурсами, в которых она нуждается [15, с. 274].
4	Маслова В. М.	Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.	Совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятия [16, с. 215].
5	Мумладзе Р. Г.	Мумладзе Р.Г. основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н.Алёшина. – М.: Русайнс, 2015. – 151 с.	Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работника [5, с. 74]
6	Одегов Ю. Г.	Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 513 с.	Развитие персонала (или развитие человеческих ресурсов) представляет собой изменение личностных ценностей, которые требуют усвоения знаний и навыков [14, с. 299].

Исходя из определений, представленных в таблице 1.1, сформулируем понятие, которое в большей степени отражает тему исследования.

Развитие персонала – это мероприятия, направленные на обучение, адаптацию, повышение профессиональных навыков сотрудников, то есть на подготовку сотрудников к решению новых производственных задач, позволяющие достигать поставленные цели организации.

Развитие кадров должно стоять на первом плане, для чего необходимы приведенные на рисунке 1.1 мероприятия.

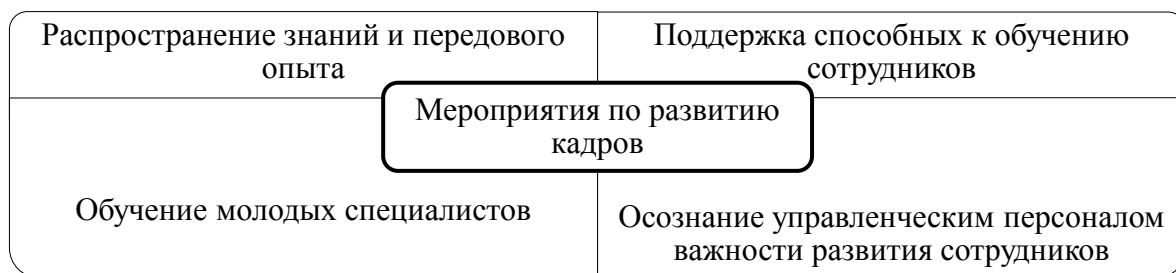


Рисунок 1.1 – Мероприятия по развитию кадров

Анализируя представленные на рисунке мероприятия можно отметить, что каждое из них играет особую роль в развитии кадров предприятия. Однако, исходя из специфики организации, каждое предприятие определяет для себя мероприятия, которые будут приоритетны на данном этапе жизненного цикла организации.

Мероприятию по развитию кадров влияют на повышение трудового потенциала работников по направлениям, представленным на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Направления повышения трудового потенциала работников

Представленные на рисунке мероприятия применяются организациями для обеспечения поддержания и повышения уровня активности и удовлетворенности работников.

Исходя из анализа рисунка 1.2, можно обозначить основную цель развития персонала. Она заключается в повышении трудового потенциала работников различными способами, методами и с помощью различных инструментов. Главная цель развития персонала заключается в том, что существует постоянная потребность в максимальном всестороннем развитии способностей и скрытых возможностей каждого сотрудника, которую необходимо удовлетворить, причем затраты на этот процесс, как временные, так и финансовые должны быть оптимальны. Главная цель может быть разбита на подцели, которые выделяют большинство рассматриваемых авторов. Данные подцели представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Подцели развития персонала

Все семь подцелей помогают раскрыть основную цель и выявить основные пути её достижения. В свою очередь главная цель развития и её подцели решают определенные задачи. Основные задачи развития персонала и методы их решения представлены на рисунке 1.4.

Таким образом, определив главную цель, подцели и задачи по их достижению в области развития персонала рассмотрим структурные элементы системы развития персонала.

Так, например, А. Я. Кибанов в качестве основных элементов системы развития персонала рассматривает управление деловой карьерой, управление кадровым резервом и обучение персонала [13].

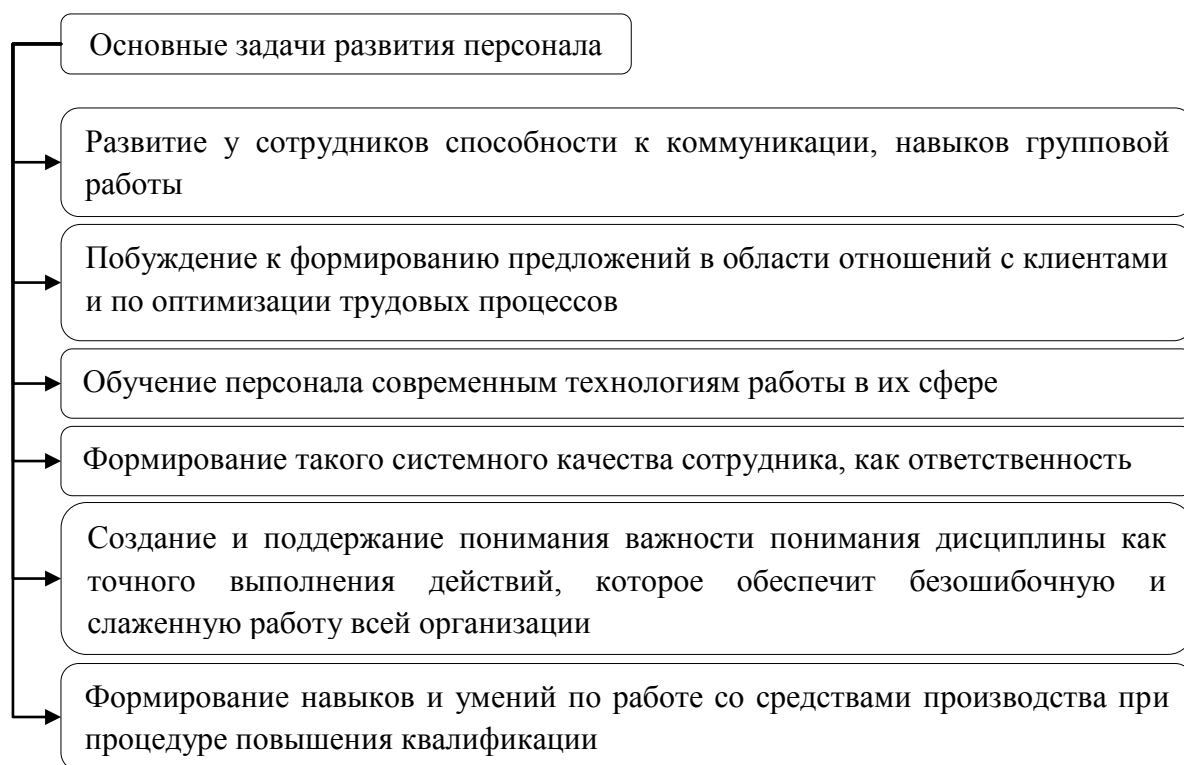


Рисунок 1.4 – Методы решения задач развития персонала

Н. И. Шаталова основными элементами системы развития персонала в организации определяет мероприятия, представленные на рисунке 1.5 [22, с. 58].



Рисунок 1.5 – Элементы системы развития персонала по Н.И. Шаталовой [27]

Одним из элементов данной системы автор обозначает управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Но, прежде чем охарактеризовать данный элемент рассмотрим определение понятия деловая карьера, предложенное Н. И. Шаталовой.

Деловая карьера – поступательное движение личности в какой либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждений, связанных с деятельностью [24]

Понятие управления деловой карьерой представляет собой комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей и возможностей, а так же исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации [23]. Служебно-профессиональное продвижение заключается в установлении организации последовательности различных ступеней, которые сотрудник предположительно может пройти при условии соблюдения определенных правил.

По мнению Н. И. Шаталовой, вторым элементом системы развития персонала является процедура формирования кадрового резерва. Данный

термин следует понимать как группу руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергающихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. В некоторых организациях при работе с резервом сотрудников разделяют на преемников (кандидатов на замещение) и молодых сотрудников - потенциальных лидеров.

О. А. Свергун утверждает, что по виду деятельности выделяют резерв развития и резерв функционирования. Резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений деятельности организации. Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую. Резерв функционирования подразумевает группу специалистов и руководителей, которые в будущем должны обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники нацелены на руководящую карьеру [25].

Третьим элементом системы развития персонала выступает обучение персонала. Существует огромное количество методов обучения, и всех их можно разделить на 2 большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе). Далее на рисунке 1.6 представлены анализируемые методы обучения.

Рассмотрим каждый из описанных методов подробнее.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Данный метод обучения реализуется в следующих формах:

- копирование представляет собой прикрепление работника к специалисту для того, чтобы обучить его путем копирования действий специалиста;

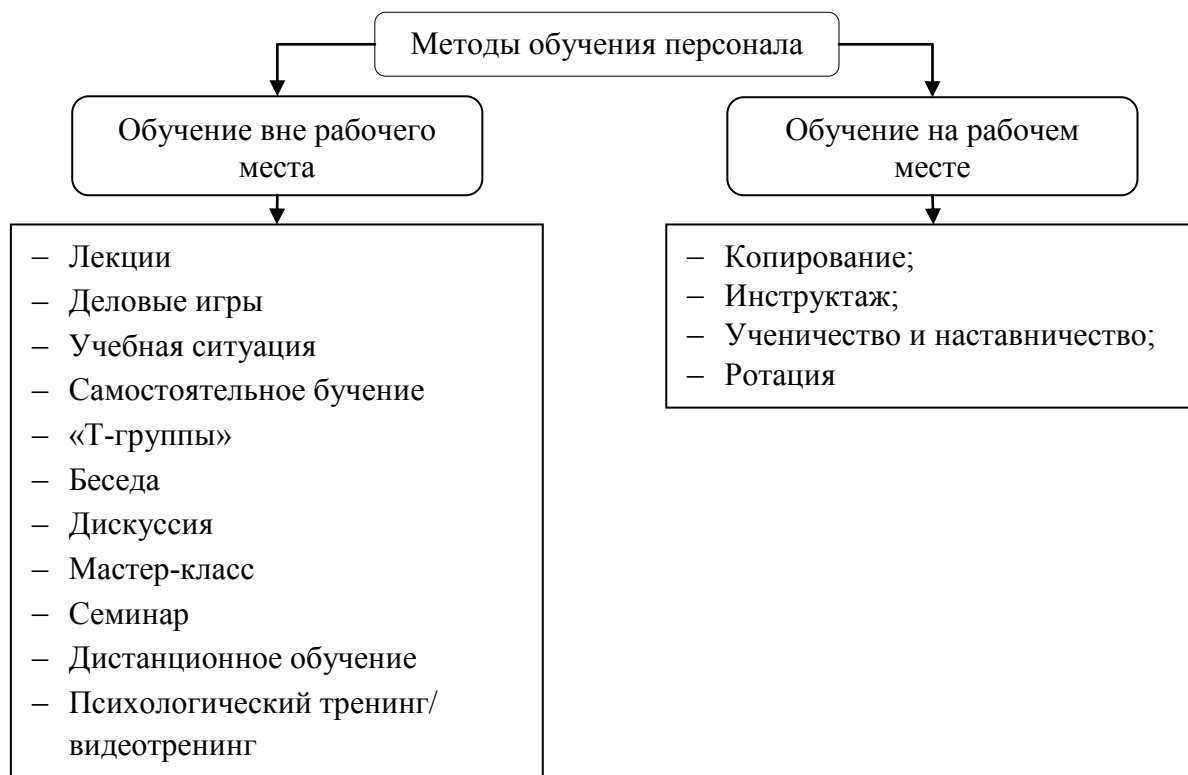


Рисунок 1.6 – Методы обучения персонала

– инструктаж, а именно объяснение и демонстрация приемов и методов работы непосредственно на рабочем месте. Данная процедура может проводиться как специально обученным инструктором, так и сотрудником, который давно работает в организации, знает все процессы и выполняет данные конкретные функции. Этот метод является простым, недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков сотрудника, и именно по этим причинам его применяют практически повсеместно;

– наставничество – это система адаптации сотрудников, которая включает в себя комплекс мероприятий и документов, с помощью которых происходит передача знаний молодым специалистам от более опытных. В приобретении практических навыков у сотрудника большую роль играет сам наставник. Он должен находиться в постоянном контакте с новым сотрудником, оказать поддержку в обучении, предоставить информацию о ходе работы и т.д. [29];

– под ротацией подразумевается перевод сотрудника с одного рабочего места на другое, с одной должности на другую, из одного отделения компании в другое. Ротация может происходить как по желанию руководства, так и по инициативе самого сотрудника. Данный метод выступает как метод самостоятельного обучения и чаще всего применяется в средних и крупных организациях на этапах активного развития. Он выступает как средство борьбы с монотонностью в работе и профессиональным выгоранием и имеет своей целью приобретение новых навыков. Ротация способствует «выращиванию» менеджеров, способных рассматривать возникающие в организации проблемы с различных точек зрения [26].

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения, которые проводятся за пределами предприятия, и их организацией занимаются внешние учебные структуры. Рассмотрим подробнее эти методы, представленные на рисунке 1.6.:

– лекции можно считать одним из традиционных методов обучения. Они представляют собой монолог инструктора, в ходе которого ученики воспринимают новую информацию на слух. Используются лекции в ситуации, когда необходимо изложить большой объем информации в относительно короткие сроки, при этом есть возможность генерации новых идей в процессе занятия и акцентирования внимания на ключевых моментах. Это недорогой метод, так как на аудиторию любого размера будет требоваться всего лишь один инструктор. Однако сейчас данный метод подвергается критике за невозможность удержать внимание обучающегося в течении лекции, и как следствие снижение посещаемости и успеваемости [28];

– деловые игры максимально приближены к реальной профессиональной деятельности обучающихся сотрудников. Данный метод позволяет продемонстрировать учащимся, как принятые ими решения и совершенные ими действия повлияют на конечный результат. Сперва,

обучающимся описывают конкретную ситуацию, а после их просят принять решение, которое принесет наибольшую пользу компании [31]. Деловые игры подразделяют на локальные и глобальные. В локальных проигрывается проведение переговоров, создание бизнес планов. Глобальные же тренируют управление компанией;

- учебная ситуация подразумевает проработку реально существовавшей или выдуманной ситуации и вопросы для её анализа. Для большей схожести с реальными условиями часто устанавливаются жесткие временные рамки. Изучение кейсов, то есть ситуаций из практики, используется для подготовки не только менеджеров, но и других категорий работников. Этот процесс проходит в форме группового изучения, обсуждения и анализа подробно описанной ситуации. По итогам изучения кейса предлагаются решения, мероприятия и т.д. [26];

- такой метод, как самостоятельное обучение, не требует присутствия инструктора, не отнимает рабочее время и проводится обучающимся тогда и в такой форме, в какой ему удобно;

- особый метод обучения - «Т - группы» чаще применяется на Западе. С его помощью обучают менеджменту. В результате обучения сотрудник приобретает понимание собственного поведения, процессов взаимодействия людей внутри группы, а так же приобретает видение самого себя глазами сотрудников. Его главная задача состоит в том, чтобы узнать сильные и слабые стороны и при необходимости изменить их;

- беседа представляет собой диалог между инструктором и обучающимся. В ходе данного процесса с помощью тщательно продуманной системы вопросов инструктор/тренер проверяет усвоение нового материала или подводит обучающегося к пониманию новой информации. При необходимости донесения новой информации применяется метод сообщающей беседы. Вводная/вступительная беседа используется для создания готовности к восприятию информации перед изучением нового материала. По результатам обучения проводится закрепляющая беседа;

– дискуссия – это обсуждение-спор, столкновение точек зрения, подразумевающий обмен идеями, мнениями и суждения внутри группы с целью поиска истины и понимания рассматриваемого вопроса. Данная форма взаимодействия стимулирует инициативность учащихся и развивает мышление;

– мастер-класс – это авторская методика, которая основывается на некоторых принципах и опыте, и имеет четкую структуру. Данный способ трансляции опыта отличается от других тем, что в его процессе инструктор/тренер вынуждает аудиторию общаться, обсуждать предлагаемый продукт и искать творческий подход к решению проблемы;

– такой метод обучения вне рабочего места, как семинар, нацелен на проверку усвояемости материала лекций. Данная цель достигается благодаря высокой активности участников. Наибольшей популярностью обладают такие виды семинара, как стратегические сессии и мозговые штурмы;

– дистанционная форма обучения позволяет проводить обучение персонала с помощью телекоммуникационных технологий без присутствия инструктора/тренера и часто на расстоянии;

– психологический тренинг или видеотренинг используется в ситуации необходимости изменения поведения сотрудника или для приобретения новых поведенческих навыков. Данный метод относится к группе активных методов обучения и проводится в форме групповых дискуссий или ролевых игр. Психологический видеотренинг имеет ряд особенностей, такие, как наличие гибкой программы обучения, которая соответствует потребностям сотрудников, так же обратную связь от обучающихся и ведущего специалиста, и, конечно же, понимание и анализ обучающимися собственного поведения, а в результате – получение новых знаний.

