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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.03Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере администрации городского округа Тольятти)»

Студент Л.А. Симцова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель А.Л. Никишина _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Консультант С.А. Гудкова _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е. _____
(личная подпись)

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Симцова Л.А.

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере администрации городского округа Тольятти)»

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

Цель исследования - разработать мероприятия по развитию персонала организации.

Объект исследования – администрация городского округа Тольятти, является исполнительно-распорядительным органом городского округа, наделенным Уставом городского округа Тольятти полномочиями по решению вопросов местного значения.

Предметом исследования является развитие персонала организации.

Методы исследования – анализ литературных источников, программ, результатов аттестации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Развитие муниципальных служащих – это их качественное изменение, которое выражается в новом поведении, состояниями, с новыми целями и функциями, профессионально-квалификационными и коммуникационными параметрами. Повышение квалификации - это обучение служащих с целью углубления их профессиональных знаний. Служащие должны повышать квалификацию не меньше одного раза в год.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами муниципальных служащих.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 3-мяприложениями.Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-20, рисунков – 13.

Abstract

The title of the bachelor’s thesis is Development of Activities for the Development of the Organization's Personnel.

The subject of the thesis is the development of the personnel of the organization.

The object of the study is the administration of the urban district of Togliatti.

The purpose of the work is to develop activities for the development of municipal employees.

The relevance of this work lies in the fact that properly trained and qualified personnel contribute to the achievement of the organization's goals, the formation of a personnel pool.

In the introduction, the relevance of the topic is justified; the goal of writing the bachelor’s thesis is set, and the object, subject of the research, and tasks are determined.

The first chapter of the work “Theoretical Aspects of Personnel Development” reveals the notion of personnel development, considered by some authors. The first chapter also considers the goals, tasks, and methods of personnel development.

The second chapter is devoted to a brief description of the organization of the administration of the urban district of Togliatti, and the main organizational and economic indicators. Also, the second chapter focuses on the problems with the personnel development.

The third chapter presents measures to develop the staff of the administration of the urban district of Togliatti and a socioeconomic assessment of the implementation of these measures.

The conclusion describes the results of the work done, as well as some recommendations for the development of staff.

This thesis consists of 59 pages and includes table of contents, introduction, three chapters, a list of reference, and appendices.

Содержание

Введение 5
1.Теоретические аспекты развития персонала организации 7
1.1 Понятие, виды и задачи развития персонала 7
1.2 Методы оценки развития персонала 14
1.3. Особенности развития персонала государственных и муниципальных служащих 20
2. Анализ развития персонала администрации городского округа Тольятти 26
2.1 Краткая характеристика и организационно- экономические показатели 26
2.2. Выявление проблем в развитии персонала 33
3. Мероприятия по развитию персонала администрации городского округа Тольятти 43
3.1 Разработка мероприятий по развитию персонала 43
3.2 Социально - экономическая оценка по развитию персонала 46
Заключение 51
Список используемой литературы 54
Приложения 57

Введение

Развитие персонала является важнейшим условием для успешного функционирования организации. В наше время это особенно актуально, так как профессиональных знаний и навыков недостаточно для ускоренного научно – технического прогресса. Низкая квалификация персонала отрицательно сказывается на результатах деятельности предприятия.

Развитие персонала – это совокупность мероприятий направленных на обучение, адаптацию, повышению профессиональных навыков сотрудников, позволяющие достигать поставленные цели организации.

Цель исследования – провести анализ и разработать мероприятия по совершенствованию развития персонала администрации городского округа Тольятти.

Для достижения целей и успешного функционирования организации необходимо решение следующих задач:

1) исследовать теоретические аспекты развития персонала организации;

2) провести анализ развития персонала в организации

3) разработать мероприятия по совершенствованию развития персонала организации

Актуальность выбранной темы состоит в том, что управление профессиональным развитием сотрудников позволяет повысить их квалификацию и профессиональные знания, а так же достижению поставленных целей организации и формированию кадрового резерва.

Объект исследования - администрация городского округа Тольятти

Предмет исследования - развитие персонала организации.

Границы исследования – 2014 – 2016гг.

Теоретической и методической базой исследования являются нормативно – правовые акты, методическая литература, интернет источники, и другие источники.

Методы исследования - анкетирование, анализ литературных источников, положений.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 3-х приложений. Общий объем работы 59 страниц машинописного текста, включающий 20 таблиц и 13 рисунков.

1 Теоретические аспекты развития персонала организации

1.1 Понятие, виды и задачи развития персонала

В основе развития персонала лежит концепция взаимосвязанных элементов, компонентами которой являются формирование стратегии, моделирование и составление плана потребности в персонале разной квалификации, руководство карьерой и профессиональным ростом. В экономически неустойчивые периоды в некоторых случаях проблема развития персонала не считается актуальной, но в период кризиса эта проблема позволяет повысить экономический рост предприятия.

Формирование персонала базируется на учебных процессах, и финансируется предприятием, для которого оно предназначено.

Цель развития персонала состоит в повышении трудового потенциала работника, решения задач в области функционирования и развития предприятия, в адаптации сотрудников к новым технологиям, снижения текучести кадров и подготовки сотрудников к руководящим должностям.

При этом для предприятия не менее важен сам процесс обучения, или повышения квалификации, чем конечный результат.

В таблице 1 представлены различные взгляды авторов на определение «Развитие персонала».

Таблица 1 - Определение понятия «Развитие персонала»

Автор. Источник	Формулировка понятия	Особенность понятия
З. А. Шакурова, Л. П. Паршукова, Н. В. Маркус. Управление персоналом	Развитие персонала – комплекс мероприятий направленных на обучение персонала, переподготовку, стимулирование.	Потребность в развитии персонала дает возможность обучаться технологиям, приспосабливаться к изменениям внешней среды

Продолжение таблицы 1

Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л.Тарасова. Управление персоналом	Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающая потребность в обучении, адаптации, развитии персонала.	Термин подразумевает профессиональный рост персонала, управление карьерой, обучение, адаптацию новых сотрудников в организации
И. В. Доронина Развитие персонала	Развитие персонала — это совокупность мероприятий направленных на обучения персонала, переподготовку, повышения квалификации и т. д., которые способствуют эффективной деятельности организации.	Термин развитие персонала подразумевает готовность сотрудника к восприятию всего нового, повышению квалификации, к продвижению по карьерной лестнице.
В. Р.Веснин Практический менеджмент персонала	Развитие персонала, т. е мероприятия, способствующие раскрытию личностного потенциала работников.	Термин позволяет раскрыть личный потенциал работников, которые способны работать на благо деятельности организации.
А. Я. Кибанов Управление персоналом	Развитие персонала — совокупность мероприятий способствующих обучению персонала, переподготовки, повышению квалификации	Особенность термина состоит в оценке кандидатов на вакантную должность, адаптации, планирование карьеры, работы с кадровым резервом все это способствует развитию сотрудников организации.
Н.П. Беляцкий Управление персоналом	Развитие персонала — это функция руководства предприятием, направленная на достижение целей предприятия. Создаются мероприятия по развитию персонала подразделений и укреплений кадрового резерва.	Термин направлен на достижение целей и укрепление кадрового потенциала предприятия

На основе проведенного анализа понятия развитие персонала, сформулируем понятие, которое в большей степени отражает тему исследования.

Развитие персонала – это мероприятия направленные на обучение, адаптацию, повышению профессиональных навыков сотрудников, позволяющие достигать поставленные цели организации.

В большинстве организаций перед руководителями ставятся цели, задачи и планы профессионального развития, от выполнения которых напрямую зависит премиальный фонд, статус компании. С позиции управления персоналом цели их свойства представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Цели развития персонала и их характеристика

Цель	Характеристика цели
Обеспечить сотрудников умениями и знаниями, необходимыми для качественной работы	Высшее профессиональное образование актуально для работы в течение 5 лет. Далее, даже квалифицированный и опытнейший сотрудник, принятый в новую компанию, имеет потребность в обучении.
Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить с современными технологиями	Сотрудник обязан регулярно обновлять знания и умения в соответствии с профилем исполняемой работы и соответствующими изменениями.
Подготовка сотрудников к продвижению по службе	В компании должна проводиться плановая деятельность по обучению работников с целью вероятного продвижения по службе.
Создавать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить со стратегией, миссией, целями	Каждому сотруднику нужны не только имеющие знания и умения, но и систематическое приобретение информации от руководства для наилучшего осмысления действий, происходящих в компании.
Сохранять в сотрудниках положительное отношение к работе	Для успешной деятельности в компании обучение обязано проводиться при активной заинтересованности руководства и в оптимальных условиях.

Для достижения поставленных целей формируются задачи развития персонала:

1) повышение квалификации с целью развития персонала и продвижению по службе;

2) развивать способность сотрудников работать в группах, работе в группе;

3) осмысление роли различных видов рабочей дисциплины (трудовой, технологической, финансовой, производственной) применительно к точному выполнению действий, направленных на четкую работу оборудования, структурного подразделения или организации в целом;

4) формировать у сотрудников такое качество как ответственность;

5) направлять персонал самостоятельно, развивать свои профессиональные знания и навыки.

В зависимости от целей организации можно рассмотреть стратегические, оперативные и тактические цели организации.

Рассматривая стратегические, тактические и операционные цели организации аналогично можно выделить стратегические, тактические, операционные цели развития персонала [5].

Стратегические цели - официальные цели, намерения которые организация стремится осуществить в будущем.

Тактические цели – результаты, к которым стремятся главные филиалы и подразделения компании. Их устанавливают менеджеры среднего звена, и они определяют, что должно делать главное подразделение бизнеса, чтобы организация достигла своих общих целей.

Оперативные цели - конкретные результаты, ожидаемые от отделов, рабочих групп и сотрудников (таблица 3).

Таблица 3 - Цели и задач развития персонала

Цели	Задачи	Личность	Группа
Стратегические	Усовершенствование адаптационных возможностей и формирование инноваторских свойств	Стабильная безопасность персонала, формирование личности.	Развитие кадрового потенциала команды
Оперативные и тактические цели развития	Усовершенствование познаний и возможностей. Базовое обучение персонала.	Возможность повышение карьеры внутри организации. Творческое развитие сотрудников.	Развитие персонала в соответствии с переменами в организации.

Развитие персонала является существенным элементом производственных инвестиций для каждого предприятия. Обучение сотрудников, открывает возможность повышать профессиональные навыки и

тем самым создавать квалифицированный персонал в организации [3]. Успешное развитие организации не может быть без развития сотрудников. Объектом инвестиций в персонал становятся именно работники, а не владельцы компаний.

Приоритетными инвестициями в развитие персонала являются:

1) необходимость повышения деловой активности каждого работника с целью выживания компании;

2) обучение новым технологиям невозможно без обучения персонала, а конкурентоспособность предприятия невозможна без новых технологий;

3) мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

Таким образом, эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала сотрудников зависит от готовности персонала к развитию; управление развитием персонала предприятия предполагает разработку и реализацию социальной технологии, которая, в конечном счете, обязана привести к увеличению эффективности производственной деятельности в целом.

Следует так же отметить, что существует некое различие между понятиями "профессиональное развитие" и "профессиональное обучение". Суть его в том, что первое ориентировано на перспективу в будущем, а второе отвечает настоящим потребностям [4].

Политика, заявленная в Университете Квинс в Белфасте, описывает профессиональное развитие как процедуры и методы, направленные на развитие знаний, навыков и отношения сотрудников и тем самым повышающие эффективность и результативность, как отдельного лица, так и учреждения [1].

Профессиональное обучение - процесс передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации, основанный

на задачах и планах этой организации. Улучшение навыков сотрудников - ключевая часть профессионального развития [2]. Выделяют обучение на рабочем месте и вне него.

Методы обучения на рабочем месте представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Методы обучения на рабочем месте

№	Методы обучения	Характеристика метода
1.	Наставничество	Это дешевая методика формирования навыков и передачи опыта. В представленном случае структурные руководители дают своим подчиненным обдуманные задания, а затем оценивают их выполнение и формулируют итоговые рекомендации.
2.	Производственный инструктаж	Это также один из недорогих и распространенных методов обучения персонала. Как правило, инструктаж включает следующие несложные этапы: - проверить имеющие знания, и вызвать интерес к обучению; - объяснять и показывать наглядно важные моменты для каждой проводимой операции; - поручить практическое задание, затем проверить понимание и проработать ошибки;
3.	Ротация	Метод, который мотивирует сотрудника к саморазвитию путем перехода на другую должность для приобретения новых навыков.

Таким образом, обучение на рабочем месте закрепляет связь с производственными функциями и способствует повторению и закреплению вновь изученного материала. Однако при всей своей дешевизне и простоте обучение на рабочем месте может оказаться недопустимым при недостатке знаний, времени, ответственности или авторитета у опытных коллег.

При обучении вне рабочего места сотрудник отрывается от повседневной работы, частично или полностью отвлекается от выполнения служебных обязанностей.

Методы обучения вне рабочего места представлены на рисунке 1.

Общего метода обучения персонала, не существует, но можно составить программу под должностные обязанности сотрудников, тогда обучение будет эффективным.

Развитие персонала требует проведения ряда мероприятий по переквалификации, обучению, повышению квалификации. Данная система включает в себя, прежде всего повышение квалификации, то есть подготовку специалистов для освоения новых знаний, умений и навыков. При этом происходит получение мотивации сотрудников к карьерному росту [6].

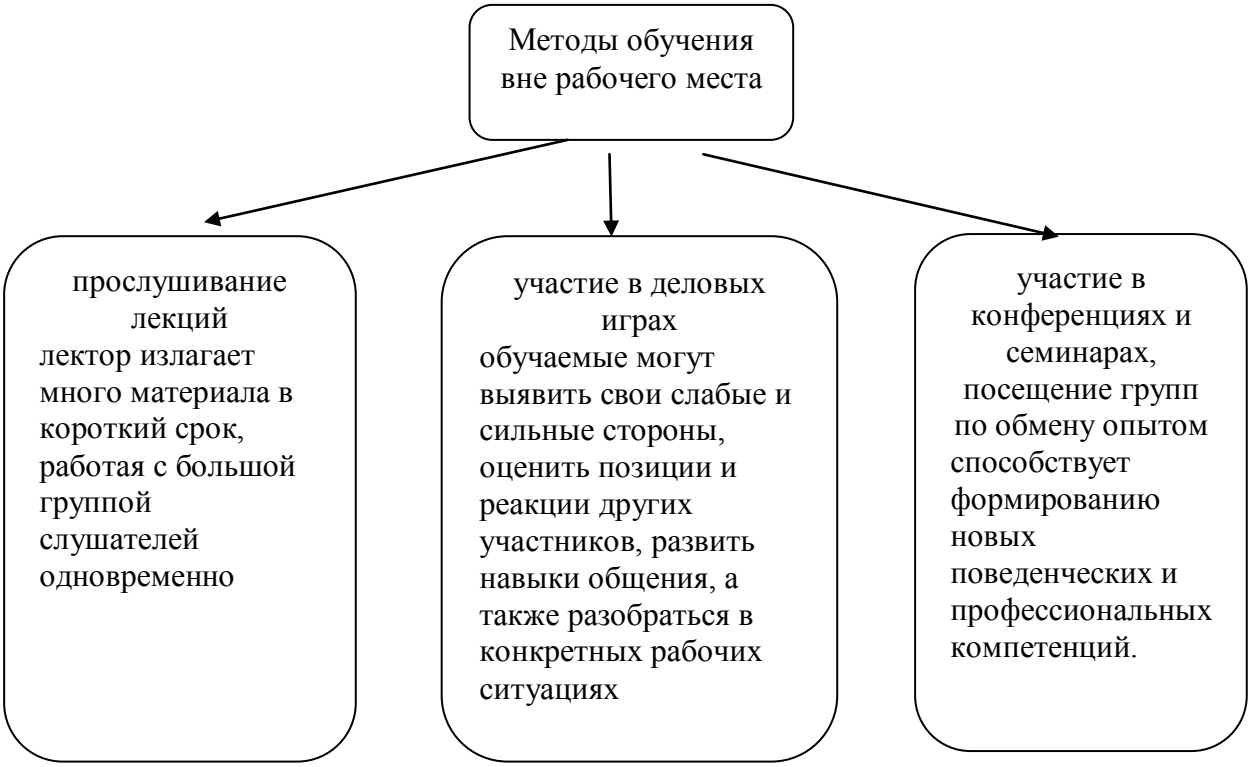


Рисунок 1 – Методы обучения вне рабочего места

Рассмотрев понятия, цели и задачи обратимся к исследованию методов оценки развития персонала.

1.2 Методы оценки развития персонала

Современные условия рынка и социально-экономическая ситуация сложились таким образом, что на данный момент одним из наиболее ценных ресурсов любого хозяйствующего субъекта являются кадры. Автоматизация процессов, с одной стороны, приводит к сокращению числа персонала и переходу многих функций о человека к машинам, но, с другой стороны, требуются квалифицированные специалисты, способные контролировать качество выполнения этих функций.

К сожалению, рост числа людей с высшим и специальным образованием привёл к тому, что качество приобретаемых знаний, умений и навыков не всегда соответствует поставленным требованиям.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что подбор и оценка развития персонала играют ключевую роль в успешной деятельности организации.

В современной теоретической базе существует большое количество разнообразных методик развития персонала. Любой крупное HR- или консалтинг- агентство может предложить методику собственной разработки. Но, как правило, стоимость такого анализа не по карману мелким организациям. К тому же, часто полученные результаты сложны в толковании и понятны только узким специалистам, что создаёт дополнительные сложности в проведении анализа.

Для начала необходимо разобраться, что представляет собой оценка персонала.

Оценка развития персонала – набор инструментов и методик, позволяющих на основе анализа результатов оценочных мероприятий, принять управленческие решения и/или разрабатывать и совершенствовать методы обучения и развития персонала с учетом индивидуальных результатов оценочных мероприятий для той или иной должности [7].

Оценку персонала можно проводить по нескольким направлениям (рисунок 2).

Рисунок 2 - Направления оценки развития персонала

Каждое из представленных направлений позволяет всесторонне оценить работу сотрудников, выявить сильные и слабые стороны их трудовой деятельности и ввести необходимые корректировки в работу с персоналом [21].

Так же существует несколько наиболее известных и практикуемых методик оценки развития персонала. Они хорошо зарекомендовали себя, как наиболее простые и эффективные. Наглядно они представлены на рисунке 3.

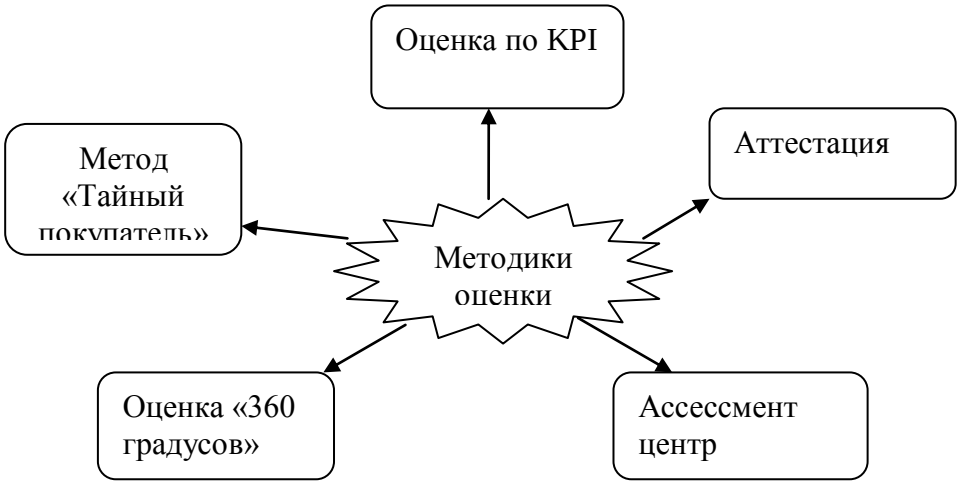


Рисунок 3 - Методики оценки развития персонала

Для того чтобы определиться, какой конкретно метод использовать в той или иной ситуации, нужно подробно рассмотреть каждый из методов, изучить примеры его применения и выявить достоинства и недостатки каждого из них.

Метод «360 градусов» позволяет оценить сотрудника со всех сторон, «по кругу». Наглядное действие метода отражена на рисунок 4.