Четвертый элемент, а именно, создание мотивации на обучение является важной составляющей системы развития персонала, так как

гарантирует значительный рост мотивированности. Создание мотивации можно осуществить несколькими путями, а именно обеспечить благоприятные условия для развития сотрудников, выявить лидера, на которого сотрудники компании будут ориентироваться и, соответственно, больше стремиться к развитию, а так же показать сотрудникам возможные материальные и нематериальные выгоды, которые будут расти пропорционально их готовности развиваться.

Введение в должность и адаптация, которые выступают пятым элементом системы развития персонала по классификации Н.И. Шаталовой, нацелены на новых сотрудников и используются для повышения эффективности их последующей работы. Эти процедуры дают возможность работнику узнать максимальное количество информации об его новой должности и в относительно короткие сроки наработать новые профессиональные навыки. [27]

Таким образом, в качестве вывода следует заметить, что успешность процедуры развития персонала зависит от понимания руководством всех вышеперечисленных аспектов. Во-первых, управленцу необходимо грамотно выявить потребность в развитии сотрудников. Во-вторых, в соответствии с целями организации правильно сформулировать цели развития. В-третьих, опираясь на индивидуальные особенности компании, следует подобрать наиболее эффективные методы и мероприятия по развитию для конкретной должности/отдела/подразделения.

Всё это нужно для того, чтобы в организации данный процесс проходил без каких либо затруднений и максимально естественно, а так же с оптимальными затратами ориентированными на максимальный результат.

Это в свою очередь будет способствовать повышению эффективности экономической деятельности предприятия и результативности работы сотрудников организации.

1.2 Управление развитием персонала

Следующий параграф будет посвящен рассмотрению таких вопросов, как структура, этапы управления развитием персонала и методы управления развитием персонала.

Процессом развития персонала необходимо постоянно управлять. Постоянно повышающиеся требования к способностям, квалификации и уровню знаний увеличивают роль человека как составляющей организационной системы, и, следовательно, делают управление развитием персонала одним из важнейших направлений в стратегии современных организаций. Люди с определенным уровнем опыта, образования и профессионального мастерства выступают ключевым элементом производительных сил.

Любой процесс управления всегда имеет конкретные цели и осуществляется специально для их достижения. Так и процесс управления развитием персонала, даже когда он ориентирован на удовлетворение потребностей сотрудников, в конечном итоге приведет к повышению эффективности работника, что положительно скажется на результативности деятельности организации в целом.

Под управлением развитием понимается совокупности методов, процедур, технологий, принципов и правовых основ, на основе и с помощью которых осуществляется процесс развитие персонала.

Приблизительная структура управления развитием персонала представлена на рисунке 1.7.

На рисунке 1.7 представлена обобщенная структура управления развитием персонала. Причем каждая организация самостоятельно выстраивает собственную систему управления развитием персонала. Чаще всего она состоит из управляющей и управляемой подструктур.



Рисунок 1.7 – Управление развитием персонала организации

Управляющая подструктура представляет собой ту часть организации, которая разрабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, а так же гарантирует выполнение этих решений.

Во главе этой подструктуры стоит орган, который принимает решения, основываясь на результатах деятельности подчиненной ему системы. Данный орган может быть как персонифицированным, так и коллегиальным.

В своей деятельности он тесно взаимодействует с концепциями, стратегиями и программами, то есть они могут ограничивать деятельность органа принимающего решения, но в то же время данный орган может изменять эти концепции, стратеги и программы. Результатом деятельности органа принимающего решения выступает сформулированная цель управления развитием персонала, на которую в своей дальнейшей деятельности будет ориентироваться вся управляющая подструктура. От выработанной цели зависят общие компоненты системы, применяемые средства реализации управления и её функции. К общим компонентам можно отнести то, за счет чего и на основе чего проводится управление развитием персонала.

Управляемой подструктурой можно считать ту часть организации, которая подчиняется принятым решениям и занимается их реализацией на практике.

Для точности и конкретности процесса управления развитием персонала его можно разделить на этапы, которые приведены на рисунке 1.8.

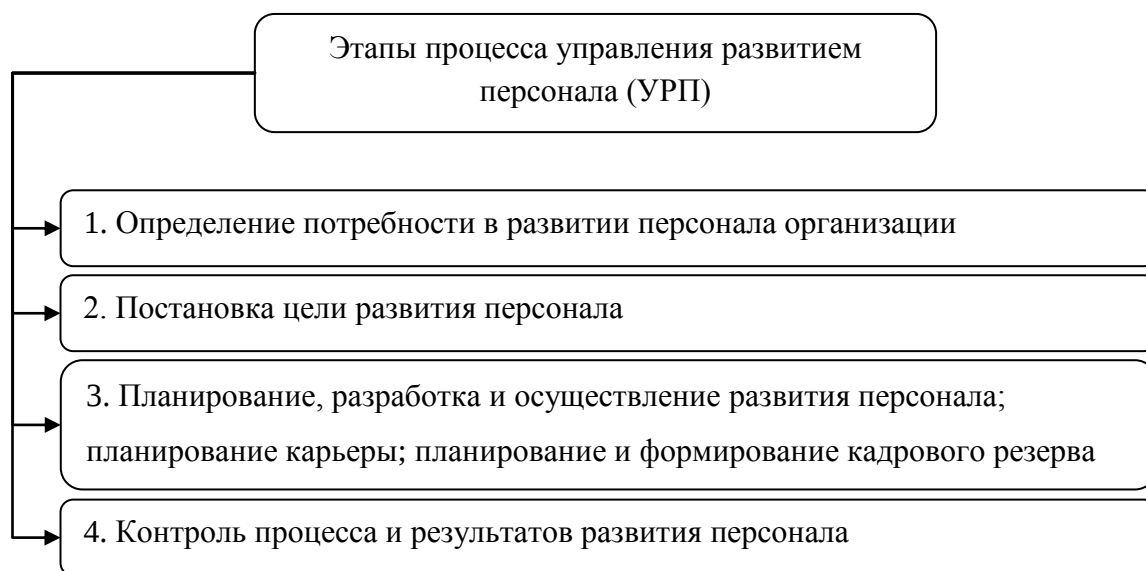


Рисунок 1.8 – Этапы управления развитием персонала

Ключевым и первоочередным этапом выступает выявление потребности в развитии сотрудников. Здесь следует говорить о выявлении полного или частичного несоответствия знаний и навыков сотрудников должностным и профессиональным требованиям. В данной процедуре могут помочь кадровые информационные системы (Human Resource Information Systems - HRIS) [30].

Проанализировать потребность в обучении можно с помощью оценки таких показателей, как возраст, стаж, квалификация работника. Дополнительно к этому применяются аттестация, наблюдение за работой сотрудников, анализ возникающих в рабочем процессе проблем и препятствий, сбор заявок отделов и предложений от работников и, конечно же, мониторинг изменений в стандартах и требованиях к осуществлению деятельности.

Вторым этапом выступает постановка цели развития персонала. Помимо того, что следует ставить как цели краткосрочные, так и долгосрочные цели, в ходе данного процесса нужно учитывать и то, что у организации и работников цели развития различны. Работодатель проводит такие мероприятия для решения задач организации с помощью обучения и адаптации персонала, внедрения нововведений и создания благоприятной рабочей обстановки для решения различных проблем. Для работника же целью развития служит поддержание и повышение уровня квалификации, приобретение профессиональных знаний вне его сферы деятельности и для развития способностей организации и планирования [15].

Следующий этап заключается в планировании, разработке и осуществлении развития персонала. На данном этапе происходит разработка системы развития персонала организации в соответствии с принципами, функциями и задачами данного процесса. Обязательно надо указать лицо или отдел, ответственный за процедуру развития персонала. Так же необходимо указать в каких формах и на каком основании будет строиться данная процедура. Помимо этого не следует упускать из вида мотивирование сотрудников.

Суть планирования карьеры заключается в том, что сотруднику заранее известно на какие профессиональные цели ориентироваться в будущем, каким способом добиться желаемого и куда направить усилия. Работник, зная эти сведения, больше ориентируется на карьерный рост и успех, а так же стремится развиваться. Для организаций же данная процедура дает возможность удовлетворить потребности в персонале за счет внутренних ресурсов. Концепция этой процедуры предусматривает не только развитие сотрудника, но и его перемещение в рамках одной организации к целевой должности, проходя все необходимые для приобретения опыта стадии [28, с.255]

Планирование и формирование кадрового резерва так же имеет в основе расчет будущей потребности в тех или иных специалистах, а также

пути персонального роста и продвижения каждого сотрудника и мероприятия для их осуществления. Отличие его от планирования карьеры заключается в том, что кадровый резерв может состояться как из сотрудников организации, так и из сторонних кандидатов на вакансии. Однако следует учитывать, что при планировании развития персонала и создании кадрового резерва как взаимосвязанных процессов больший упор, конечно же, делается на сотрудников организации.

Пройдя все предшествующие этапы следует приступить к осуществлению контроля процесса развития персонала. На этой стадии помимо итогового для подведения результатов одного цикла развития персонала, не обойтись и без промежуточного контроля для оценки, анализа и корректировки планов и методов развития. Это помогает выявить пробелы и неточности в работе для того, чтобы направить действия на усиление слабых мест.

Таким образом, для того чтобы развитие персонала было целостным и слаженным процессом, требуется правильно им управлять и придерживаться определенной последовательности действий при его осуществлении. Это подразумевает, во-первых, определение потребности в развитии, во-вторых, грамотное целеполагание, в-третьих, планирование разработки и осуществление процесса развития с одновременным планированием карьеры и формированием кадрового резерва. И, в-четвертых, самое важное, это осуществлять постоянный контроль всех процессов, включая рассмотренный выше.

Далее рассмотрим внимательнее методы, с помощью которых осуществляется управление развитием. На рисунке 1.9 представлено схематическое описание существующих методов.

Развитие персонала представляет собой целенаправленное изменение компетенций персонала для совершенствования существующих и приобретения новых качеств, которые позитивно скажутся на результатах работы.

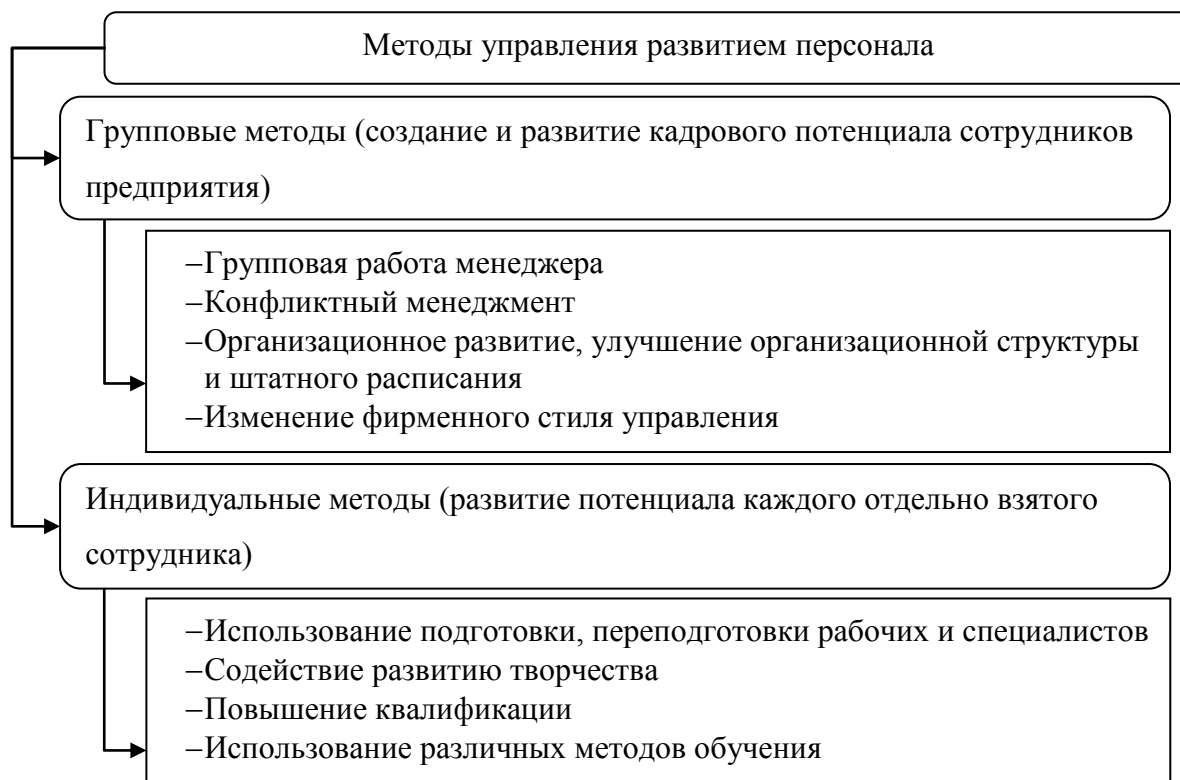


Рисунок 1.9 – Методы управления развитием персонала

При осуществлении данного процесса групповыми и индивидуальными методами у персонала формируются различные компетенции [13].

Групповые методы предполагают работу менеджера по вовлечению каждого сотрудника в учебный процесс посредством определенных техник и технологий. Здесь для выявления потребностей можно использовать круговой сбор идей, дающий возможность высказать предпочтения каждому сотруднику, так же можно применить дискуссию в небольших группах для определения метода развития, который оптимально удовлетворит потребности всех сотрудников.

Конфликтный менеджмент представляет собой процесс, который осуществляется на протяжении всего цикла развития персонала, и осуществляется за счет управленческих технологий для решения технических или личных разногласий. Конфликтный менеджмент полезен как на этапе планирования, так и на этапе реализации развития персонала в

особенности, потому что разногласия в ходе этих процессов возникают довольно часто.