Данные о работе сотрудника, полученные из различных источников и точек зрения позволяют получить наиболее полную картину и выявить имеющиеся недочёты.

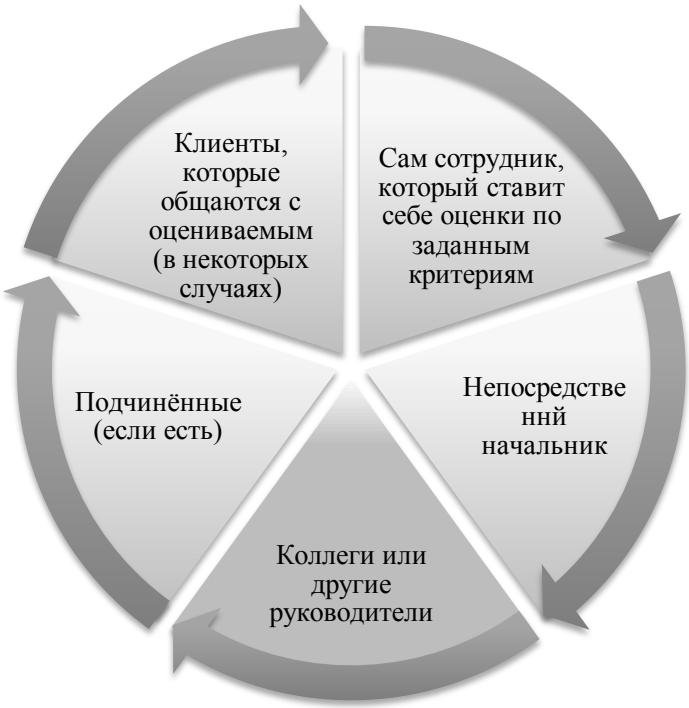


Рисунок 4 - Метод «360 градусов»

Данные о работе сотрудника, полученные из различных источников и точек зрения позволяют получить наиболее полную картину и выявить имеющиеся недочёты.

Ассессмент – центр стандартизированная многоаспектная оценка персонала, основанная на моделировании ключевых моментов деятельности отдельных сотрудников для выявления, имеющихся у них личностно-деловых

профессионально значимых качеств и определения соответствия компетенций кадрового состава организации ее целям, стратегии, корпоративной культуре [14]

Часто ассессмент - центр использует решение кейсов, как инструмент получения информации. Например, кейс для сотрудника отдела кадров может выглядеть так:

«Вы - начальник отдела кадров. Ваша задача – найти работника на должность специалиста. У вас есть два кандидата.

Первого вы нашли на сайте поиска работы: амбициозный, имеет успешный опыт работы, на прежнем месте работы имел относительную свободу в принятии решений, в поиске вакансии с заработной платой выше прежней.

Второй кандидат – младший специалист в вашей организации. Пришёл стажёром три года назад, за этой время успел получить высшее образование; ответственный, исполнительный, хорошо себя зарекомендовал, но пока не имеет опыты самостоятельной работы.

Вам предстоит решить, кого из соискателей взять на эту должность и почему? (у Вас есть 15 минут на размышления)»

Прослушав ответы испытуемых, комиссия принимает решение и распределяет сотрудников на несколько категорий в зависимости от того, насколько хорошо они справились с заданием (рисунок 5).

Управленческая эффективность			
	D	B «Оперативный резерв»	A «Золотой резерв»
	G	E	C «Стратегический резерв»
	I	H	F
	Потенциал развития		

Рисунок 5 - Результаты Ассессмент-Центра - пример распределения участников на подгруппы

Те сотрудники, которые попали в области матрицы A, B, C, D – являются наиболее ценными для организации, их необходимо удержать и мотивировать. Сотрудники, не вошедшие в эту группу, нуждаются в корректировке их деятельности.

Центры позволяют решать следующие задачи:

1) Качественно отбирать персонал при приеме на работу;
2) Оценивать компетенции персонала;
3) Определять зону развития персонала;
4) Формировать кадровый резерв;
5) Решать вопросы о кадровых перемещениях;
6) Строить эффективные системы мотивации.

Аттестация персонала — периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории [15].

Аттестация проводится, как правило, один раз в два года (или в момент, когда срок действия контракты с работником подходит к концу). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника за текущий период, оценку результатов его труда, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), соответствие его знаний, умений и навыков присвоенной квалификации. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации [9].

Оценка по KPI. Технология PerformanceManagement (управление эффективностью работы) представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям (MBO – ManagementbyObjectives), повышающий управляемость организации. Он предусматривает комплексное применение трех инструментов: постановку задач и оценку их выполнения на основе KPI организации, подразделений и сотрудников; разработку и контроль соблюдения

стандартов эффективности, касающихся типовых действий и операций; моделирование и оценку компетенций работников [16].

Так, у каждого работника (или отдела) существует свой набор ключевых показателей эффективности. Он разрабатывается исходя из задач и функций, стоящих перед испытуемым. Существуют базовые значения, отклонение относительно которых и показывает фактическое состояние. Пример персональных показателей эффективности представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Пример KPI сотрудника

Ключевые показатели	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Результат, %
Объём продаж, тыс.руб.	0,30	2000	5000	8000	4500	83
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	0,20	1	5	10	6,4	135
Коэффициент маржинальной рентабельности	0,15	10	40	60	30	67
Индекс удовлетворённости внутренних клиентов	0,15	20	80	100	75	92
Соблюдение трудовой дисциплины в отделе	0,10	20	80	100	80	100
Способность к организации и планированию	0,10	20	60	100	50	75
Общий результат (рейтинг)						73,25

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что KPI этого сотрудника ровняется 73,25%. Так же можно отследить, какие показатели выше нормы, а над какими следует тщательно работать.

«Тайный покупатель» - метод маркетинговых исследований, предполагающий оценку качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли подставных, «таинственных покупателей». Этот метод позволяет рассмотреть работу персонала с точки зрения потребителя и своевременно принять меры для улучшения качества обслуживания [18]. Преимущество данного метода - секретность и неожиданность проверки. Пример бланка оценки сотрудника по обслуживанию «тайного покупателя» представлен в приложении А.

Данные бланка позволяют оценить, как действует работник при общении с клиентом, что делает для того, чтобы заключить сделку и чем может оттолкнуть потенциального покупателя.

Выбор конкретного метода определяется рядом критериев:

1) Специализации и особенностей организации
2) Величины штата (количества работников)
3) Бюджета исследования
4) Сроков проведения
5) Целей исследования и др.

Таким образом, существует множество методов оценки персонала и каждая организация вправе выбирать наиболее подходящую и целесообразную. Так же можно комбинировать несколько методик для получения более целостной картины. Главное, чтобы анализ проводился объективно, а полученные результаты, выявленные недочёты и предложения не оставались «на бумаге», а служили источником развития.

1.3 Особенности развития персонала государственных и муниципальных служащих

Процесс развитие персонала организации во многом зависит от сферы её деятельности. Так персонал торговой организации максимально ориентирован на работу с клиентами; производственная компания заинтересована в штате, способном выполнять производственный план и обеспечивать высокое качество продукции и т.д. Так же ряд особенностей имеет развитие персонала государственных и муниципальных служащих.

Профессиональное развитие персонала государственной и муниципальной службы является важным компонентом и одним из приоритетных направлений в развитии профессионально подготовленного и постоянно развивающегося аппарата государственных органов. Это

необходимо для укрепления и становления российского государства, эффективного осуществления его функций [10].

Управление профессиональным развитием государственных служащих основывается на определении и выборе конкретных задач, целей, приоритетов и соблюдении нормативно установленных процедур, технологий: правил аттестации, образовательных стандартов, профессионально-квалификационных требований к должностям, содержания квалификационных экзаменов и др.

Рациональное использование кадрового потенциала государственного аппарата играет важную роль в совершенствовании управления персоналом государственной службы.

Можно рассматривать управление профессиональным развитием служащих и по этапам кадровой работы (рисунок 6).

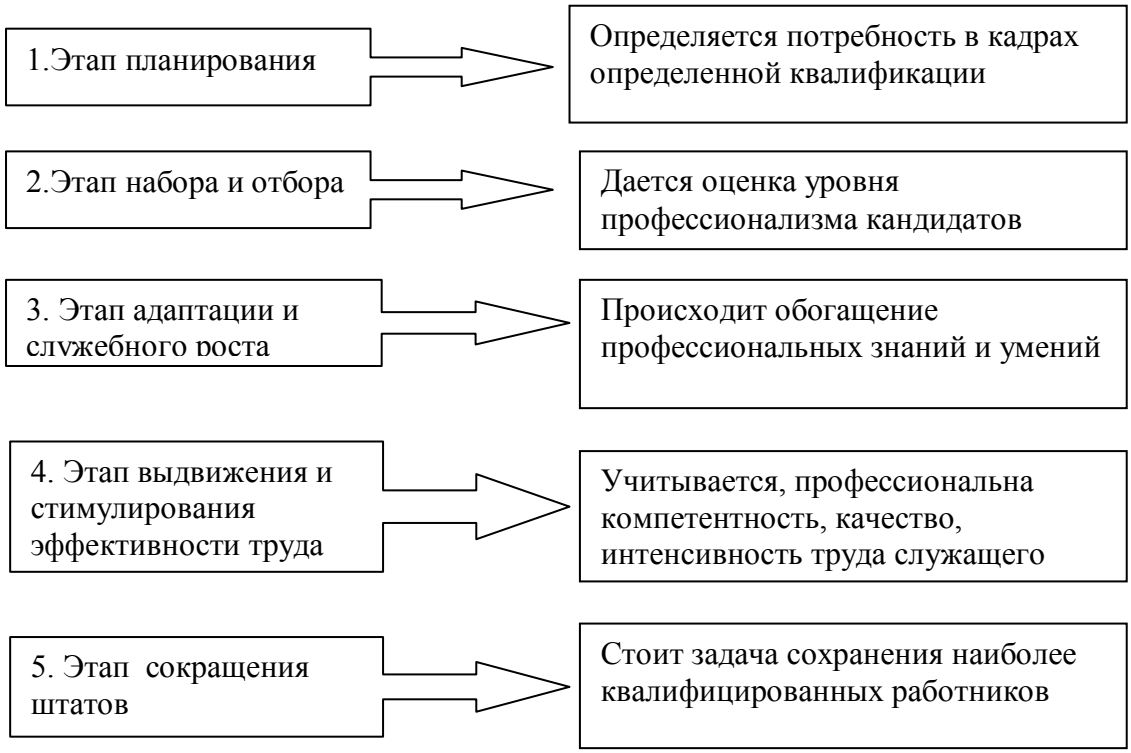


Рисунок 6 - Процесс кадровой работы со служащими

Системой этой управленческой деятельности являются: цели — процедуры. Технологии (правила) — операции (действия) — мотивы (стимулы) — результаты [12].Важно не только аргументировать стратегию профессионального развития государственной службы, но и с учетом образовательно-финансовых возможностей установить пути, этапы и технологии повышения профессионализма служащих на основе принципов, позволяющих решать поставленные задачи [25].

Принципы профессионализма муниципальных служащих представлены в таблицы 6.

Таблица 6 - Принципы повышения профессионализма служащих

№ п/п	Название принципа	Содержание принципа
1	2	3
1	Принцип соответствия требованиям	Формирование новой системы отбора и приема работников на государственную службу с более жесткими требованиями к уровню их профессионализма.
2	Принцип системного развития	Стимулировать служащих к профессиональному развитию в ходе аттестации, участия в конкурсах, которое поможет в продвижении по службе.
3	Принцип повышения квалификации	Признать профессиональное образование, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих как важной частью государственно – управленческой деятельности, осуществляющейся за счет государства.
4	Принцип заинтересованности	Создание условий для закрепления на государственной службе высококвалифицированных специалистов, формирование у них заинтересованности в своем профессионально-квалификационном росте, в повышении качества и эффективности труда
5	Принцип профильного образования	Расширение и укрепление системы образовательных учреждений, за счет введения новых специализаций и специальностей, технологий и систем дистанционного образования и новое оснащение учебно-методической литературой.
6	Принцип подготовки ресурсов	Формирование новой материально – финансовой и нормативно-правовой базы профессионального развития персонала государственных служащих.

Для соблюдения этих принципов необходимы значительные финансовые затраты, четкое определение субъектов их реализации и объема ответственности.

При разных видах карьеры следует применять специальную технологию развития профессионализма. Например, динамичная карьера связана с вертикальным продвижением по должности. Статичная карьера – определяется в рамках одной должности, посредством повышения квалификации в данной области. Важным фактором профессионально – квалификационного роста сотрудника является стремление к творчеству, самостоятельности, авторитету среди коллег. Так же важно что бы профессиональный рост закреплялся должностным продвижением [20].

В профессиональном развитии карьеры служащего необходима последовательность, смена нескольких этапов.

Обсуждение с руководством организации перспектив профессионального и должностного роста позволит усилить у государственного служащего мотивацию к профессии, закрепиться на работе в государственном органе, сформировать планы практических действий по своему служебному продвижению. Государственный же орган со своей стороны тоже должен составить план по карьерному росту государственного служащего.

Планируя свою карьеру, государственный служащий может при поддержке наставника ускорить процесс адаптации путем осуществления ряда мероприятий. При этом он должен наметить перед собой цели своего профессионального и должностного роста, регулярно делать обзор своих достижений и промахов, как можно чаще выступать на конференциях и семинарах, браться за перспективные проекты, иметь четкий план карьеры, поддерживать свой имидж [17].

Карьера молодых служащих, начинается с освоения профессиональных условий. И от того, каким будет это вхождение, зависит карьерная судьба специалиста [19]. Актуальность данной проблемы обусловлена тем, что те руководители, которые стремятся планировать карьеру, испытывают

потребность в консультациях по вопросам адаптации в новых условиях деятельности. В первую очередь это касается дополнительно образования, профессиональной подготовки и повышения квалификации [23].

Уровень профессионализма современных руководящих кадров, пока еще ниже предъявляемых к ним требований. Многое в повышении профессионального уровня государственных служащих зависит от создания активно функционирующей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации [27].

Одна из центральных проблем управления персоналом — обеспечение позитивной стабилизации аппарата органов власти на основе повышения профессионализма и компетентности его руководителей и специалистов, постоянного совершенствования мастерства и приобретения, новых социально значимых качеств государственными служащими, стимулирования эффективности их труда. В решении этих задач важно исходить из требований, предъявляемых к стратегии профессионального развития (рисунок 7).

Рисунок 7 - Требования, предъявляемые к стратегии профессионального развития

Учитывая эти требования, во-первых, профессионализм кадров это качество определенное развитием общества, их потребностями. Профессионализм не может быть постоянным, он постоянно совершенствуется как категория. Требования к профессионализму должны быть рассчитаны на перспективу [1].

Во-вторых, необходим комплексный подход к изучению различных видов профессионализма. Профессионализм нельзя оценивать на основе характеристики одной категории сотрудников.

В-третьих, важно оценивать профессионализм по надежным критериям. Определять его составляющие, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне.

Одним из направлений становления государственной службы является управление профессиональным развитием персонала. В развитии кадрового потенциала главное внимание уделяется выявлению и рациональному использованию способностей сотрудников на потребности государственной организации и личных интересов служащих [22].

Итак, в первой главе данной работы были рассмотрены теоретические аспекты развития персонала. Обзор подходов к понятию «развитие персонала» позволили сформулировать авторское определение данного термина. Информация была дополнена целями, задачами и видами развития персонала организации. Далее были представлены методики оценки развития персонала и инструкции их применения. Так же были перечислены особенности развития персонала государственных и муниципальных служащих, этапы управления кадровым процессом и принципы повышения профессионализма служащих. Практическое применение вышеизложенных знаний будет представлено в следующей главе данной работы.

2 Анализ развития персонала администрации городского округа Тольятти

2.1 Краткая характеристика и организационно- экономические показатели

Администрация городского округа Тольятти является исполнительно-распорядительным органом городского округа, наделенным Уставом городского округа Тольятти полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления городского округа федеральными законами и законами Самарской области.

Адрес: 445011, РФ, Самарская область, г.Тольятти, пл.Свободы, 4.

Факс: 8(8482)54-36-66.

E-mail: tgl@tgl.ru

Глава городского округа Тольятти - Анташев Сергей Александрович

Администрация городского округа Тольятти осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации и Самарской области, нормативными правовыми актами Думы, постановлениями и распоряжениями мэра, Уставом городского округа Тольятти.

Официальный печатный орган - муниципальная газета "Городские ведомости" (на основании распоряжения мэра г. Тольятти от 06.05.2003 г. № 1081-1/р "О печатном органе официального опубликования нормативно-правовых актов, а также иных официальных документов органов местного самоуправления г. Тольятти").

Структура администрации утверждается Думой по представлению главы городского округа. В структуру администрации входят отраслевые (функциональные) и территориальные органы, являющиеся структурными подразделениями администрации.

Территориальные органы администрации:

- администрация Автозаводского района;

- администрация Комсомольского района;

- администрация Центрального района.

Цель администрации городского округа Тольятти - обеспечение благоустройства территории городского округа Тольятти.

Организационная структура организации представлена в приложении Б.

Таблица 7 – Основные экономические показатели деятельности администрации городского округа Тольятти за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Численность работающих, чел.	1236	1084	1048	-152	-36	-12,3	-3,3
2. Фонд оплаты труда, руб.	20929356	20929356	22384338	0	1454982	100	106,95
3. Среднегодовая заработная плата работающего, руб. (стр2/стр 1)	16933,1	19307,5	21359,1	2374,4	2051,6	114	110,6

Из таблицы видно, что уменьшается численность работающих сотрудников. С 2014г. по 2015г. - на 152 человека, затем с 2015г. по 2016г. на 36 человек, таким образом, уменьшается темп роста и составляет -12,3% и -3,3% соответственно.

Фонд оплаты труда в 2014 г. и 2015 г. одинаковый, следовательно, темп роста не изменяется. К 2016 г. он увеличивается на 1454982 руб., таким образом, темп роста составляет 106,95%.

Наблюдается увеличение среднегодовой заработной платы сотрудников. С 2014 г. по 2015 г. на 2374,4 руб., затем с 2015 г. по 2016 г. на 2051,6 руб., следовательно, темп роста тоже увеличивается и составляет 114% и 110,6% соответственно.

Результаты анализа таблицы 7 представим в виде графической интерпретации на рисунке 8.

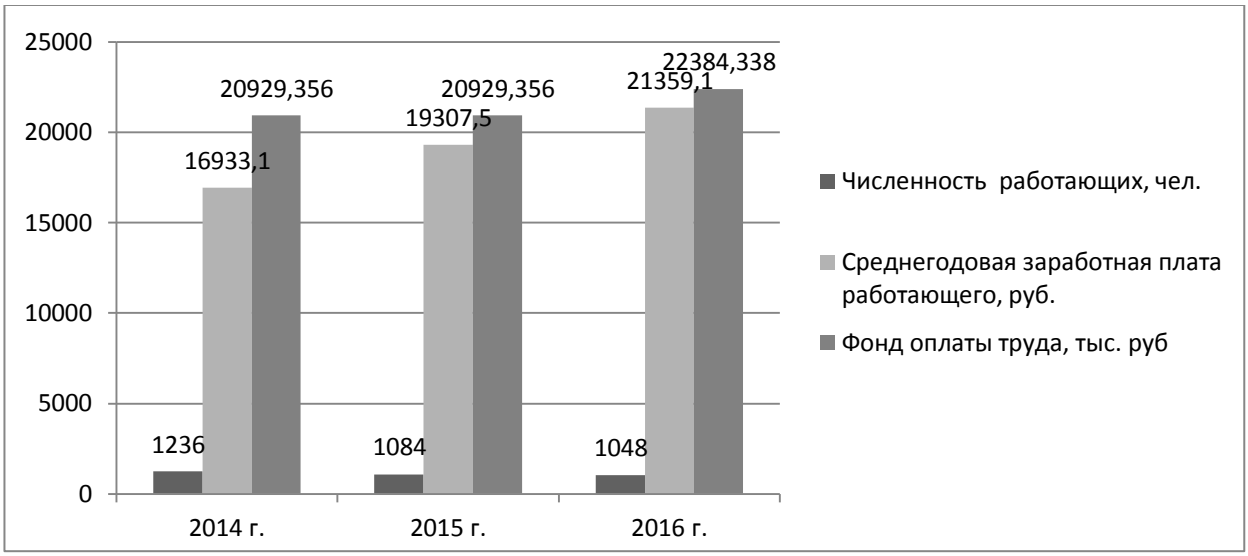


Рисунок 8 – Анализ экономических показателей деятельности администрации городского округа Тольятти

Из рисунка видно, что среднегодовая заработная плата работающего увеличивается. Численность персонала с каждым годом уменьшается.