Индивидуальные методы управления развитием предполагают построение процесса развития, ориентируясь на каждого сотрудника отдельно. Данный метод предполагает использование подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников. Помимо этого необходимо использовать разнообразные методы обучения, которые были описаны ранее.

Подготовка представляет собой изучение не только практических материалов, но и теоретических, как сотрудниками имеющими квалификацию, так и новыми работниками. Переподготовка осуществляется для того, чтобы сотрудник имеющий квалификацию мог получить новую профессию смежного характера, но уже более полно соответствующую требованиям предприятия и рынка труда. Повышение квалификации нацелено на формирование возможности сотрудникам освоить новые должностные функции, либо повысить категорию.

Содействие развитию творчества направлены на формирование у сотрудников идей для развития организации, а так же на создание открытости в общении подчиненных и управленцев для выявления творческого потенциала.

В качестве вывода следует отметить, что управление развитием персонала представляет собой сложный и многоуровневый процесс, который требует тщательного планирования и разработки. Ведь процесс развития персонала является обязательным для создания команды профессиональных грамотных сотрудников, которые действительно будут ориентированы на результат.

Подводя итоги рассмотрения теоретических аспектов управления развитием персонала, отметим, что развитие персонала представляет собой совокупность целенаправленных мероприятий по изменению и улучшению профессиональных качеств сотрудников для достижения более высокой

эффективности работы организации. Главной целью развития персонала является получение высококвалифицированных кадров, которые будут мотивированны и ориентированы на рост компании. Развитие может осуществляться в форме адаптации и введения в должность, обучения, подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации сотрудников.

В следующей главе проведен анализ управления развитием персонала ГКУ СО «Центр занятости населения городского округа Тольятти». Дана краткая характеристика и проанализированы организационно-экономические показатели деятельности организации, а так же проведена оценка управления развитием персонала и выявлены проблемы на этапе осуществления этого процесса.

2 Анализ управления развитием персонала на примере ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

В этой главе рассмотрены основные показатели деятельности организации и приведен анализ полученных данных для последующего выявления проблем и составления рекомендаций по их устранению.

Краткая информация о предприятии.

Полное название организации – Государственное казенное учреждение Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти». Сокращенное название организации – ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти. Организационно – правовая форма: государственное казенное учреждение. Учредителем является министерство труда, занятости и миграционной политики Самарской области. Руководство учреждением осуществляет непосредственно директор учреждения. Юридический адрес – 445026, Самарская область, г. Тольятти, ул. Свердлова, 45А. Фактическое местонахождение определяется адресами отделов по работе с населением, а именно ул. Свердлова, 45А; ул. Советская, 63; ул. Коммунистическая, 36; Автозаводское шоссе, 51.

Учреждение ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти создано с целью снижения уровня безработных граждан. Основными задачами учреждения является обеспечение государственных гарантий в области занятости населения и оказание в соответствии с законодательством Российской Федерации и Самарской области государственных услуг в сфере содействия занятости и защиты от безработицы, трудовой миграции.

Краткая история развития организации представлена на приведенном ниже рисунке 2.1

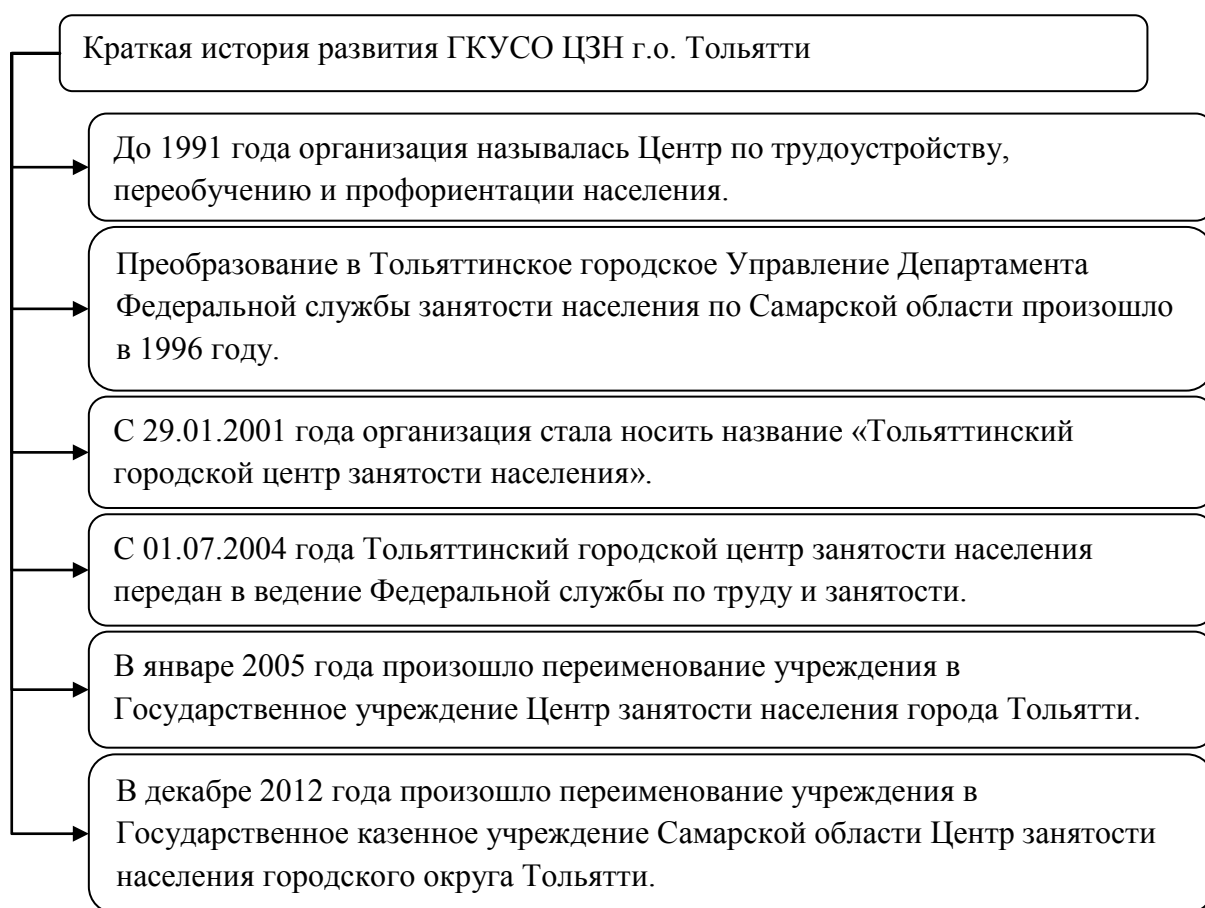


Рисунок 2.1 – Краткая история развития ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти [8]

На рисунке 2.2 представлены виды государственных услуг, которые предоставляет центр занятости населения г.о. Тольятти.

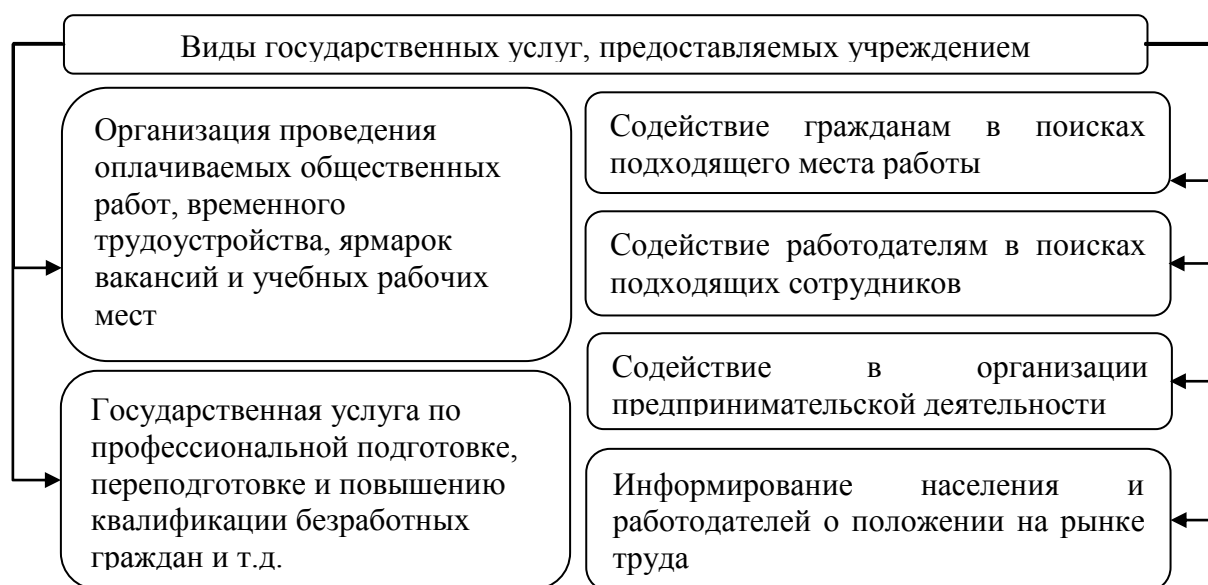


Рисунок 2.2 – Виды услуг ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Каждый из приведенных выше видов услуг подразумевает осуществление некоторых направлений деятельности, которые распределены по отделам. На рисунке 2.3 представлены основные направления деятельности учреждения, которые разделены по отделам.

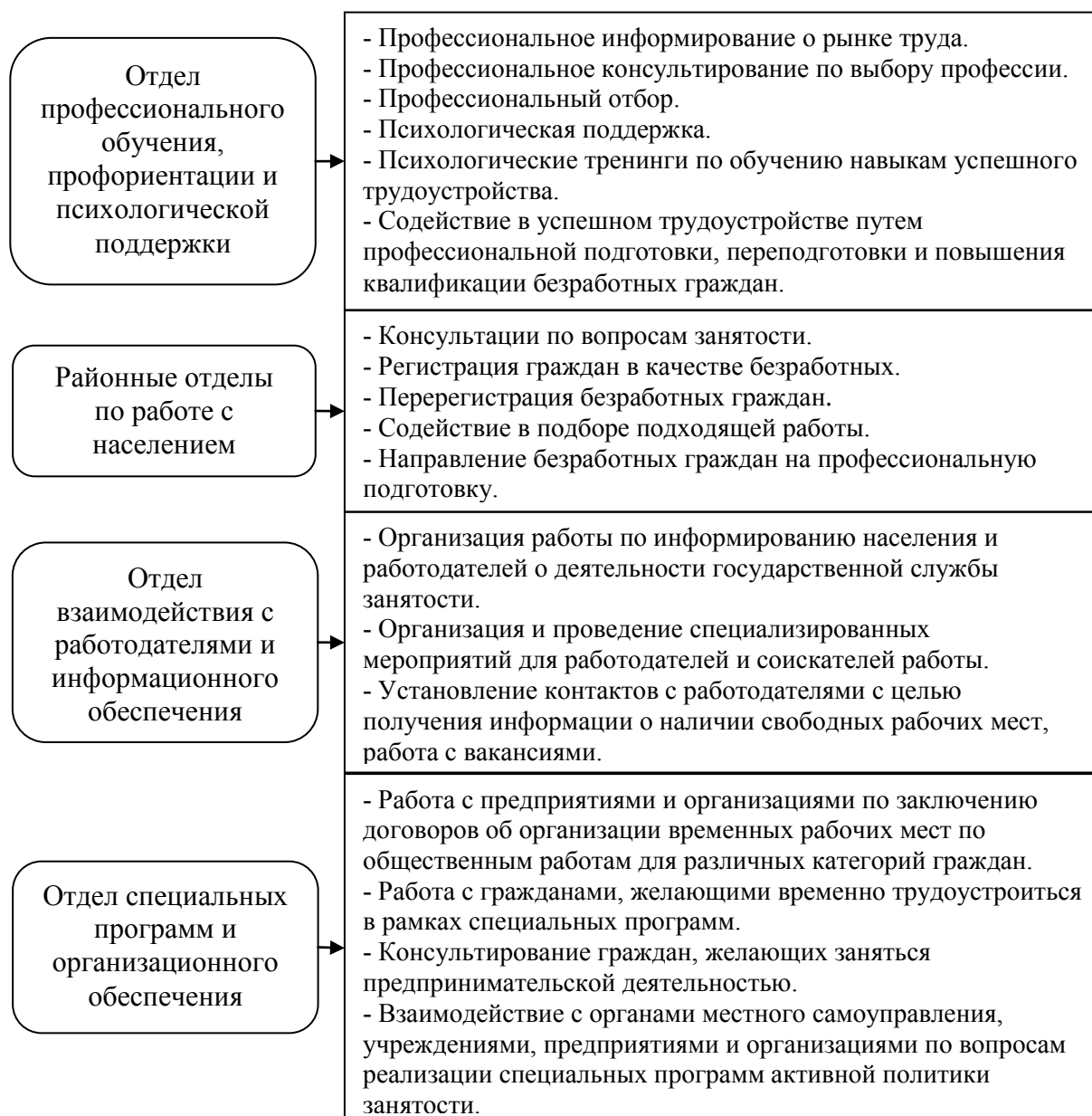


Рисунок 2.3 – Ключевые направления деятельности ГКУСО ЦЗН г.о.

Тольятти

Основным видом деятельности отдела профессионального обучения, профориентации и психологической поддержки является предоставление

информации об имеющихся программах обучения и набор на них. Районные отделы занимаются приемом документов у населения, а так же предложением вакансий соискателям. Данные отелы выполняют ключевые функции в Учреждении, другие же отделы обеспечивают эффективную совместную работу.

Из рисунка 2.3 можно сделать вывод о том, что все вышеописанные направления деятельности учреждения направлены на содействие гражданам в трудоустройстве. Для этого проводится обучение, повышение квалификации, а так же осуществляется всесторонняя информационная и психологическая поддержка.

ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти имеет линейно-функциональную организационную структуру управления, которая представлена в Приложении А. В данной структуре руководство сосредоточено на решении стратегических вопросов, на создании благоприятных условий работы для достижения их эффективности за счет специализации. Помимо этого структура характеризуется автономностью в работе с персоналом с возможностью самоуправления. Однако в данной структуре недостатком является нарушение принципа единоначалия, что способствует трудностям принятия и реализации управленческих решений.

Во главе учреждения находится Федеральная служба по труду и занятости. Учреждение возглавляет директор, назначаемый и освобождаемый от должности руководителем департамента труда и занятости населения Самарской области по согласованию с министерством имущественных отношений Самарской области. Директор осуществляет свою деятельность под руководством департамента по труду и занятости населения Самарской области, министерства имущественных отношений.

Директор ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти в соответствии с действующим законодательством:

- несет персональную ответственность за выполнение задач, возложенных на Учреждение;

- утверждает штатное расписание и бюджетную смету в пределах лимитов и имеющихся средств;
- организует взаимодействие с территориальными органами федеральных органов исполнительной власти;
- представляет интересы Учреждения в органах государственной власти, является распорядителем бюджетных средств, а так же другие функции и обязанности.

Для более детального анализа ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия за исследуемый период 2015-2017 гг., которые представлены в таблице 2.1.

К основным показателям, рассматриваемым в таблице можно отнести численность работающих сотрудников, количество безработных граждан, состоящих на учете в Учреждении и так далее.