Таблица 8 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонения 2016 г. от			
				2014 г.		2015 г.	
	2014 факт	2015 факт	2016 факт	чел.+;-	% роста	чел.+;-	% роста
Служащие, в т.ч. - руководители - специалисты - прочие служащие	200 708 328	170 630 284	168 600 280	-32 -108 -48	-16 -15,3 -14,6	-2 -30 -4	-1,2 -4,8 -1,4
Всего работающих	1236	1084	1048	-188	-15,2	-36	-3,3

Данные таблицы показывают, что количество руководителей, специалистов и прочих служащих уменьшается с каждым годом (с 2014 г. по 2016 г.), таким образом, общая численность работающих так же уменьшается.

Отклонение всех работающих сотрудников 2016 г. от 2014 г. составляет -188 человека. Следовательно, % роста равен -15,2%; отклонение 2016 г. от 2015 г. составляет -36 человек, следовательно, % роста -3,3%.

С совершенствованием управленческих процессов и оптимизацией штатной численности работников администрации городского округа Тольятти связано уменьшение численности сотрудников.

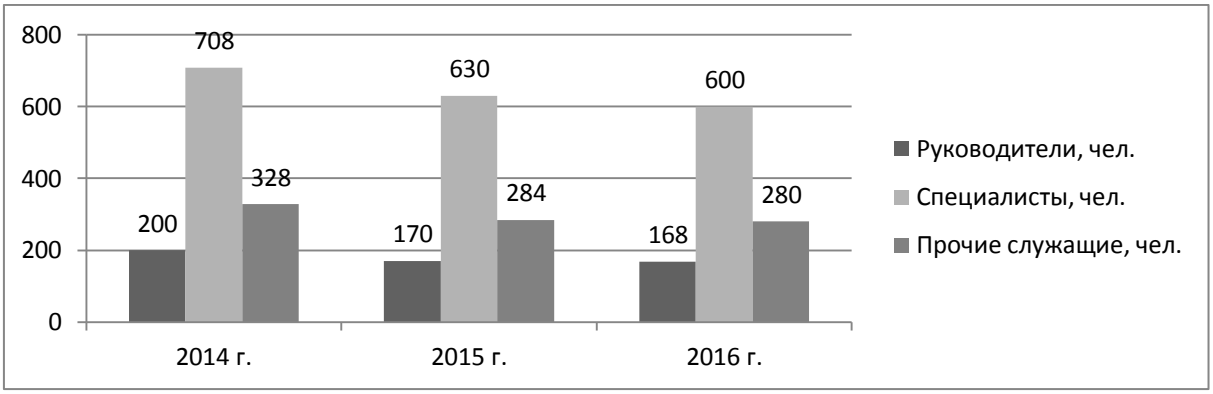


Рисунок 9 – Численность персонала

На рисунке 9видно, что количество руководителей, специалистов и служащих с каждым годом уменьшается. Таким образом, общая численность персонала так же уменьшается.

Таблица 9 - Структура численности сотрудников по категориям, %

Категории работающих	Структура численности в %			Отклонения 2016 г.	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	от 2014 г.	от 2015 г.
Списочная численность, всего	100	100	100	0	0
Служащих, из них: - руководители - специалисты - прочие служащие	 16,2 57,3 26,5	 15,7 58,1 26,2	 16 57,3 26,7	 -0,2 0 0,2	 0,3 -0,8 0,5

Данные таблицы показывают, что в 2014 г., 2015 г., 2016 г. из списочной численности наибольший процент составляют специалисты: 57,3%, 58,1% и 57,3% соответственно. С каждым годом их количество то уменьшается, то увеличивается.

Наименьший процент в рассматриваемом периоде составляют руководители: 16,2%, 15,7% и 16% соответственно. Их количество с каждым годом то увеличивается, то уменьшается.

Количество прочих служащих тоже с каждым годом то увеличивается, то уменьшается: 26,5%, 26,2% и 26,7% соответственно.

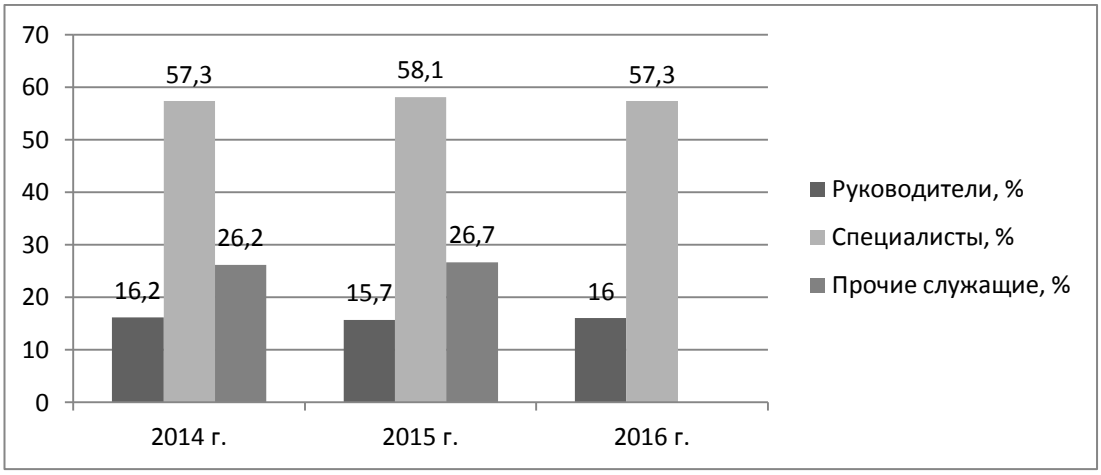


Рисунок 10 –Численность руководителей специалистов и прочих служащих

Из рисунка10 можно сделать вывод, что численность руководителей, специалистов и прочих служащих то уменьшается, то увеличивается соответственно.

По данным таблицы 10 можно сделать вывод, что количество принятых человек на работу в рассматриваемом периоде с каждым годом то немного увеличивается, то уменьшается: 232, 258 и 118 человек соответственно.

Таблица 10 - Движение кадров на предприятии

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения 2016 г. от 2015 г.
1	Среднесписочная численность, всего в т.ч. рабочих	чел.	1236	1084	1048	-36
2	Принято на работу, всего в т.ч. рабочих	чел.	232	258	118	-140
3	Уволено с работы, всего в т.ч. рабочих	чел.	309	342	345	3
4	Уволено по причинам текучести, всего в т.ч.рабочих	чел.	115	156	106	-50
5	Коэффициент приема кадров – всего	%	18,8	23,8	11,3	-12,5
6	Коэффициент выбытия кадров - всего	%	25	31,5	32,9	1,4
7	Коэффициент оборота кадров – всего	%	9,3	14,4	10,1	-4,3

Наибольшее количество уволенных с работы в 2016 г. –345 человека, среди них уволено по текучести 106 человек. Наименьшее количество уволенных с работы в 2014 г.– 309 человек, среди них уволенных по причине текучести 115 человек.

Самый большой коэффициент приема кадров был в 2015 г. –23,8%, но в 2015 г. он уменьшается на 12,5%, так как принятых на работу становится меньше.

Коэффициент выбытия кадров с каждым годом увеличивается: 25%, 31,2% и 32,9% соответственно. Наибольший коэффициент выбытия кадров был в 2015 г.

Наибольший коэффициент оборота кадров был в 2015 г. – 14,4%. К 2015 г. он уменьшается на 4,3% и составляет 10,1%.

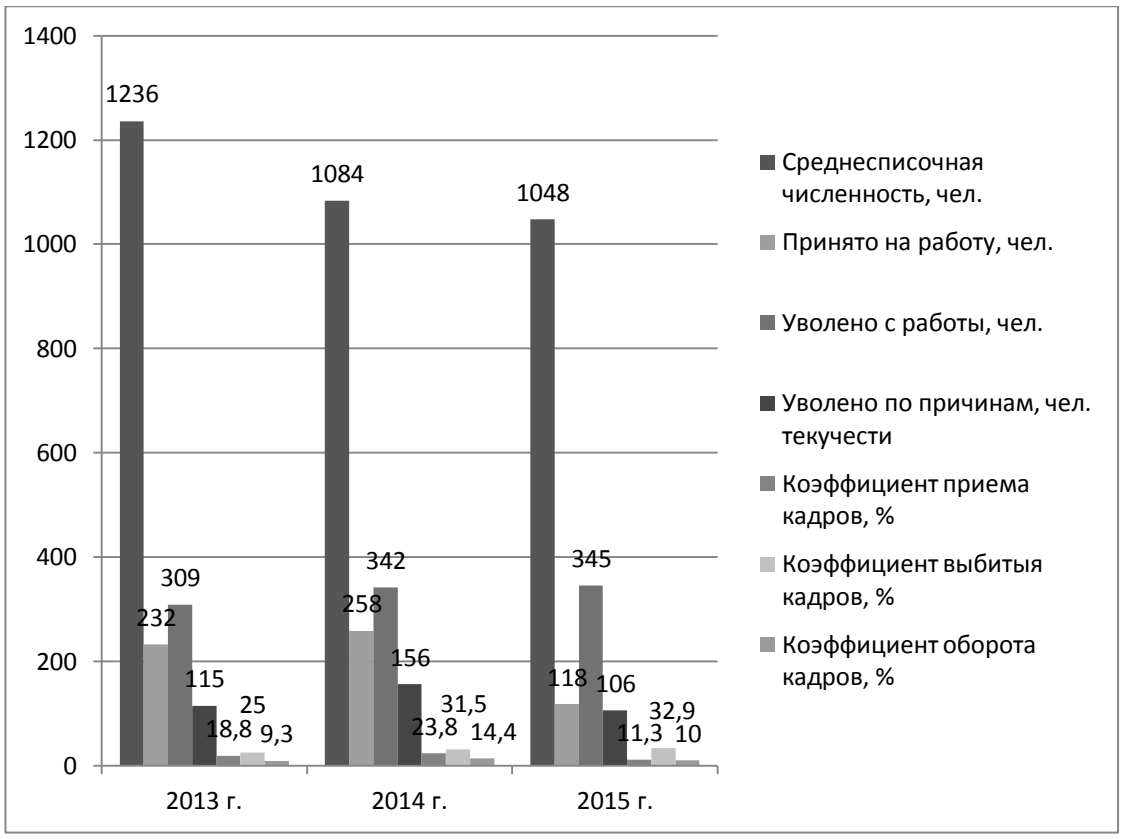


Рисунок 11 – Количество принятых, уволенных сотрудников по годам

На рисунке 11 видно, что количество принятых человек на работу, с каждым годом то уменьшается, то увеличивается. Количество уволенных сотрудников с каждым годом значительно увеличивается.