Таблица 2.1 – Организационно-экономические показатели деятельности ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение					
				2016/2015		2017/2016		2017/2015	
				Абс. изм. (+/-)	Темп приро- ста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп приро- ста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп приро- ста, %
Численность работающих, чел.	139	138	143	-1	-0,72	5	3,62	4	2,9
Средняя заработная плата работника в месяц, тыс. руб.	17,8	17,6	17,1	-0,2	-1,12	-0,5	-2,8	-0,7	-3,9
Доходы всего (субсидии на выполнение государственного задания, целевые субсидии, бюджетные инвестиции), тыс. руб.	58196 2,903	82588 43,367	84397 6,234	2438 80,4 64	49,1	18132, 897	2,2	26201 3,331	45,02
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3478,3	3478,3	3294,8	0	0	-183,5	-5,28	-183,5	-5,28

Продолжение таблицы 2.1

Затраты на развитие персонала, тыс. руб.	438,6	401,3	349,2	-37,3	-8,5	-52,1	-12,9	-89,4	-20,4
Количество безработных граждан, состоящих на учете в Центре занятости, чел.	13250	14120	10040	870	6,57	-4080	-28,9	-3210	-24,2

Анализируя организационно-экономические показатели деятельности можно сделать вывод о том, что доходы организации, а именно субсидии на выполнение государственного задания, целевые субсидии и бюджетные инвестиции в период с 2015 по 2017 год увеличились на 45,02%.

Данный факт свидетельствует об увеличении государственного финансирования в этой области и, следовательно, ориентированность на снижение уровня безработицы. Далее на рисунке 2.4 представлена динамика данного показателя.

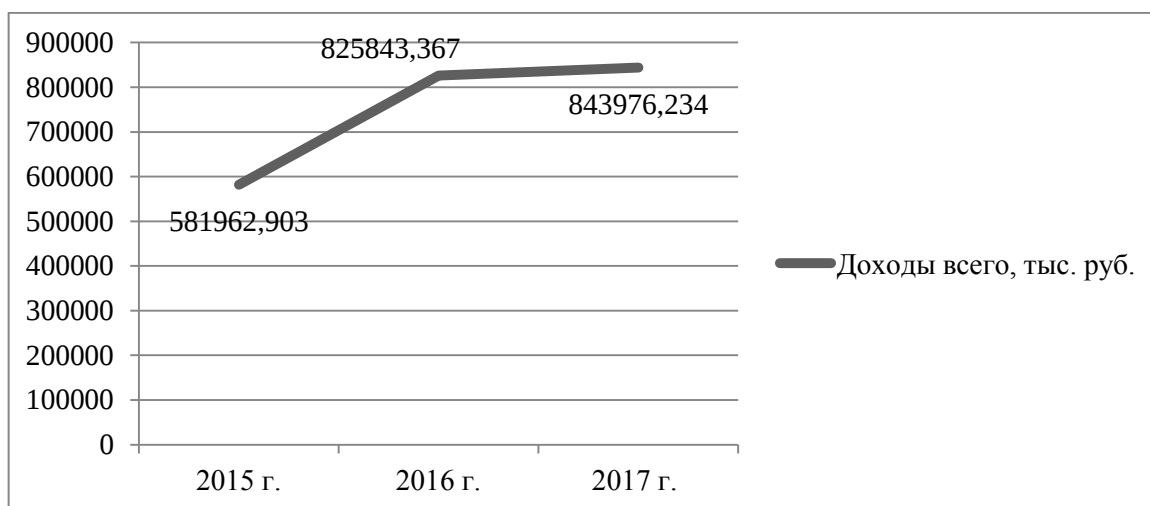


Рисунок 2.4 – Динамика изменения доходов ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Затраты на развитие персонала в период с 2015 по 2017 гг. сократились на 24,2% или на 89.4 тыс.руб. Это может быть связано с тенденцией снижения финансирования государственных и муниципальных организаций. Помимо этого в Учреждении для оптимизации затрат на развитие персонала

было принято решение о сокращении очного обучения сотрудников и приоритетным направлением стала выступать дистанционная форма обучения в виде групповых онлайн семинаров.

Численность работающих сотрудников за анализируемый период изменилась незначительно, а именно увеличилась на 2,9%. Следующий график на рисунке 2.5 демонстрирует динамику изменения данного показателя за период.

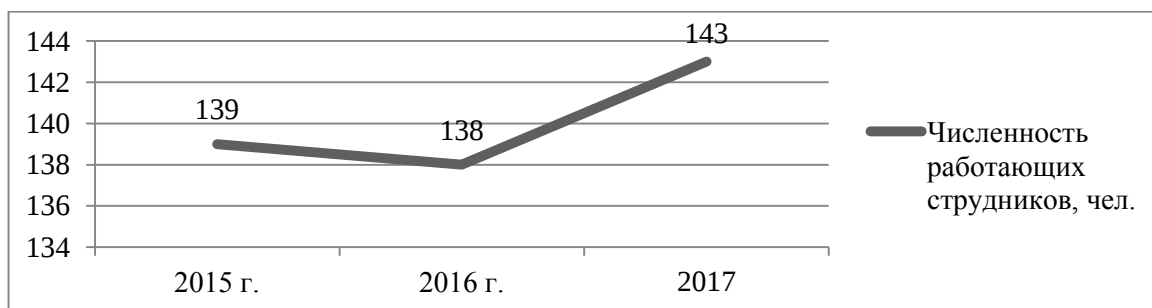


Рисунок 2.5 – Динамика численности работающих сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

По показателю средней месячной заработной платы работника наблюдается снижение на 3,9%, что может объясняться ухудшением экономической ситуации в городе и регионе в целом. Представленный далее на рисунке 2.6 график показывает изменения среднемесячной заработной платы работника организации.

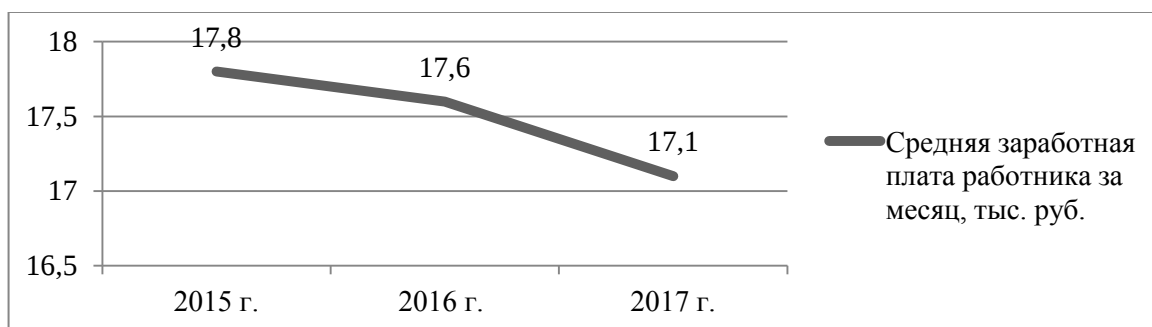


Рисунок 2.6 – Динамика среднемесячной заработной платы работника ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Фонд заработной платы в период с 2015 по 2017 гг. уменьшился на 183500 руб. или на 5,8%. Уменьшение фонда заработной платы может быть связано с ухудшением экономического положения города и региона. Далее на рисунке 2.7 представлена динамика размера фонда заработной платы.

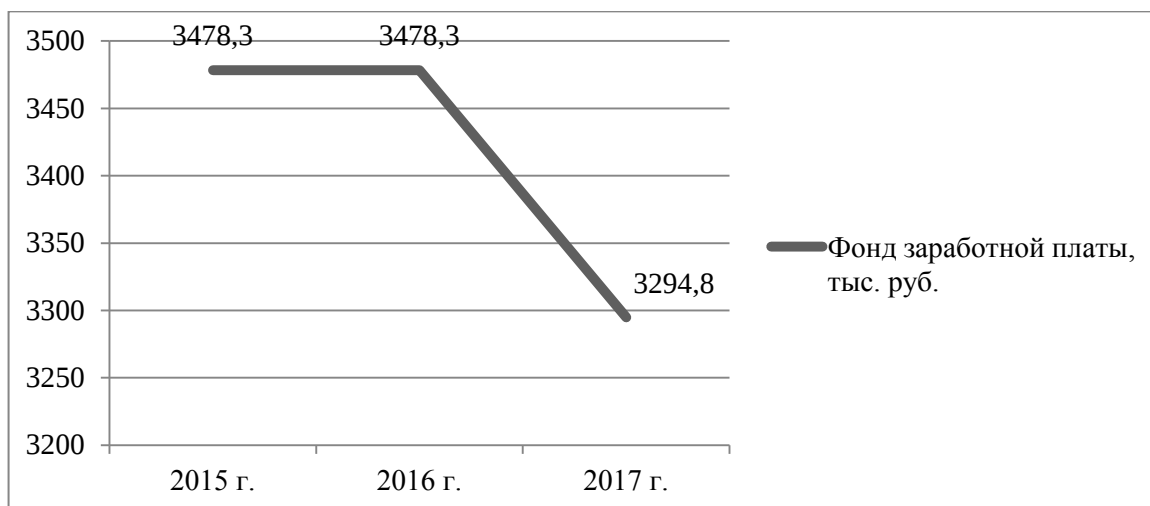


Рисунок 2.7 – Динамика размера фонда заработной платы ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Численность безработных граждан, состоящих на учете, за анализируемый период представлена на рисунке 2.8.

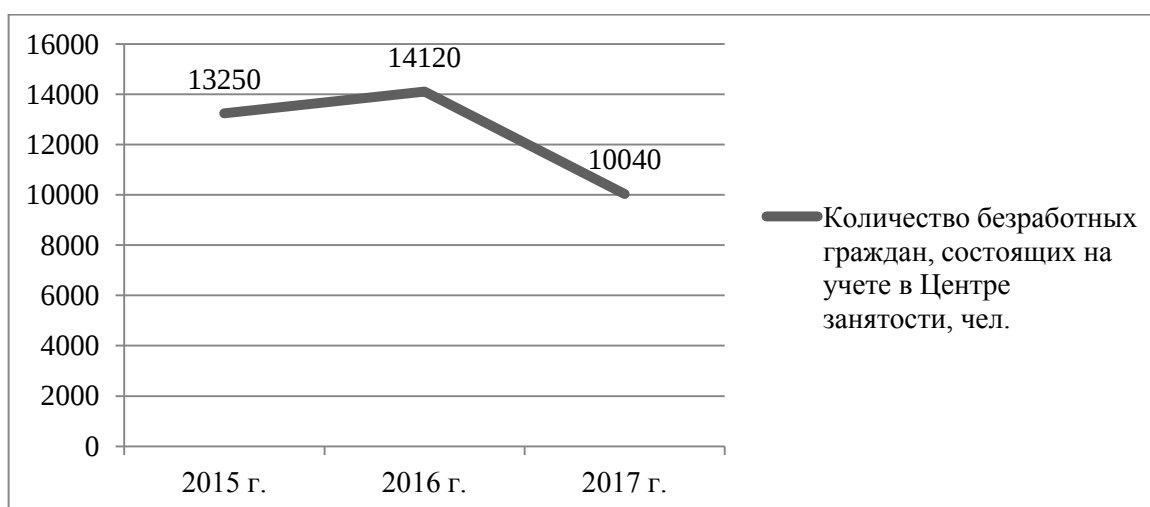


Рисунок 2.8 – Динамика численности граждан, состоящих на учете в ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Увеличение числа безработных граждан в период с 2015 по 2016 года обусловлено мероприятиями по сокращению штата на одном из градообразующих предприятий ПАО «АВТОВАЗ». Однако снижение числа безработных обусловлено договоренностью о формировании предложений по трудоустройству для сотрудников, представленных к увольнению по сокращению штата.

Так же показателем эффективности деятельности может служить динамика обеспеченности Учреждения персоналом. Сравнительный анализ данного показателя за 2015-2017 гг. приведен в таблице в 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика обеспеченности персоналом ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Категория сотрудников	Плановое значение, чел			Фактическое значение, чел.			Отклонение, (+/-)	Обеспеченность на 2017 г, %
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.		
Руководитель	16	16	17	16	16	17	0	100
Старший инспектор	64	62	67	64	62	66	-1	98,5
Ведущий инспектор	37	38	40	37	38	38	-2	95
Инспектор	6	6	7	6	6	6	-1	85,7
Обслуживающий персонал	16	15	16	16	15	16	0	100
Всего	139	138	147	139	138	143	-4	95,84

На рисунке 2.9 представлена динамика фактической структуры персонала в графической форме.

Структура персонала состоит из руководителей, старших инспекторов, ведущих инспекторов, инспекторов и обслуживающего персонала.

Наибольшую долю в общей численности в 2015 году составили старшие инспекторы, а именно 64 человека. В следующем году их число сократилось до 62, а в 2017 году наблюдается увеличение численности до 65 человек. Меньшую долю в общей численности занимают инспекторы,

численность которых в 2015-2016 гг. составила 6 человек, а в 2017 году 5 человек.

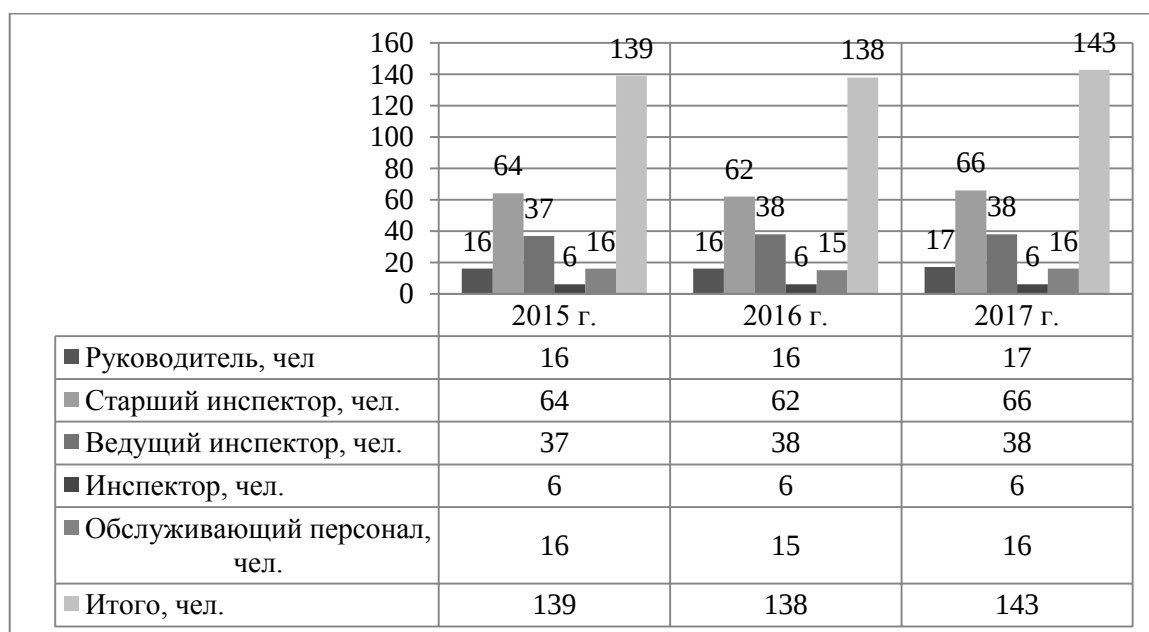


Рисунок 2.9 – Динамика фактической структуры персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

В результате изучения приведенных выше данных видно, что в 2015 и 2016 годах отклонений по обеспеченности персоналом не наблюдалось. Однако в последующий период наблюдается нехватка таких категорий сотрудников, как старший инспектор, ведущий инспектор и инспектор. Обеспеченность ими на 2017 год составила 98,5%, 95% и 85,7% соответственно, а итоговый процент обеспеченности в 2017 году составляет 95,84%.

Таким образом, проведя анализ основных показателей деятельности Учреждения можно сделать вывод о том, что предприятие осуществляет свою деятельность эффективно и обеспечено необходимым количеством бюджетных средств. Отрицательным фактором в данной ситуации является нехватка сотрудников в трех основных категориях.

2.2 Анализ управления развитием персонала

Функции по управлению персоналом ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти возложены на организационный отдел. Отдел был создан с целью кадрового, документационного и архивного обеспечения деятельности Учреждения. За данным отделом закреплено 27 функций, основные из которых представлены на рисунке 2.9.

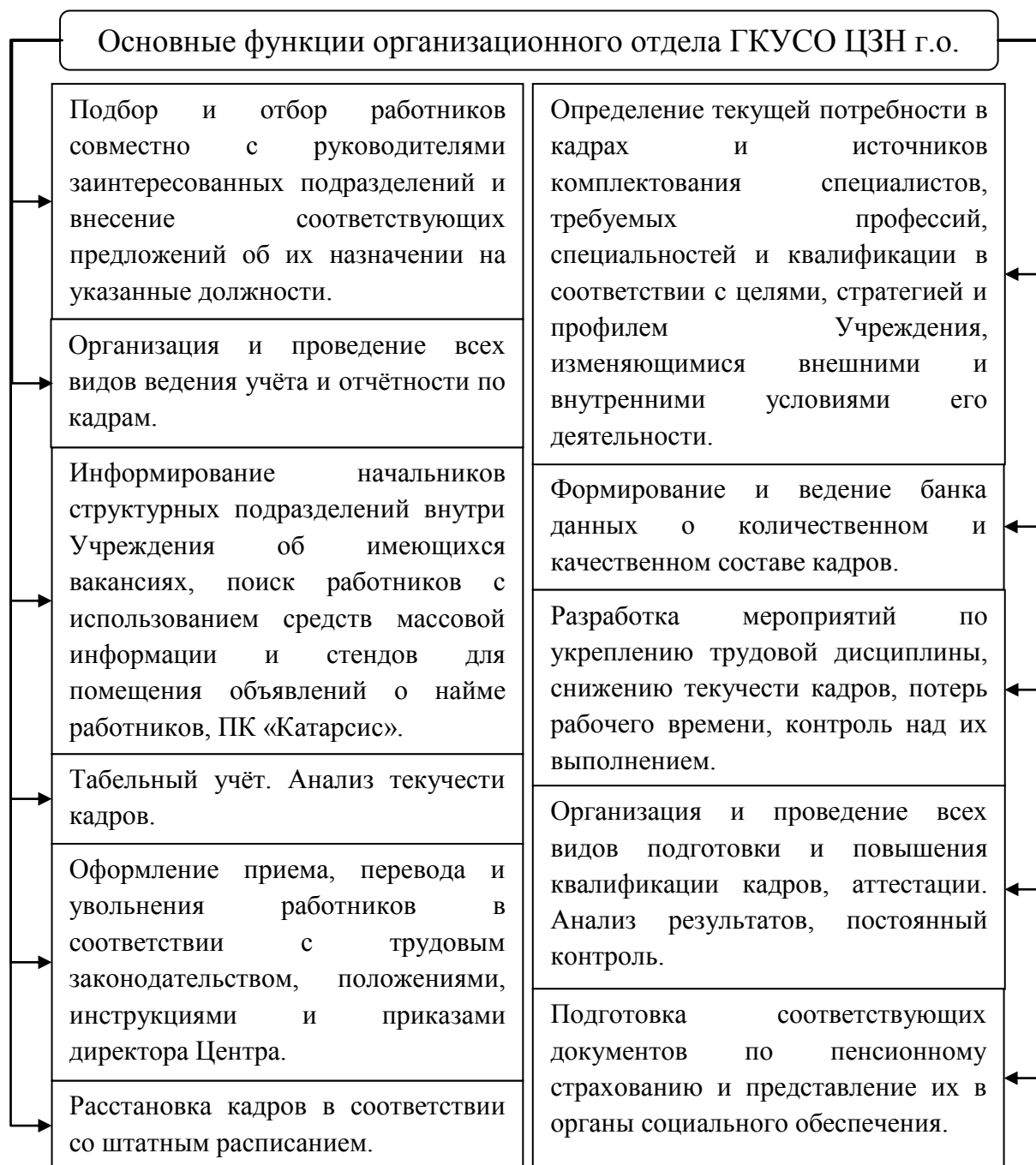


Рисунок 2.9 – Функции организационного отдела ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Деятельность по управлению развитием персонала в Учреждении осуществляется на основе Трудового кодекса Российской Федерации [1] и ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [2].

Проведем анализ распределения основных функций по управлению персоналом между сотрудниками отдела. В организационном отделе предусмотрено четыре штатных единицы, а именно два ведущих инспектора и два старших инспектора. На рисунке 2.10 приведены должностные функции сотрудников отдела организационного обеспечения.



Рисунок 2.10 – Функции старшего и ведущего инспекторов организационного отдела ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Из данного рисунка видно, что функция организации процесса развития персонала возложена на старшего инспектора организационного отдела. Функцию управления развитием персонала осуществляет начальник отдела.

Оценка удовлетворенности сотрудников управлением развития персонала проводилась на основе опроса по анкете для оценки управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти (Приложение Б).

Рассмотрение результатов анкетирования сотрудников Учреждения целесообразно проводить после анализа состава и движения персонала. Помимо этого обязательно следует провести анализ системы развития сотрудников организации.

Вся необходимая для анализа информация за период 2015 - 2017 гг. по составу персонала для более удобного восприятия отражена в табличной форме.

Данные по стажу работы, уровню образования и половозрастному составу сотрудников представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Состав работников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Показатель	2015 г. (численность, чел.)	2016 г. (численность, чел.)	2017 г. (численность, чел.)
По возрасту			
До 25 лет	0	0	0
От 25 – 30	4	5	6
От 30 – 40	51	51	53
От 40 – 50	32	32	33
От 50 – 55	30	29	29
От 55 – 60	17	16	16
От 60 и выше	5	5	5
По стажу работы			
До 1 года	5	6	6
1 – 3 года	11	11	12
3 – 5 лет	14	14	16
От 5 лет и выше	107	107	109
По половому признаку			
Мужчины	12	13	14
Женщины	126	125	128
По уровню образования			
С высшим образованием, всего (чел.), в том числе:	139	138	143
экономическим	31	29	31
юридическим	10	10	10
иное	98	99	102

В результате анализа вышеприведенной таблицы можно сделать вывод о том, что основную часть работников составляют женщины, все имеют высшее образование, большинство находится в возрасте от 30 до 40 лет и

имею стаж от 5 лет и выше. Так же необходимо провести оценку движения кадров ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти. Эти данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Движение кадров ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Списочная численность на начало отчетного периода, чел.	139	138	143
Принято, чел.	22	23	15
Уволено, чел., в том числе:	23	18	17
- по собственному желанию	6	8	5
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0
Списочная численность на конец отчетного периода, чел.	138	143	141
Коэффициент оборота по приему, %	15,9	16,4	10,6
Коэффициент оборота по выбытию, %	16,6	12,8	11,9
Коэффициент общего оборота кадров, %	32,5	29,2	22,5
Коэффициент текучести, %	5,1	5,7	3,5

Исходя из приведенных в таблице 2.3 данных, можно сделать вывод о том, что наблюдаемая в организации текучесть кадров находится на допустимом уровне, то есть 3,5% в 2017 году. Однако близость значений коэффициентов оборота по приему и по выбытию (10,6% и 11,9%) так же свидетельствует о наличии текучести кадров. Причинами текучести могут выступать маловероятный карьерный рост, средний и близкий к низкому уровень оплаты труда, а так же высоким уровнем сложности выполняемых работ.

Проведя анализ движения кадров можно приступить к анализу системы развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

Стоит напомнить, что развитие персонала включает в себя адаптацию, обучение, переподготовку, повышение квалификации, а так же работу с кадровым резервом и управление карьерой.

Проведя анкетирование сотрудников организации, следует изучить результаты и определить приоритетные направления работы по улучшению существующей в организации ситуации. В процедуре анкетирования участвовали 100 сотрудников, то есть большая часть. Опираясь на эти

данные можно судить о положении дел в организации в целом. Рассмотрим приведенные в таблице 2.4 результаты анкетирования подробнее.

Таблица 2.4 – Результаты анкетирования сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Вопрос	Вариант ответа	Распределение ответов, шт.	Распределение ответов, %
1. Как часто в вашей организации проводятся мероприятия по развитию персонала (обучение, переподготовка, повышение квалификации, адаптация)?	При приеме на работу, при переходе с одной должности на другую	12	12 %
	Регулярно, но не так часто, как хотелось бы	54	54 %
	Процесс развития проводится непрерывно	4	4 %
	Не участвовал(а) в таких мероприятиях	30	30 %
2. Каким образом в вашей организации осуществляется процесс развития персонала?	Мероприятия проводятся на регулярной основе	45	45 %
	Разовые крупные мероприятия	55	55 %
3. Проводится ли по результатам обучения и развития проверка усвоения знаний и практических навыков?	Да	36	36 %
	Нет	64	64 %
4. Как в вашей организации происходит определение потребности в обучении?	Учитывается потребность сотрудников в развитии определенных навыков и знаний	41	41 %
	Процесс развития проходит исключительно исходя из потребностей организации	59	59 %
5. Когда вы проходили процедуру развития (обучение, переподготовка, повышение квалификации, адаптация и т.д.)?	Меньше года назад	19	19 %
	От года до 4 лет	37	37 %
	Больше 5 лет назад	44	44 %
6. Какие формы развития персонала чаще всего применяются в вашей организации?	Обучение (вне рабочего места и на рабочем месте)	59	59 %
	Переподготовка	0	0 %
	Повышение квалификации	38	38 %
	Введение в должность и адаптация	3	3 %

Продолжение таблицы 2.4

7. Хотели бы вы пройти процедуру развития?	Да	82	82 %
	Нет	18	18 %
	Если да, то какая процедура предпочтительнее? Обучение (вне рабочего места и на рабочем месте)	20	20 %
	Переподготовка	21	21 %
	Повышение квалификации	39	39 %
	Введение в должность и адаптация	2	2 %
8. Занимаемая вами должность полностью удовлетворяет вашим потребностям?	Да	39	39 %
	Нет	61	61 %
9. Хотели бы продвигаться вверх по карьерной лестнице?	Да	58	58 %
	Нет	42	42 %
10. Есть ли возможности для продвижения по карьерной лестнице?	Да	12	12%
	Нет	88	88%
11. Хотели бы вы сменить место работы?	Да	28	28 %
	Нет	72	72 %
12. После прохождения процедур по развитию произошли ли изменения в положительную сторону (повышение заработной платы, изменения условий работы и т.п.)?	Да	36	36 %
	Нет	64	64 %
13. В какой сфере вы хотели бы получить новые знания или дополнить имеющиеся? (выберете один вариант ответа)	Изменения в законодательстве и нормативно-правовых актах	40	40%
	Навыки командной работы	9	9%
	Компьютерная грамотность	34	34%
	Управление конфликтами	11	11%
	Управление временем	1	1%
	Управление стрессом	5	5%

На рисунках 2.11 и 2.12 продемонстрирована графическая интерпретация результатов анкетирования по наиболее существенным вопросам.

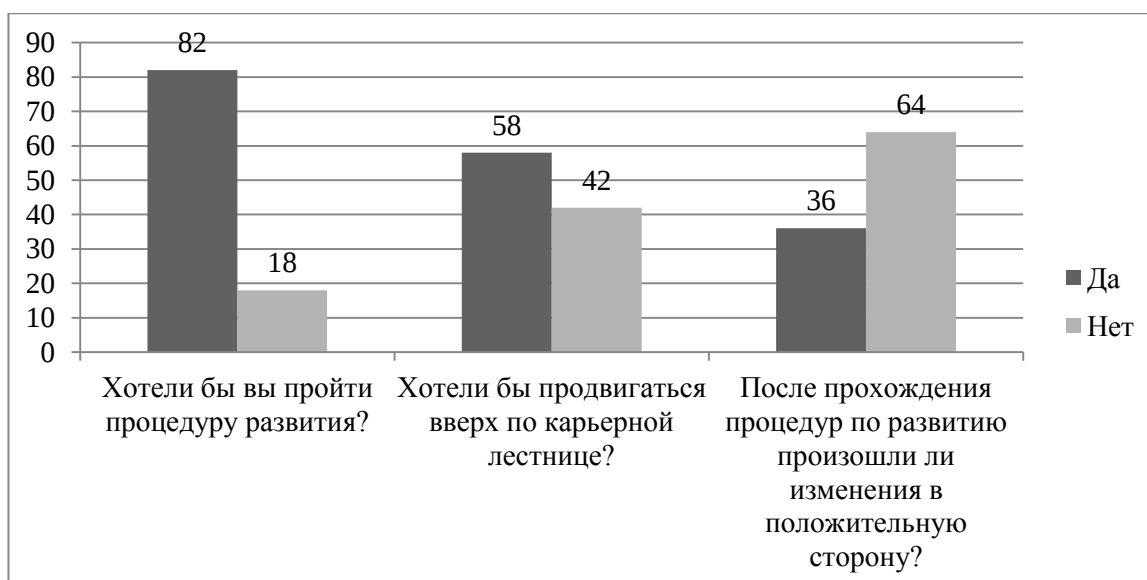


Рисунок 2.11 – Графическая интерпретация результатов анкетирования

Из рисунка видно, что сотрудники хотели бы иметь карьерный рост и развитие, но у них нет достаточной мотивации, чтобы двигаться в этом направлении и предлагать руководству варианты выхода из положения.