Анализ, проведенный, в параграфе 2.1 позволил сделать вывод об основных направлениях деятельности Администрации городского округа Тольятти. С помощью анализа можно увидеть, как изменяются экономические показатели деятельности Администрации городского округа Тольятти. За рассматриваемый период: численность уменьшается на в 2014г. - 15.2%, 2015г. – 3.3%, фонд оплаты труда увеличился к 2016г. на 1454982 тыс. руб., таким образом, темп роста составляет 106,95%, среднегодовая заработная плата увеличивается, количество уволенных сотрудников с работы превышает количество принятых.

2.2. Выявление проблем в развитии персонала

На сегодняшний день, существует немало проблем связанных с развитием персонала муниципальной службы. Одной из основных проблем, характеризующих администрацию городского округа Тольятти, является возрастная структура персонала.

В таблице 11 представлен анализ возрастной структуры персонала.

Таблица 11 - Возрастная структура персонала

Наименование показателя	2015г.	2016г.
Сотрудники, возраст которых составляет менее 25 лет, %	0	0
Сотрудники, возраст которых составляет от 25 до 35 лет, %	16,2	16,3
Сотрудники, (работники), возраст которых составляет от 35 до 55 лет, %	74	72,8
Сотрудники, (работники), возраст которых составляет более 55 лет, %	9,8	10,9

Из таблицы видно что, в администрации городского округа Тольятти работают сотрудники, возраст которых составляет от 35 до 55 лет. Процент этих сотрудников составляет в 2015 – 74%, 2016 – 72.8%. Следовательно, можно сделать вывод, что сотрудники данного возраста абсолютное большинство. И, как правило, люди предпенсионного возраста испытывают значительно больше сложностей при адаптации к новым технологиям, что мешает развитию персонала и организации в целом.

Рассмотрим квалификационную характеристику персонала администрации городского округа Тольятти (таблица 12).

Таблица 12 - Квалификационная характеристика персонала

Уровень образования сотрудников	2015г.	2016г.
Имеющие среднее и / или полное общее образование, **%**	1,2	1,2
Имеющие начальное и / или среднее профессиональное образование, %	16,7	13,5
Имеющие высшее профессиональное образование, %	82,1	85,3
Имеющие послевузовское профессиональное образование, %	-	-
ИТОГО:	100	100

На основе анализа таблицы 11-12 можно сделать вывод о том что, сотрудники возраста от 35 до 55 имеют в основном высшее профессиональное образование, что помогает им быть компетентными и образованными в решении важных вопросов.

Профессиональное образование сотрудника позволяет выполнять качественно свою работу и тратить на решение задач минимум времени. Однако, не все работники администрации городского округа Тольятти имеют образование, соответствующее их профилю деятельности. Подробнее информация представлена в таблице 13.

Данный анализ был проведен на примере отдела муниципальной службы и кадровой политике. Данные таблицы 13 показывают, что из 100% сотрудников, 67% - образование не соответствует занимаемой должности, и только у 33% сотрудников образование соответствует занимаемой должности.

Тот факт, что сотрудники занимают должности, не имея профильного образования, проводит к тому, что повышение квалификации не дает положительно эффекта на качество их работы. Так же из этого следует, что данное несоответствие является причиной относительно большого количества работников, не прошедших аттестацию.

Таблица 13 –Соответствие образование сотрудников занимаемым должностям

ФИО Должность	Профессиональное образование	Стаж по специальности	Группа должностей	Возможные для занятия должности	Соответствие образования занимаемым должностям
Иванов П.И Главный специалист	Педагогическое «Дошкольное образование»	2 года	старшая	старший специалист 1,2,3 разряда	не соответствует
Петров Р.В. Начальник отдела инспекции	Высшее профессиональное образование по специальности муниципального управления	4 года	главная	референт, начальник отдела	соответствует
Казанцева В.Д Заместитель начальника отдела	Среднее профессиональное	3 года	старшая	Специалист – эксперт, ведущий специалист – эксперт, главный специалист эксперт.	не соответствует
Белов Д.М. Ведущий специалист управления международных и межрегиональных связей	Среднее профессиональное	2 года	старшая	Старший специалист 1,2,3 разряда	не соответствует
Крылова С.И. Специалист 1 категории департамента экономического развития	Среднее профессиональное	1 год		Специалист 1,2 категории	соответствует

Таким образом, представление работникам возможности получения дополнительного профильного образования позволит успешно проходить аттестацию и повысить качество работы каждого и отдела в целом.

Стаж работы в органах власти важен для муниципальных служащих, но большинство специалистов не стремятся к совершенствованию в своей области. Основными причинами могут быть: отсутствие мотивации к труду муниципальных служащих, неудовлетворенность в своей профессиональной деятельности, вызываемая частыми структурными реорганизациями. Для того чтобы выявить потребность в развитии персонала было проведено анкетирование сотрудников. Подробно анкета представлена в приложении Б.

Основными вопросами анкеты направленными на выявление потребности в обучении являются следующие:

1) Что сотруднику необходимо уметь делать и знать для преодоления затруднений на работе?

2) Какие изменения в своей работе сотрудник ожидаете после обучения (развития)?

3) Готов ли сотрудник обучаться в свободное от работы время?

Анализ анкет показал, что персонал не стремится к развитию. Результаты анализа анкеты представлены на рисунке 12.

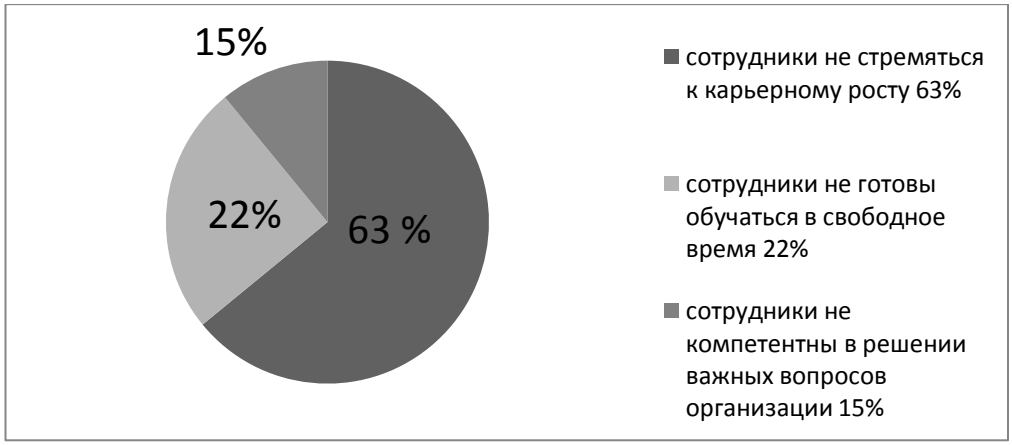


Рисунок 12 – Результаты анализа анкеты на выявление потребности в обучении

В таблице 14 представлен анализ стажа работы и потребность в развитии сотрудников администрации.

Таблица 14 - Стаж работы в органах власти и потребность в развитии

Стаж работников	Потребность в развитии, %		
	Имеется	Не имеется	Не задумывались
менее года	12,3	56,2	31,5
от 1 года до 3 лет	13.6	52.4	30,5
от 4 до 5 лет	26.3	42.2	32,5
от 6 до 10 лет	20.3	47.2	31,5
более 10 лет	24.2	45.3	30,0

Таким образом, профессиональный опыт, находящий свое выражение в продолжительности работы в органах власти, также оказывает свое влияние на возникновение потребности в совершенствовании навыков планирования. Но большинство служащих не повышают квалификацию, не стремятся к карьерному росту, так как существует ряд факторов, которые препятствуют профессиональному росту и развитию служащего. Факторы представлены в таблице 15 и ранжированы по частоте упоминания.

Таблица 15- Факторы, препятствующие профессиональному развитию служащего

Причины	%	ранг
отсутствие вакантных должностей	64,2	1
отсутствие системы управления карьерой служащих организации	36,0	2
отсутствие у самого работника стремления к карьерному росту	33,0	3
несоответствие программы профессионального обучения служебным функциональным обязанностям	27,8	4
недостаточный уровень развития деловых и личностных качеств служащего	27,6	5
субъективизм непосредственного руководителя	25,4	6
отсутствие поддержки в служебном росте со стороны коллектива	10,5	7

На первом месте идет объективная и при этом довольно банальная причина как отсутствие в органах государственного и муниципального управления достаточного числа вакантных мест для карьерного продвижения всех, кто испытывает в этом потребность. Однако не последнюю роль играет и отсутствие системы управления карьерой служащих. Кроме того, следовало бы отметить, что предлагаемые для прохождения переподготовки учебные программы не всегда соответствуют реальному содержанию их повседневных служебных обязанностей.