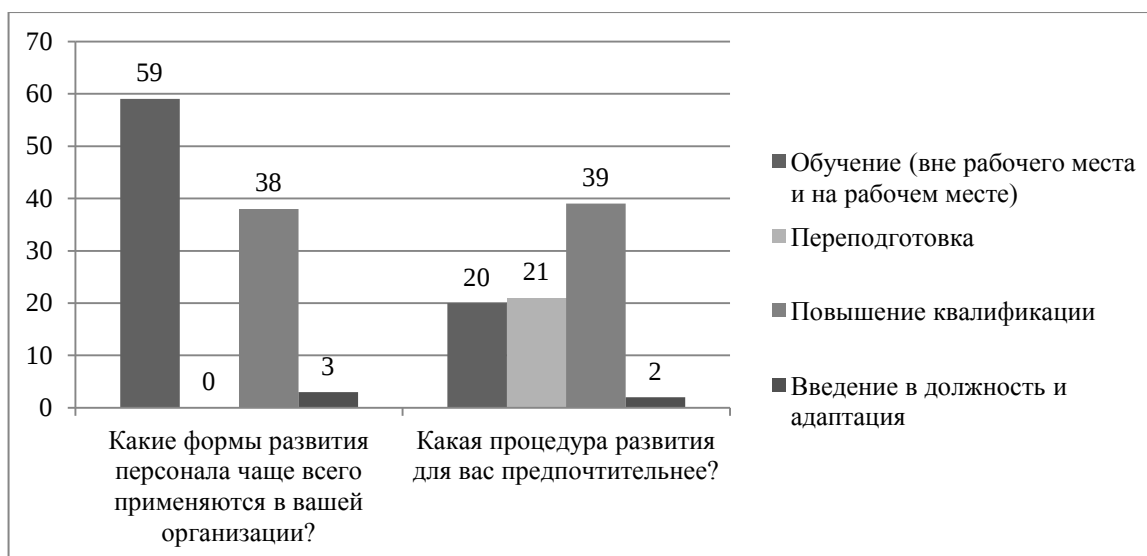


Рисунок 2.12 - Графическая интерпретация результатов анкетирования

Из таблицы 2.1 следует, что сотрудники стремятся к карьерному росту и развитию, но у них нет достаточной мотивации, чтобы двигаться в этом направлении и предлагать руководству варианты выхода из положения. Это подтверждает статистика ответов на вопрос №7, а именно то, что 82% респондентов изъявили желание участвовать в мероприятиях по развитию.

Однако результаты ответов на вопрос №5 показывают, что большая часть - 44% сотрудников, участвовали в таких мероприятиях более 5 лет назад. В связи с этим 61% респондентов не удовлетворены занимаемой должностью, а 72% и вовсе хотели бы сменить место работы. Помимо этого имеющаяся потребность в обучении нуждается в уточнении. Так как основным видом деятельности является работа по трудоустройству населения, всем сотрудникам необходимо иметь полные и актуальные знания законодательства в соответствующей сфере.

Так же по анализу таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что обучение является самым популярным путем развития персонала Учреждения, что подтверждается ответами 59% респондентов. Следует отметить, что в организации не проводится процедура переподготовки персонала, о чем свидетельствуют результаты ответов на вопрос №6, хотя потребность в ней существенная, а именно 21% респондентов нуждается в этом. А так как отсутствует переподготовка, то и такое направление деятельности по управлению развитием персонала, как создание кадрового резерва, в организации развито слабо. В подтверждение этому следует отметить, что 88% респондентов подтвердили отсутствие возможностей для карьерного роста.

В результате анкетирования можно судить о том, что сотрудники организации не удовлетворены системой развития персонала. Наблюдается дефицит обучающих курсов, так же многим сотрудникам требуется повышение квалификации. Когда проводятся развивающие мероприятия, то они часто не отвечают потребностям сотрудников. Они в свою очередь хотят развиваться на постоянной и регулярной основе, и чтобы результатами этой процедуры были не только новые знания, но и дополнительные выгоды и привилегии.

Теперь, когда ясно мнение работников Учреждения, можно перейти к непосредственному анализу развития персонала, кадрового резерва и карьеры сотрудников.

Развитие персонала подразумевает под собой адаптацию, обучение, переподготовку и повышение квалификации. Рассмотрим каждый из этих пунктов подробнее.

Мероприятия по адаптации сотрудников заключаются в прохождении стандартной процедуры введения в должность. Она состоит из подготовительных мероприятий (изучение предприятия, документации, функционала, обязанностей и т.д.), оформления необходимой документации, а так же обязательной пятидневной процедуры включения в рабочий процесс.

Обучение сотрудников Учреждения чаще всего проводится в дистанционной форме, в специально отведенном и оборудованном всем необходимым для этого классе. Направления обучения представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Направления обучения сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти в 2017 году

Наименование программы обучения	Период обучения (количество часов)	Количество обученных сотрудников
Охрана труда для руководителей	40	17
Пожарно-технический минимум для руководителей	40	17
Уполномоченный по охране труда	30	2
Доступ к работам в теплоэнергоустановках	14	4
Изменение пенсионного законодательства	18	7
Консультант Плюс/Технология ТОП	12	10
Бухгалтерский учет: новации и проблемы отчетного года	16	3
Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд	36	8
Комплексная реабилитация инвалидов	60	2
Финансовое консультирование	36	5
Особенности профориентационной работы с лицами различных категорий	48	8

По результатам анализа направлений обучения сотрудников можно сделать вывод о том, что обучение проводится для определенных категорий

сотрудников, а именно для руководителей, которые полученную на обучении информацию доносят до сотрудников отдела в рабочем порядке. Учебные программы подбираются в соответствии с настоящими потребностями сотрудников, однако и в данной сфере есть некоторые недостатки. Например, такие, как неполный охват сотрудников. Это подтверждается результатами анкетирования, которые показали, что 44% сотрудников проходили обучение более 5 лет назад.

Динамика количества обучающих программ за анализируемый период представлена на рисунке 2.13.

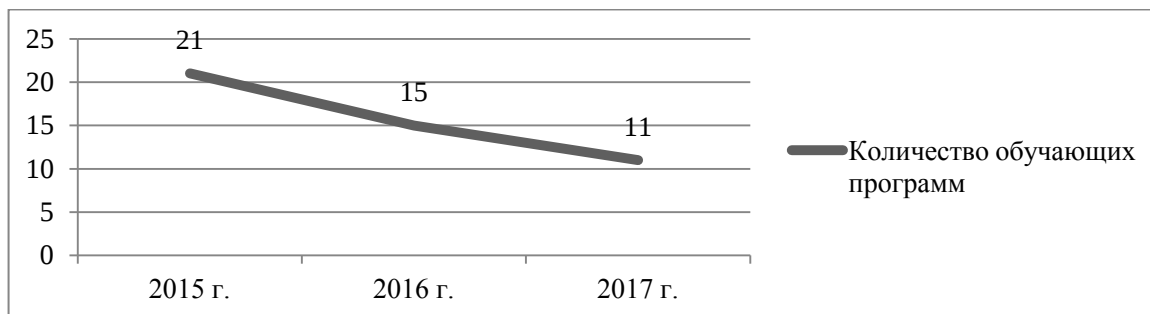


Рисунок 2.13 – Динамика количества обучающих программ за 2015 – 2017 гг.

Из рисунка следует, что за анализируемый период количество обучающих программ снизилось с 21 программы в год до 11, то есть почти в половину. Это может быть связано с сокращением государственного финансирования в области развития персонала. Из этого следует, что необходимо провести оптимизацию затрат на обучение и грамотно спланировать не только этот аспект развития, но и разработать алгоритм управления развитием персонала.

Следующая составляющая процесса развития – переподготовка, в организации не распространена, как уже было отмечено ранее. Это негативно сказывается на возможности создания кадрового резерва и подготовки собственных высококлассных специалистов.

Для подтверждения важности переподготовки персонала необходимо рассмотреть динамику производительности труда за 2015 – 2017 гг., которая представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика производительности труда за 2015 – 2017 гг., чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1 квартал, чел.	29 425	17 808	25 080
2 квартал, чел.	32 635	19 398	26 840
3 квартал, чел.	35 310	20 988	28 600
4 квартал, чел.	34 775	20 352	28 160
Итого, чел./год	132 145	78 546	108 680
Среднеквартальная производительность труда, чел./квартал	33 036,25	19 636,5	27 170

Из данных таблицы 2.6 следует, что динамика среднеквартальной производительности труда 2016 и 2017 годов. по отношению к 2015 году отрицательная.

В период с 2015 по 2017 гг. данный показатель снизился на 17,8%. Однако в период с 2016 по 2017 года наблюдается рост производительности труда из-за увеличения количества сотрудников. На рисунке 2.14 представлена графическая интерпретация динамики среднеквартальной производительности труда ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

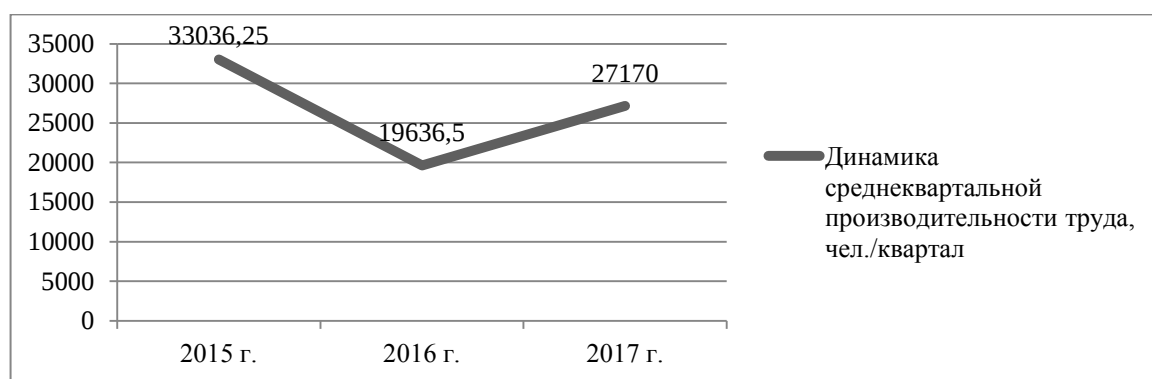


Рисунок 2.14 – Динамика среднегодовой производительности труда за 2015-2017 гг.

Проведя анализ таблицы 2.6 и рисунка 2.14 можно сделать вывод о том, что производительность труда сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти за анализируемый период снизилась почти на четверть. Это свидетельствует о сниженном уровне профессиональных знаний и компетенций, что отрицательно сказывается на эффективности деятельности Учреждения. Для повышения производительности труда хорошим решением будет проведение переподготовки персонала. Это поможет организовать кадровый резерв и применять сотрудников на таком рабочем месте, где они принесут максимальную пользу.

Повышения квалификации в организации присутствует. Проводится ежегодно, но для различных должностей. В среднем период между первым и вторым повышением квалификации одного сотрудника может растянуться на пять, а то и семь лет. Проведем анализ этого аспекта деятельности Учреждения. Все необходимые данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Динамика количества сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти, повысивших квалификацию

Форма повышения квалификации	Количество сотрудников, повысивших квалификацию, чел.		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Внешнее обучение (за пределами компании)	4	3	1
Внутрифирменное обучение	15	11	10
С отрывом от рабочего места	4	3	1
Без отрыва от рабочего места	15	11	10
Индивидуальное	2	3	2
Групповое	17	11	9
Повышение квалификации управленческого персонала	2	3	1
Повышение квалификации сотрудников других категорий	17	11	9

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод о том, что общее число сотрудников, повысивших квалификацию, снижается. Наблюдается преобладание внутрифирменных методов повышения квалификации, процесс чаще всего происходит без отрыва от рабочего места и в групповой форме.

Индивидуальное повышение квалификации за пределами организации получают только сотрудники категории «управленческий персонал».

Проведя анализ процесса управления развитием персонала, следует отметить, что он слишком не организован и акцентирован только на обучение сотрудников, так как все остальные аспекты развития при работе либо не учитываются, либо учитываются мало. Данная ситуация возникла из-за постепенного, но ощутимого сокращения государственного финансирования. Помимо этого темп работы в Учреждении очень интенсивный, поэтому на развитие сотрудников порой просто не хватает времени.

В результате анализа деятельности ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти по управлению развитием персонала были выявлены следующие проблемы:

- отсутствует процедура переподготовки, что в свою очередь мешает формированию кадрового резерва (таблица 2.4, подраздел 2.2);
- отсутствует четкая последовательность действий для получения максимальной эффективности от процесса развития персонала (подраздел 2.2);
- невозможность карьерного роста из-за сниженной мотивации на фоне отсутствия возможных выгод (рисунок 2.11, подраздел 2.2).

Подводя итоги, заметим, что описанные выше проблемы оказывают негативное воздействие на эффективность и результативность работы всех сотрудников организации.

Для улучшения ситуации в следующей главе предложены мероприятия по совершенствованию управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти, которые направлены на устранение выявленных проблем.

3 Разработка предложений по совершенствованию управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти и их социально-экономическая эффективность

3.1 Разработка предложений по совершенствованию управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о.

В предыдущей главе по результатам анализа управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти было выявлено, что на предприятии имеется ряд проблем. Для повышения эффективности работы организации посредством их устранения были разработаны предложения по совершенствованию управления развитием персонала.

Для устранения первой выявленной проблемы, а именно отсутствие процедуры переподготовки кадров, предлагается разработать мероприятия по переподготовке для последующего формирования кадрового резерва. Следующей проблемой является невозможность карьерного роста в учреждении, поэтому оптимальным решением здесь будет разработка модели построения карьеры. И первопричиной вышеописанных проблем является отсутствие алгоритма реализации управления развитием персонала. Для создания четкой последовательности действий в работе сотрудников организационного отдела необходимо разработать «Алгоритм управления развитием персонала». Это поможет не только наладить существующие процессы в работе с персоналом, но и грамотно внедрить предложенные разработки.

Далее в таблице 3.1 представлена графическая интерпретация предложенных мероприятий.

Максимальную эффективность на практике разработанные в этой главе предложения дадут только в том случае, если они будут применяться одновременно, так как создание алгоритма управления развитием

персоналом не будет столь результативно без модели построения карьеры и мероприятий по переподготовке кадров.

Таблица 3.1 – Пути устранения выявленных на ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти проблем

Проблема	На основе чего выявлена проблема	Предложения
Отсутствие процедуры переподготовки	По результатам анкетирования сотрудников	Мероприятия по переподготовке персонала
Отсутствие карьерного роста	По результатам анкетирования сотрудников	Разработка модели построения карьеры
Отсутствие алгоритма управления развитием персонала	По результатам анализа деятельности организации	Разработка алгоритма управления развитием персонала

Теперь следует перейти непосредственно к первому предложению, а именно к мероприятиям по переподготовке кадров. Но перед этим снова обратимся к понятию переподготовки. Переподготовка персонала – это процесс развития персонала, в ходе которого происходит получение знаний, навыков и умений в смежной или другой области деятельности. Проще говоря, это процедура обучения, которая имеет определенную направленность, отличную от специфики работы сотрудника.

Под профессиональной переподготовкой государственных служащих понимается получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить служащему новую специализацию и (или) квалификацию.

Необходимость процедуры переподготовки обусловлена тем, что по результатам анализа, представленного в таблице 2.6, выявлено снижение уровня производительности труда, и для его повышения по результатам переподготовки можно организовать создание внутреннего кадрового резерва для максимально эффективного использования скрытого потенциала сотрудников.

В таблице 3.2 представлен план проведения профессиональной переподготовки работников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти для каждой категории сотрудников.

Таблица 3.2 – План профессиональной переподготовки работников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти по категориям сотрудников на третий и четвертый квартал 2018 года

Наименование программы	Количество обучаемых сотрудников по категориям					Итого, количество сотрудников, чел.
	Руководитель	Старший инспектор	Ведущий инспектор	Инспектор	Обслуживающий персонал	
Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд	-	1	2	-	-	3
Бюджетный контроль	1	2	-	-	-	3
Эффективное обслуживание населения. Технологии работы с обращениями граждан.	-	1	4	5	-	10
Технологии управления персоналом в государственном и муниципальном управлении	-	2	-	-	-	2
Действия работников организаций в чрезвычайных ситуациях природного, техногенного характера, в условиях негативных и опасных факторов бытового характера, а также при угрозе совершения террористических акций	1	1	1	1	3	7
Итого, чел.	2	7	7	6	3	25

Профессиональную переподготовку предлагается осуществлять с отрывом от работы и с применением дистанционных образовательных технологий, что предусмотрено и разрешено законодательством. В общей сложности на первом году внедрения процедуры профессиональной переподготовки в соответствии с существующей потребностью планируется

обучить 25 человек. Максимальный упор делается на инспекторов и старших инспекторов, так как у данных категории сотрудников имеются хорошие перспективы для включения в кадровый резерв и, соответственно, последующего карьерного роста.