Существует ряд программ по развитию персонала муниципальных служащих, они представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Программы развития муниципальных служащих

№	Программа	Период обучения	Стоимость обучения (руб)
1	Совершенствование документирования трудовых отношений и кадрового делопроизводства в государственных и муниципальных учреждениях (40 ч, очная форма обучения)	30 января – 03 февраля	64 500
2	Организация архивного хранения документов: проблемы, практика, рекомендации (с выдачей сертификата)	10 февраля	55 100
	Итого за 2014 год:	-	119 600
3	Муниципальная служба: правовые и организационно-методические вопросы (40 ч, очная форма обучения)	03 – 07 апреля	42 700
	Итого за 2015 год	-	42 700
4	Организация обучения муниципальных служащих Администрации городского округа Тольятти	9 марта – 20 марта	49800

Продолжение таблицы 16

5	Совершенствование механизма управления мотива циейпрофессионального развития муниципальных служащих	23 апреля – 12 мая	63 250
6	Итого за 2016 год	-	113 050

Сотрудники обучаются по данным программам вне зависимости от должности и квалификации. Предлагаемые программы не всегда соответствуют служебным обязанностям сотрудников. Из-за не эффективного обучения аттестация сотрудников не дает высоких результатов. Тем не менее организация несет значительные затраты на обучение персонала - 275350 рублей за 3 года.

Муниципальные служащие на основе Федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 01.05.2017) «О муниципальной службе в Российской Федерации» проходят аттестацию 1 раз в 3 года [11].

На рисунке представлена аттестация служащих с 2011по 2013 и 2014 по 2016 года (рисунок 13).

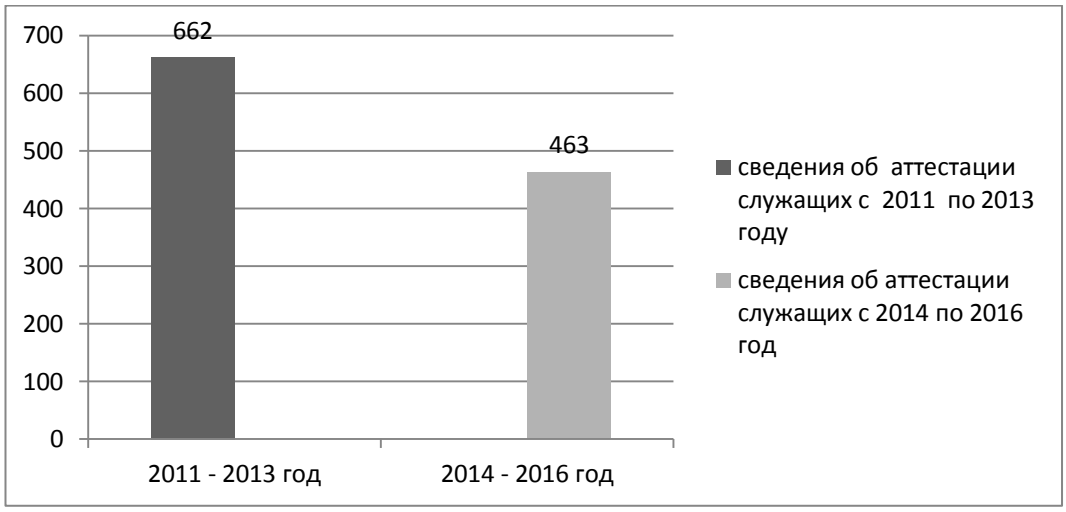


Рисунок 13 –Аттестация служащих

Из рисунка видно, что успешное прохождение очередной аттестации с 2014 по 2016 год 30 % ниже, чем с 2011 по 2013 год. Это свидетельствует о том, что с муниципальные служащие не стремятся к высоким результатам при прохождении аттестации.

В таблице 17 представлены результаты последней аттестации сотрудников администрации, которая проходила 2 февраля 2016 года.

Таблица 17- Анализ результатов аттестации служащих

Показатель	Количество муниципальных служащих, чел.	Доля от общего числа муниципальных служащих, %
Подлежит прохождению аттестации	85	100
Прошли аттестацию	80	94,12
По результатам аттестации принято решение:		
Соответствует занимаемой должности	80	94,12
Необходимо повысить квалификацию	23	27,06
Не соответствует занимаемой должности	9	15,6
Зачислить в резерв кадров	12	14,12

Данные таблицы показывают, что большинство муниципальных служащих подлежат прохождению аттестации 85 человек – 100%, так же 80 человек – 94.12% прошли аттестацию. По результатам аттестации необходимо повысить квалификацию 23 человекам – 27.06 %. Из таблицы видно, что большинство муниципальных служащих нуждаются в аттестации, это могут быть как недавно принятые сотрудники, так и давно работающие стремящиеся к карьерному росту. Результаты аттестации муниципальных служащих является одним из оснований для включения сотрудников в кадровый резерв. По результатам последней аттестации в 2016 году в кадровый резерв было зачислено 12 человек- 14,12% .

В таблице 18 представлена структура кадрового резерва 2016 года.

Таблица 18- Структура кадрового резерва Администрации городского округа Тольятти

Показатель	Количество муниципальных служащих, чел.	Доля в кадровом резерве %	Доля в общей численности, %
Находятся в кадровом резерве	12	100	14,12
В т.ч. в потенциальном резерве	8	66,67	9,41
В т.ч. в предварительном резерве	1	8,33	1,18
В т.ч. в окончательном резерве	3	25	3,53

Итак, можно отметить, что кадровый резерв был пополнен по результатам последней аттестации на 14, 12 % от общего числа служащих. Из них соответствуют определенным требованиям для назначения на должность 9,41% служащих. Количество служащих, обладающих комплексом необходимых характеристик, для замещения вакантной должности, составляет 1,18%.Полностью подготовлены для назначения на должность 3,53%.

Анализ, проведенный, в параграфе 2.2 позволил выявить две основные проблемы в развитии сотрудников администрации городского округа Тольятти.

Проблемы	Обоснование	Мероприятия
Отсутствие у сотрудников стремления к профессиональному развитию	Анализ факторов профессионального развития (таблица 13)	Разработать систему бонусов, способствующую профессиональному развитию.
Неудовлетворительные результаты прохождения аттестации	Анализ аттестации муниципальных служащих (таблица 15)	Разработать программу развития персонала.

Для того что бы устранить выявленные проблемы, в 3 главе остановимся на подробном описании мероприятий направленных на совершенствование профессионального развития сотрудников администрации городского округа Тольятти.

3. Мероприятия по развитию персонала администрации городского округа Тольятти

3.1 Разработка мероприятий по развитию персонала

На основе анализа развития персонала администрации и выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия:

1) разработать систему бонусов, способствующую профессиональному развитию;

2) разработать программу развития персонала для категории персонала «служащие».

Рассмотрим подробно каждое мероприятие.

Мероприятие 1. Разработать систему бонусов, способствующую профессиональному развитию.

Данное решение проблемы такой проблемы, как отсутствие у сотрудников стремления к профессиональному развитию, подразумевает обучение персонала и позволяет повысить качество работы местных органов власти. Повысить заинтересованность муниципального служащего к прохождению муниципальной службы, значит подготовить сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Мотивировать сотрудника можно двумя способами: материально и нематериально.

Рассмотрим первый способ - материальный. К нему относятся:

1) надбавка за квалификационный разряд. Данная надбавка стимулирует служащего к постоянному профессиональному росту, соответствующему уровню профессиональной подготовки для занятия государственной должности.

2) награждение ценным подарком. Способствует сотрудникам добросовестно выполнять свою работу, быть заинтересованными в мероприятиях, командировках.

Стимулирующая надбавка за квалификационную категорию устанавливается с целью мотивирования работников учреждений к качественному результату труда путем повышения профессиональной квалификации. Размер надбавки устанавливается дифференцированно в зависимости от квалификационной категории. Пример шкалы размера стимулирующей выплаты (в процентах к должностному окладу):

1) вторая квалификационная категория - 5%;

2) первая квалификационная категория - 10%;

3) высшая квалификационная категория - 15%.

Второй способ мотивирования сотрудника – нематериальный. К нему относятся:

1) вручение почетной грамоты;

2) объявление благодарности.

Служащие, которые добросовестно исполняют трудовые обязанности, стремятся к обучению, повышению карьерного роста за трудовые заслуги перед обществом и государством могут быть представлены к государственным наградам.

Надбавка за квалификационный разряд, почетные грамоты, благодарность способно мотивировать служащих к продвижению по службе.

Мероприятие 2. Разработать программу развития для категории персонала «служащие».

Сотрудник, который не прошел аттестацию имеет право на повышение квалификации за счет средств соответствующего бюджета (федерального или субъекта Федерации — ст. 9 Федерального закона «Об основах государственной службы РФ» № 119).

Из таблицы 15, раздела 2.2 видно, что больше всего в аттестации нуждается такая категория персонала как служащие. Для этого следует

сформировать единую программу профессионального обучения направленную на эту категорию работников. Прохождение программы позволит повысить квалификацию и подготовить кадры для администрации городского округа Тольятти.

В таблице 19 представлена программа развития для категории персонала «служащие».

Таблица 19 – Программа развития для категории персонала «служащие»

Наименование муниципальной программы	Муниципальная программа "Развитие служащих"
Цели и задачи муниципальной программы	Цель программы: 1)развивать и совершенствовать знания служащих в выполнении своих обязанностях. 2) повышать эффективность служащих в обучении, и в результатах аттестации. Задачи программы: 1) обеспечить высокий результат в прохождении промежуточной аттестации. 2) обучать служащих по категориям, для эффективного результата; 4) разработать систему мотивации служащих к обучению;
Объемы и источники финансирования муниципальной программы	Реализация Программы осуществляется за счет средств бюджета городского округа Тольятти. Общий объем финансирования Программы за счет всех источников составляет 72 600руб., на2017 год: в 1-ый квартал –23 300 руб. в 2-ой квартал – 21 000руб. в 3-ий квартал - 11 600 руб. в 4-ый квартал - 16 700 руб.
Ожидаемые результаты от реализации муниципальной программы развития служащих	В ходе реализации программы ожидается: - высокий результат служащих при прохождении аттестации; - разработать систему мотивации служащих к повышению квалификации; - служащие будут более компетентными и образованы в выполнении своих обязанностях;

Данная программа позволит обучать одну категорию работников - служащие. Это позволит им быть образованными и компетентными в своей области и показывать высокие результаты в промежуточной аттестации работников.

Реализация программы должна способствовать формированию у муниципальных служащих необходимых профессиональных знаний, умений и навыков, позволяющих эффективно выполнять должностные обязанности и успешно проходить аттестацию в администрации городского округа Тольятти.

Выполнение мероприятий программы позволит обеспечить результативность деятельности администрации городского округа Тольятти, которое способствует повышению рейтинга конкретных служащих, и администрации в целом.