Далее в таблице 3.3 приведены затраты на обучение по программам профессиональной переподготовки для государственных служащих.

Таблица 3.3 – Затраты на профессиональную переподготовку для сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Наименование программы	Форма обучения	Количество часов, ч.	Стоимость обучения, руб.
Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд	Очная	500	34 000
Бюджетный контроль	Очная	500	38 000
Эффективное обслуживание населения. Технологии работы с обращениями граждан.	Дистанционная	500	46 000
Технологии управления персоналом в государственном и муниципальном управлении	Очная	500	27 000
Действия работников организаций в чрезвычайных ситуациях природного, техногенного характера, в условиях негативных и опасных факторов бытового характера, а также при угрозе совершения террористических акций	Очная	500	14 000

Общая сумма затрат на обучение всех специалистов на один год составит 159 000 руб. Помимо этого сумма единовременных затрат составит 3 500 руб. Итого затраты на проведение процедуры профессиональной переподготовки составят 162 500 руб. Данные средства являются частью средств, которые выделяются из Федерального бюджета на расходы Центра занятости населения. Проведя процедуру профессиональной переподготовки кадров, следует сформировать кадровый резерв из всех сотрудников, прошедших переподготовку для того, чтобы избежать финансовых потерь, так как в Учреждении наблюдается такая тенденция: сотрудники не удовлетворены своим рабочим местом, а некоторые из них хотели бы

сменить место работы. Во избежание повышения текучести кадров данное предложение будет достаточно эффективным.

Так же для карьерного роста сотрудников предлагается разработать модель построения карьеры.

Для современного работника стимулом к продвижению по карьере является не занятие конкретной должности, а именно характер и содержание трудовой деятельности. Помимо этого модель построения карьеры так же тесно связывается с кадровым резервом.

В первую очередь необходимо провести построение карьеры для инспекторов, поскольку данная категория сотрудников имеет хорошие перспективы роста и возможность изучить рабочие процессы организации максимально глубоко.

На рисунке 3.1 представлена модель построения карьеры инспектора ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

На первом этапе для начала работы необходимо подобрать сотрудников, которые изъявили желание принимать участие в построении карьеры. Помимо этих сотрудников следует обратить внимание на тех, кого порекомендовали руководители, и тех, кто показывает высокие результаты работы. Затем необходимо провести отбор по личным качествам и уровню подготовленности.

По результатам отбора сотрудники формируются в группу построения карьеры, для которой будут разработаны специфические требования и критерии соответствия.

Помимо этого будут разрабатываться унифицированные планы по обучению, различие в которых будет зависеть от специфики трудовой деятельности отдельно взятого инспектора и отдела, в котором он работает.

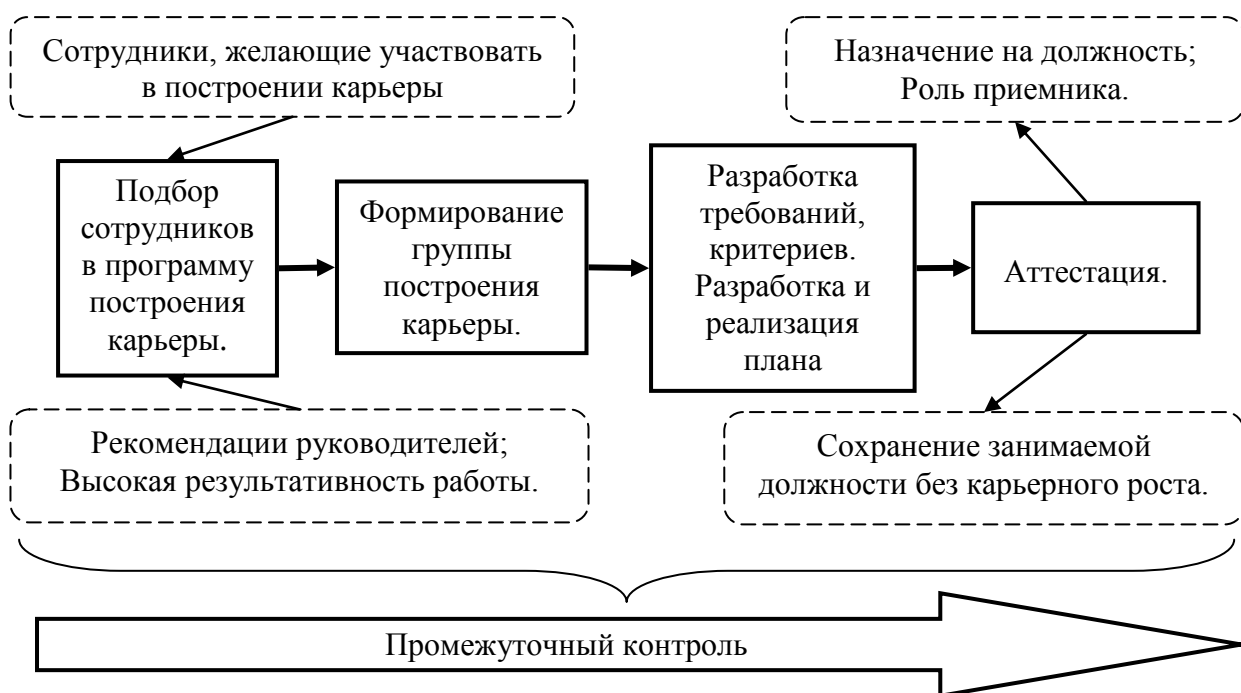


Рисунок 3.1 – Модель построения карьеры инспектора ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Следующим этапом выступает разработка унифицированного плана обучения и организация его выполнения. В него обязательно должны входить:

- обучение по индивидуальной программе (в зависимости от специфики деятельности);
- участие в групповом тренинге и деловой игре;
- работа с наставником в течение недели;
- стажировка в предполагаемой должности в течение недели;
- самостоятельная работа по планированию предполагаемых нововведений при вступлении в должность.

На протяжении осуществления всего процесса построения карьеры необходимо осуществлять промежуточный контроль соблюдения сроков и качества работ. По завершении образовательных мероприятий все участвующие работники подвергаются процедуре аттестации, по результатам которой кто-то будет назначен на должность сразу. Кто-то будет выступать в

роли приемника, то есть ожидать освобождения должности. Кто-то же в связи с неудовлетворительными и недостаточными результатами будет исключен из группы построения карьеры и сохранит занимаемую должность. Предполагаемым результатом внедрения модели построения карьеры будет повышение удовлетворенности условиями труда, повышение мотивации к работе и как следствие снижение текучести кадров.

Устранению неточностей и сбоев в работе организационного отдела может способствовать разработка алгоритма управления развитием персонала. Это необходимо для того, чтобы сотрудники организации имели четкое представление о том, как и в каком направлении они могут развиваться в рамках данной организации. Помимо этого создание такого алгоритма облегчит работу сотрудников, обеспечивающих управление персоналом.

На рисунке 3.2 представлен предлагаемый алгоритм управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

В данном алгоритме предусмотрены все функции по развитию персонала. Он цикличен, имеет четкую последовательность и взаимосвязь всех элементов.

Первым этапом в алгоритме управления развитием персонала выступает анализ текущего состояния процедуры развития персонала, и он включает в себя оценку кадрового состава и структуры, а так же оценку движения кадров.

Второй этап – выявление потребности в развитии, а именно общей потребности по организации. Помимо этого учитываются перспективные сотрудники. На данном этапе обязательно нужно спланировать процедуру развития, определить ответственных за это сотрудников, требования к персоналу и степень его участия.



Рисунок 3.2 – Алгоритм управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о.

Тольятти

Третьим этапом рекомендуется проводить непосредственно саму процедуру развития, которая будет включать в себя адаптацию и введение в должность, обучение, повышение квалификации, профессиональную переподготовку и мотивирование сотрудников.

Следующий, четвертый, этап заключается в оценке результатов развития посредством аттестации. Здесь есть возможность применить разработанную и предложенную ранее модель построения карьеры и провести последующее расширение числа моделей карьеры, и организовать их не только для инспекторов, но и для других категорий сотрудников. В то же время на данном этапе предлагается осуществлять работу с кадровым резервом.

И заключительным этапом в предложенном алгоритме является корректировка программ развития в соответствии с результатами развития сотрудников с опорой на анализ текущего состояния процедуры развития

персонала. То есть последний и первый пункты имеют тесную взаимосвязь, что и обеспечивает цикличность данного алгоритма.

Внедрение предложенного алгоритма позволит упростить и ускорить работу по управлению развитием персонала, так как теперь видна явная последовательность действий. Разработанные предложения предлагается внести в положение об отделе, которое регламентирует деятельность по управлению персоналом.

Таким образом, подводя итоги, можно сделать вывод о том, что разработанные предложения будут способствовать совершенствованию управления развитием персонала и могут существенно повысить эффективность и результативность работы Учреждения в целом.

В следующем подразделе приведен расчет социально-экономической эффективности разработанных предложений.

3.2 Социально – экономическая оценка разработанных предложений

Обязательным условием для внедрения разработанных предложений по совершенствованию управления развитием персонала является их подтвержденная социально-экономическая эффективность.

Далее приведена социальная и экономическая оценка эффективности разработанных предложений.

Следует отметить, что и процедура профессиональной переподготовки, и создание модели построения карьеры, и разработка алгоритма управления развитием персонала имеют одинаково высокую социальную эффективность. Это выражается в выявлении и реализации скрытого потенциала сотрудников, что в свою очередь способствует развитию индивидуальных способностей и повышению лояльности. Помимо этого в коллективе налаживается социально-психологический климат, происходит сплочение за счет того, что люди совместно прошли обучающие мероприятия и получили новые знания. Так же наблюдается повышение мотивации к труду и

последующему развитию, позитивные тенденции роста удовлетворенности трудом. Так же это сказывается на таком не маловажном аспекте, как текучесть кадров, потому что работник как после прохождения процедуры профессиональной переподготовки, так и при построении модели собственной карьеры и включения в кадровый резерв видит возможности своего развития и дальнейшего роста в данной организации. Нельзя упускать из виду и тот факт, что параллельно с этим растет и конкурентоспособность персонала.

Кроме того данные предложения оказывают влияние не только на сотрудников организации, но и на граждан, которые обращаются в центр занятости. В первую очередь всё это способствует уменьшению количества жалоб от населения. В дополнении к этому повышается удовлетворенность качеством услуг и сокращением времени ожидания приема у специалиста Учреждения.

Так же нужно обратить внимание на то, что в результате реализации разработанных предложений происходит заметное увеличение производительности труда сотрудников.

Для внесения в расчеты большей ясности проведем расчет показателя объема предоставляемых услуг, результаты анализа динамики которого представлены в таблице 2.6 ранее.

Начнем с того, что общая численность сотрудников до реализации разработанных предложений в 2017 году составила 143 человека. Сотрудники всех категорий инспекторов составили 110 человек. Каждый сотрудник в среднем принимает по 4 человека в день. Исходя из этого, в день все инспектора принимают 440 человек. Расчет квартального объема осуществляется путем умножения количества рабочих дней в квартале, которые ежегодно устанавливаются государством, на количество принимаемых граждан в день. Таким образом, в первом квартале 2017 года было принято 25080 человек, во втором 26840 человек, в третьем 28600

человек и в четвертом 28160 человек. Итого в 2017 году было принято 108680 человек.

Расчет годового объема предоставляемых услуг за 2015 и 2016 года проводился таким же образом и в соответствии с производственными календарями этих годов.

Рассмотрим изменения в производительности труда инспекторов всех категорий. Для этого применим формулу 1:

$$ПТ = \frac{O_y}{K_p}, (1)$$

где ПТ – производительность труда специалиста в год, ед.;

O_y - объем предоставляемых услуг, ед.;

K_p - количество работников всех категорий инспекторов, чел.

Следует отметить, что под объемом предоставляемых услуг подразумеваются количество граждан, которым были оказаны услуги в Учреждении.

Изначально следует определить, каков был показатель производительности труд до реализации разработанных предложений:

$$ПТ_1 = \frac{108680}{110} = 988 \text{ ед.}$$

Предполагаемое число обслуженных граждан за первые два квартала 2018 года по результатам внедрения процедуры переподготовки составит 66690 человек. Здесь следует учитывать, что работой по приему и обслуживанию граждан из 25 человек сразу после переобучения займутся только 4 человека в соответствии с количеством недостающих сотрудников во всех категориях инспекторов.

Из этого следует, что среднее количество граждан, принимаемых за квартал, увеличится с 27170 чел. до 35197,5 чел. Следовательно, объем предоставляемых услуг за весь 2018 год составит 140790 ед.

Теперь определим производительность труда после реализации разработанных предложений.

$$ПТ_2 = \frac{140790}{114} = 1235 \text{ ед.}$$

Абсолютное изменение рассчитаем по формуле 2:

$$ПТ_{абс} = ПТ_2 - ПТ_1, (2)$$

где $ПТ_{абс}$ – абсолютное изменение производительности труда, ед.;

$ПТ_1$ – показатель производительности труда до реализации разработанных предложений, ед.;

$ПТ_2$ – показатель производительности труда после реализации разработанных предложений, ед.

$$ПТ_{абс} = 1235 - 988 = 247 \text{ ед.}$$

Относительное изменение можно определить по формуле 3:

$$ПТ_{отн} = \left(\frac{ПТ_{абс}}{ПТ_2} \right) \cdot 100\%,$$

где $ПТ_{отн}$ – относительное изменение производительности труда, %;

$ПТ_{абс}$ – абсолютное изменение производительности труда, ед.;

$ПТ_2$ – показатель производительности труда после реализации разработанных предложений, ед.

Относительное изменение производительности труда после реализации разработанных предложений составит:

$$ПТ_{отн} = \left(\frac{247}{1235} \right) \cdot 100 = 20\%$$

Проведенный анализ показывает, что абсолютное изменение производительности труда составит 247 единиц. Данное увеличение обусловлено тем, что закрытие существующих свободных рабочих мест сотрудниками категории «инспектор» положительным образом повлияет на производительность труда. Помимо этого средний показатель количества принимаемых граждан в день возрастет и составит 5 человек.

Один новый сотрудник в квартал сможет принять 280 человек, следовательно, все 4 новых сотрудника в квартал смогут принять 1120

человек. Общегодовой прирост количества принятых граждан составит 4940 человек.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что абсолютное изменение производительности труда составит 247 единиц, другими словами увеличится на 20%.

Проведя социальную оценку эффективности разработанного предложения, перейдем к экономической оценке эффективности.

Экономическая эффективность разработанных предложений заключается в увеличении производительности труда, а так же предполагаемая экономия заключается в снижении текучести кадров, из чего следует снижение затрат на прием и увольнение сотрудников.

В 2018 году планируются затраты в размере 162,5 тыс. руб. на процедуру профессиональной переподготовки очным и дистанционным методами для 25 сотрудников организации. Общие затраты на развитие персонала с учетом других статей составят 309 тыс. руб. Затраты на развитие персонала на 2017 год составили 349,2 тыс. руб.

Основой для расчета экономической эффективности от разработанного предложения можно считать формулу 4.

$$\mathcal{E}_\mathcal{E} = \left(\frac{Z_1 - Z_2}{Z_1} \right) \cdot 100\%, \quad (4)$$

где $\mathcal{E}_\mathcal{E}$ – экономическая эффективность, %;

Z_1 – затраты предыдущие, руб.;

Z_2 – затраты настоящие (предлагаемые), руб.

Теперь рассчитаем экономическую эффективность:

$$\mathcal{E}_\mathcal{E} = \left(\frac{349200 - 309000}{349200} \right) \cdot 100 = 11,5\%$$

Далее проведем расчет экономического эффекта по формуле 5:

$$\mathcal{E} = Z_1 - Z_2, \quad (5)$$

где $\mathcal{E}$ – экономический эффект, тыс.руб.;

Z_1 – затраты предыдущие, руб.;

Z_2 – затраты настоящие (предлагаемые), руб.

Следуя из данной формулы, экономический эффект от разработанных предложений составит:

$$\mathcal{E} = 349200 - 309000 = 40200 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический эффект в развитии персонала по результатам внедрения профессиональной переподготовки составит 11,5%. В денежном выражении экономический эффект, а именно экономия средств составит 40200 руб.

Подводя итоги, следует отметить, что ожидаемый социальный эффект будет выражаться в увеличении производительности труда на 20% или на 247 единиц. Предполагаемый экономический эффект заключается в экономии средств на проведение развития персонала. В общем, анализ социально-экономической эффективности разработанных предложений показал, что они окажут положительное влияние на процесс управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

Заключение

Персонал как одна из составных частей организации оказывает огромное влияние на результаты работы, поэтому его развитие является обязательной составляющей деятельности предприятия. Для достижения высокой эффективности деятельности данный процесс требует постоянного и грамотного управления.

В первой главе были рассмотрены понятие виды и методы развития персонала, а так же процесс управления развитием персонала.

Главной целью развития персонала является получение высококвалифицированных кадров, которые будут мотивированны и ориентированы на рост компании. Развитие может осуществляться в форме обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников. Управление развитием персонала представляет собой совокупность введения в должность и адаптации новых сотрудников, обучения персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением и формирования кадрового резерва.

Во второй главе был проведен анализ управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

Учреждение ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти создано с целью снижения уровня безработных граждан. Основными задачами учреждения является обеспечение государственных гарантий в области занятости населения и оказание в соответствии с законодательством Российской Федерации и Самарской области государственных услуг в сфере содействия занятости и защиты от безработицы, трудовой миграции.

По результатам анализа процесса управления развитием персонала была выявлена низкая организованность и акцентирование только на обучение сотрудников, так как все остальные аспекты развития при работе либо не учитываются, либо учитываются мало. Данная ситуация возникла из-за постепенного, но ощутимого сокращения государственного

финансирования. Помимо этого темп работы в Учреждении очень интенсивный, поэтому на развитие сотрудников порой просто не хватает времени.

В результате анализа деятельности ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти по управлению развитием персонала были выявлены следующие проблемы:

- отсутствует процедура переподготовки, что в свою очередь мешает формированию кадрового резерва (таблица 2.4, подраздел 2.2);
- отсутствует четкая последовательность действий для получения максимальной эффективности от процесса развития персонала (подраздел 2.2);
- невозможность карьерного роста из-за сниженной мотивации на фоне отсутствия возможных выгод (рисунок 2.11, подраздел 2.2).

В третьей главе были разработаны предложения по совершенствованию управления развитием персонала.

Для устранения первой выявленной проблемы, а именно отсутствие процедуры переподготовки кадров, предлагается разработать мероприятия по переподготовке для последующего формирования кадрового резерва. Следующей проблемой является невозможность карьерного роста в учреждении, поэтому оптимальным решением здесь будет разработка модели построения карьеры. И первопричиной вышеописанных проблем является отсутствие алгоритма реализации управления развитием персонала. Для создания четкой последовательности действий в работе сотрудников организационного отдела необходимо разработать «Алгоритм управления развитием персонала».

По результатам оценки экономической эффективности было выявлено, что экономия средств на развитие персонала по результатам внедрения профессиональной переподготовки составит 11,5%. В денежном выражении экономия составит 40,2 тыс. руб.

Социальная эффективность заключается в том, что повышается лояльность граждан, обращающихся за услугами. Помимо этого внутри

организации растет удовлетворенность трудом, мотивация к развитию и карьерному росту, а так же конкурентоспособность персонала.

Полученные результаты говорят о том, что в процессе написания бакалаврской работы была достигнута главная цель – разработать предложения по совершенствованию управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ: официальный текст.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2018 года: официальный текст.
3. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»: официальный текст. – Н.: Норматика, 2016. – 32 с.
4. Аверин А.Н. Социальное управление: словарь-справочник / А.Н. Аверин и др.; под ред. В.И. Добренькова, И.М. Слепенкова. – М.: Издательство МГУ, 2014. – 198 с.
5. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 439 с.
6. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Справочник по управлению. 2014. №16. С.23-25.
7. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. №4. С. 9-12.
8. Бизнес журнал Жажда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zhazhda.biz>
9. Володина Н.А. Организация работы службы персонала: методическое пособие библиотеки персонала технологий / сост. Н.А. Володина, Ю.Р. Милованова. – МЦФЭР, 2015. – 63 с.
10. Герш М.В. Современные методы обучения персонала // Предпринимательство и право. 2015. №23. С. 45-47.
11. Государственная служба занятости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://trud.samregion.ru> (дата обращения 21.04.2018 г.)

12. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник для студентов / Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н. и др. – М.: Инфра-М, 2015. – 570 с.
13. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2014. – 297 с.
14. Каркуленко Н. Адаптация работника: задачи, средства, проблемы // Работа&Зарплата. 2015. № 2-2015. С. 14-16.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. 440 с.
16. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.
17. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2015. 561 с.
18. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н.Алёшина. – М.: Русайнс, 2015. – 151 с.
19. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом: учебник / Р.Г. Мумладзе. — М.: Палеотип, 2014. – 410 с.
20. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: Инфра-М, 2014. С. 221.
21. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 513 с.
22. Поршнева П.О. Ротация как средство мотивации //Директор по персоналу. 2015. №5. С. 19-21.
23. Пугачев В.П. Руководство персоналом учреждения / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 278 с.
24. Пуголовкина А.А. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала в сфере услуг / А.А. Пуголовкина, Н.С. Браун // Ski-Article публикация научных статей. 2015. №17. С. 34-38.

25. Сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом [Электронный ресурс]. URL: www.pro-personal.ru (дата обращения 14.03.2018 г.).
26. Хрисанфова А. Кадровый резерв без ошибок // HR-Journal. 2015. №18. С. 23-25.
27. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Инфра-М, 2014. – 221 с.
28. Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с.
29. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. – 14th ed., 2014. – 756 p.
30. Asha Nagendra. Human Resource Information System (HRIS) in HR planning and development in mid to large sized organizations / Asha Nagendra, Mohit Deshpande // Procedia – Social and Behavioral Sciences. -2014. – 133 (2014). – P. 227-235.
31. Rodica Dragomiroiu. Induction Staff Training / Rodica Dragomiroiu, Ion-Iulian Hurloiu, Gabriel Mihai // Procedia Economics and Finance. – 2014. – 16 (2014). – P. 368-373.
32. Safa Jambi. Shifting from traditional lecturing to interactive learning in Saudi dental schools: How important is staff development? / Safa Jambi, Ayman M. Khalifan, Hani T. Fadel // Journal of Taibah University Medical Sciences. – 2015. – P. 45-49.
33. Seyyed Abolfazl Miria. Staff Organization Training: Designing, Stages and Methods / Seyyed Abolfazl Miria, Nur Naha Abu Mansor, Zahra Chasempour, Roya Anvari // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2014. – 129 (2014). – P. 227-235.

Приложение

Приложение А

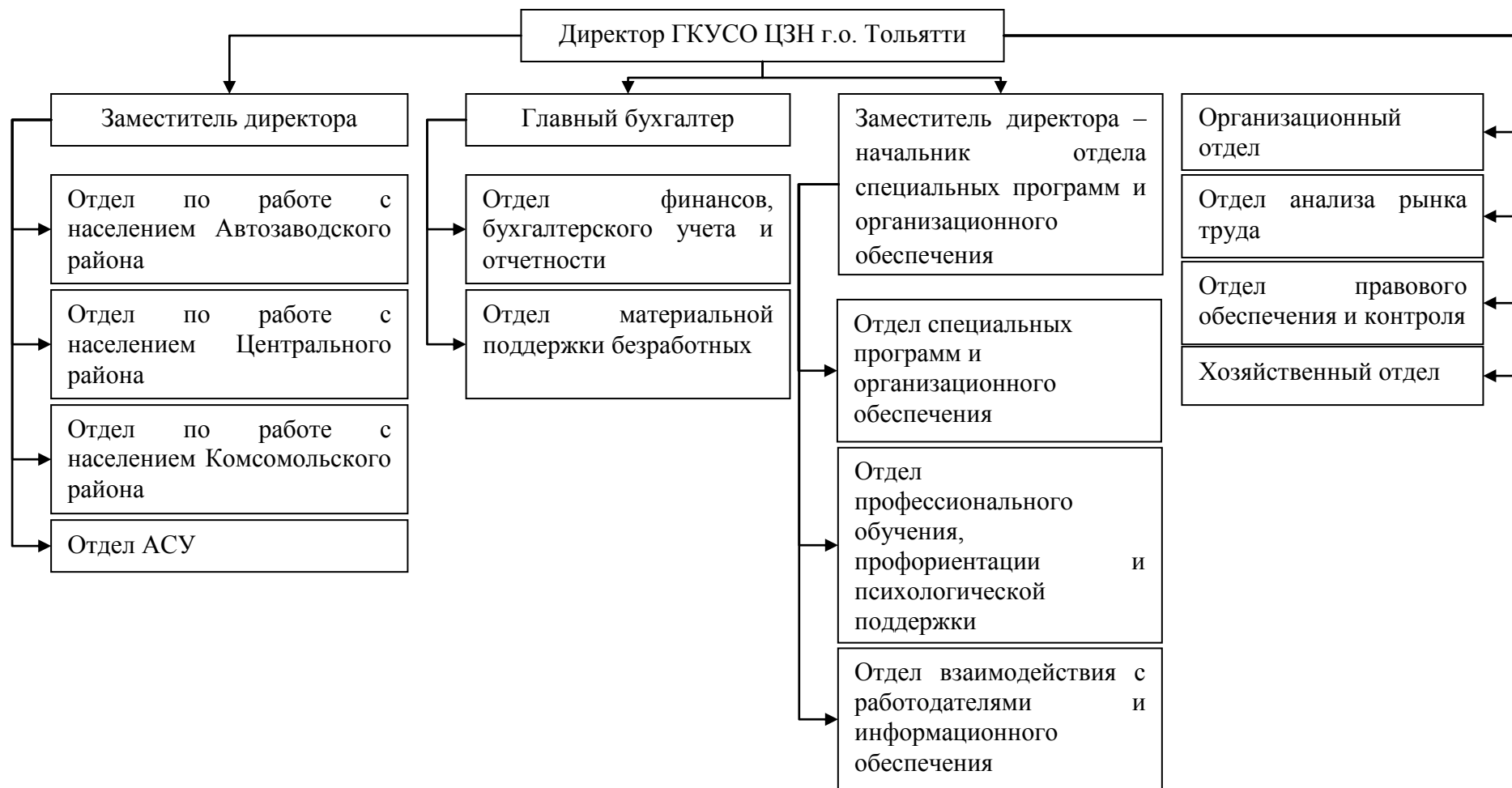


Рисунок 1 – Организационная структура управления ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Анкета для оценки управления развитием персонала ГКУСО ЦЗН г.о.

Тольятти

1. Как часто в вашей организации проводятся мероприятия по развитию персонала (обучение, переподготовка, повышение квалификации, адаптация)?
 - ☐ При приеме на работу, при переходе с одной должности на другую
 - ☐ Регулярно, но не так часто, как хотелось бы
 - ☐ Процесс развития проводится непрерывно
 - ☐ Не участвовал(а) в таких мероприятиях
2. Каким образом в вашей организации осуществляется процесс развития персонала?
 - ☐ Мероприятия проводятся на регулярной основе
 - ☐ Разовые крупные мероприятия
3. Проводится ли по результатам обучения и развития проверка усвоения знаний и практических навыков?
 - ☐ Да
 - ☐ Нет
4. Как в вашей организации происходит определение потребности в обучении?
 - ☐ Учитывается потребность сотрудников в развитии определенных навыков и знаний
 - ☐ Процесс развития проходит исключительно исходя из потребностей организации
5. Когда вы проходили процедуру развития (обучение, переподготовка, повышение квалификации, адаптация и т.д.)?
 - ☐ Меньше года назад
 - ☐ От года до 4 лет
 - ☐ Больше 5 лет назад
6. Какие формы развития персонала чаще всего применяются в вашей организации?
 - ☐ Обучение (вне рабочего места и на рабочем месте)
 - ☐ Переподготовка
 - ☐ Повышение квалификации
 - ☐ Введение в должность и адаптация
7. Хотели бы вы пройти процедуру развития?

☐ Да

☐ Нет

Если да, то какая процедура предпочтительнее?

☐ Обучение (вне рабочего места и на рабочем месте)

☐ Переподготовка

☐ Повышение квалификации

☐ Введение в должность и адаптация

8. Занимаемая вами должность полностью удовлетворяет вашим потребностям?

☐ Да

☐ Нет

9. Хотели бы продвигаться вверх по карьерной лестнице?

☐ Да

☐ Нет

10. Есть ли возможности для продвижения по карьерной лестнице?

☐ Да

☐ Нет

11. Хотели бы вы сменить место работы?

☐ Да

☐ Нет

12. После прохождения процедур по развитию произошли ли изменения в положительную сторону (повышение заработной платы, изменения условий работы и т.п.)?

☐ Да

☐ Нет

13. В какой сфере вы хотели бы получить новые знания или дополнить имеющиеся?

☐ Изменения в законодательстве и нормативно-правовых актах

☐ Навыки командной работы

☐ Компьютерная грамотность

☐ Управление конфликтами

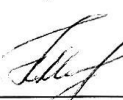
☐ Управление временем

☐ Управление стрессом

УТВЕРЖДЕН
Приказом министра
имущественных отношений
Самарской области

от « 30 » ноября 2011 № 4189

Министр

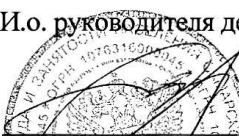

Н.И. Мальцев



УТВЕРЖДЕН
Приказом и.о. руководителя
департамента труда и
занятости населения
Самарской области

от « 13 » октября 2011 № 203 п

И.о. руководителя департамента


Н.М. Зверев




УСТАВ
государственного казенного учреждения Самарской области «Центр
занятости населения городского округа Тольятти»
(новая редакция)

г. Самара, 2011