В современных условиях профессиональность кадров органов местного самоуправления имеет особое значение. Подготовка кадров для администрации городского округа Тольятти является одним из инструментов повышения эффективности муниципального управления. Недостаток профессиональных знаний и навыков муниципальных служащих приводит к низкому качеству управленческих решений и, как следствие, к потере авторитета органов местного самоуправления.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенная программа по обучению служащих, способна мотивировать сотрудников к карьерному росту, благодаря удовлетворению его потребностей в зависимости от опыта, уровня квалификации. И единая программа профессионального обучения позволит обучать работников по категориям, что успешно поможет им в прохождении аттестации.

3.2 Социально- экономическая оценка по развитию персонала

Администрация городского округа Тольятти является некоммерческой организацией, то есть не преследует такую цель, как получение прибыли,

значит оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий достаточно сложно.

Для расчета экономической эффективности после внедрения программы развития для категории персонала «служащие» на предприятии необходимо рассчитать прибыль организации после обучения персонала, и мотивацию сотрудников к профессиональному развитию.

Экономическая эффективность от процесса обучения сотрудников показывает уменьшение затрат на обучение. Так как , определенная группа сотрудников будет обучаться в соответствии со своей квалификацией и по конкретным программам.

Для выявления экономической эффективности необходимо рассчитать экономию денежных средств, в случае если бы сотрудники обучались по категориям.

В соответствии с данными из таблицы 12 можно рассчитать затраты на обучение по программам которые проходили все категории работников за 2014 – 2016г.

Согласно данным на обучение персонала за последние три года было затрачено:

$$A = B + C + D \quad (1)$$

$$A = 119\,600 + 42\,700 + 113\,050 = 275\,350 \quad (2)$$

Где А – общая стоимость обучения за 2014-2016г., руб.;

В – стоимость обучения за 2014г., руб.;

С – стоимость обучения за 2015г., руб.;

D – стоимость обучения за 2016г., руб.;

По результатам анализа таблицы 12, было выявлено, что стоимость обучения сотрудников по программам, несоответствующим их специализации, составила72100 руб.

Так же для расчета экономической эффективности обучения сотрудников по категориям - «служащие», определим стоимость их обучения, которая представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Стоимость курсов обучения категории персонала «служащих»

№	Название учебного центра	Название курса	Стоимость, руб.
1	Институт отраслевого менеджмента (ИОМ)	Управление коллективом в системе муниципальной службе	83100
2	Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС)	Развитие служащих	72 600
3	Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС)	Оценка эффективности в системе государственной службы	78 000

Рассмотрим подробнее программу «Управление коллективом в системе муниципальной службе». Данная программа позволит служащим обладать навыками работы в коллективах, определить лидерские качества.

Программа «Развитие служащих», позволит служащим повысить уровень профессиональной компетентности за счет обновления знаний и совершенствования навыков в области государственного управления.

Программа «Оценка эффективности в системе государственной службы» позволит провести систематизацию, обновление и совершенствование профессиональных знаний по вопросам оценки эффективности в системе государственной службы при использовании современных моделей в процессе деятельности государственных служащих, структурных подразделений и государственных органов.

В процессе освоения данной программы участники будут изучать следующие аспекты:

1) структуру системы государственной службы;

2) оценка эффективности распределения бюджетных средств.

Согласно данным таблицы 18, наиболее соответствующим для служащих является обучение в Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС). Данный центр может быть использован для обучения категории персонала «служащие» администрации городского округа Тольятти.

Далее произведем расчет экономической эффективности по формуле

$$Ээ = \frac{Р}{З} \quad (3)$$

Где, Ээ – экономическая эффективность, %

Р – результат данного мероприятия (экономия денежных средств, руб.

З – затраты на мероприятия (стоимость курсов), руб.

Согласно формуле 3, экономическая эффективность составляет:

$$Ээ = \frac{275350}{72600} = 3.7$$

Так как, экономическая эффективность Ээ>0, то мероприятие считается эффективным.

Далее рассчитаем экономический эффект, который можно рассчитать по формуле (4):

$$Ээф = Р - З \quad (4)$$

Ээф = 275350 – 72600 =202752,

Где Ээф – экономический эффект, руб.

Р – результат данного мероприятия (экономия денежных средств), руб.

З – затраты на мероприятия (стоимость курсов), руб.;

Из формулы следует, что экономический эффект составляет 58 600 руб., это значит что организация понесет незначительные затраты на обучение сотрудников по категориям.

Социальная эффективность обучения сотрудников по категориям состоит в прохождении программ по обучению в зависимости от должностных обязанностей сотрудников. Так же это способствует повышению эффективности профессиональной деятельности.

Об этот свидетельствует тот факт, что при повторном анкетировании работников (приложение С) были выявлены положительные тенденции в отношении к трудовой деятельности и повышению квалификации. Так, количество сотрудников, не стремящихся к карьерному росту снизилось с 63 до 47%. Не готовых обучаться в свободное время с 22 до 17 %. Количество не компетентных в решении важных вопросов организации с 15 до 10%.

Это является существенным показателем социальной эффективности предложенных мероприятий, ведь сотрудники, которые проявляют интерес к получению новых знаний и самосовершенствованию способны добиваться высоких результатов.

Таким образом, после проведения предложенных мероприятий была выявлена социальная эффективность, заключающаяся в положительной тенденции в отношении к трудовой деятельности и повышению квалификации со стороны работников. И экономическая эффективность, которая исходила из снижения затрат на обучение работников по категориям и составила 5.3%, так же был вычислен экономический эффект, который составил 58600руб. Следовательно, предложенные мероприятия являются целесообразными и предлагаются к внедрению в администрации городского округа Тольятти.

Заключение

Развитие персонала - является важнейшим условием для успешного функционирования организации.

В первой главе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты развития персонала.

Для того, что бы организация успешно функционировала, руководитель должен обладать навыками и уметь выбирать методы, для квалифицированного развития персонал. Качественная работа персонала зависит от уровня их знаний. С каждым днем технологии совершенствуются и для этого необходимо обучать и развивать персонал.

Развитие персонала – это совокупность мероприятий направленных на обучение, адаптацию, повышению профессиональных навыков сотрудников, позволяющие достигать поставленные цели организации.

Развитие персонала требует проведения ряда мероприятий по переквалификации, совершенствованию рабочих характеристик людей и овладению новой специальностью.

Основным методом развития персонала является обучение сотрудников в зависимости от их должностных обязанностей, и по программам которые соответствуют их должности. Обучение сотрудников по программам поможет в достижении высоких результатов в промежуточной аттестации и в дальнейшем овладеть новой специальностью. Обучать сотрудников следует один раз в три года.

Во второй главе бакалаврской работе было проанализировано развитие персонала муниципальной службы.

Администрация городского округа Тольятти является исполнительно-распорядительным органом городского округа, наделенным Уставом городского округа Тольятти полномочиями по решению вопросов местного значения.

Данные таблицы 8 раздела 2.1 показывают, что количество руководителей, специалистов и прочих служащих уменьшается с каждым годом (с 2014 г. по 2016 г.), таким образом, общая численность работающих так же уменьшается.

Обучение и повышение квалификации муниципальных служащих осуществляется не меньше одного раза в три года и на усмотрение руководителя.

В связи с проведенным анализом было выявлено, что:

1) отсутствие у сотрудников стремления к профессиональному росту;

2) неудовлетворительные результаты прохождения аттестации

Недостатками в развитии муниципальных служащих являются:

На основе выявленных проблем были предложены пути их устранения. Рекомендуемые мероприятия отражены в третьей главе. Первое мероприятие представляет собой разработку системы бонусов, способствующей профессиональному развитию. Данное нововведение подразумевает обучение персонала и позволяет повысить качество работы местных органов власти. Повысить заинтересованность муниципального служащего к прохождению муниципальной службы, значит подготовить сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Мотивировать сотрудников предполагается двумя способами: материально и нематериально.

Второе мероприятие направлено на разработку программу развития для категории персонала «служащие». Из этого следует, что сотрудник, который не прошел аттестацию имеет право на повышение квалификации за счет средств соответствующего бюджета, что, в свою очередь позволяет сформировать единую программу профессионального обучения, направленную на эту категорию работников. Прохождение программы позволит повысить квалификацию и подготовить кадры для администрации городского округа Тольятти.

Оценка экономической эффективности проведенного обучения сотрудников по категориям составляет 5.3%. Экономический эффект от внедренных программы развития составит 58600 руб. Помимо экономической эффективности данные мероприятия несут в себе важные социальную функцию. В целом, это подтверждает целесообразность предложенных мероприятий.

Список используемой литературы

1) Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М. : МФПУ Синергия, 2013.

2) Архипов М. Мотивация персонала / М. Архипов, Ю.. Кошелева, М.. Токарева // Управление персоналом. 2012. №16.

3) Бабурин А.С., Грызенкова Ю.В. Технология управленческого мониторинга // Кадровик. 2010. №8.

4) Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вуза / Т.Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 239 с.

5) Бугаков В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Бугаков, В.П. Бычков, В.Н. Гончаров. / под ред. В.П. Бычкова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 180 с.

6) Волкова Л.П. Управление персоналом: учебник / Л.П. Волкова, И.Б. Дуракова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М. : ИНФРА-М, 2013. 570 с.

7) Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин – изд. 3-е. – М. : Инфра-М, 2011. 586 с

8) Ефремова Ю.Е. Управление персоналом организации: учебное пособие / Ю.Е. Ефремова, С.А. Петрова, В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев. – М. : Форум, 2010. 400 с

9) Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. 2012. №2.

10) Зайцева Ю.А. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности: Управление развитием персонала. М.: Экзамен, 2011. 208 с.

11) Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // Управление персоналом. № 7. 2007. С. 56.

12) Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. 2010. №12.

13) Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2010. 352 с.

14) Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. 2010. №12.

15) Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие / Л.И. Лукачева. / под ред. Ю.П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2013. 263 с

16) Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2013. 492 с.

17) Минченкова О.Ю. Управление персоналом: учебник / О.Ю. Минченкова, Н.В. Федорова. – М. : КноРус, 2013. 432 с

18) Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала // Кадровик. 2011. №2.

19) Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2011. 561 с.

20) Стебеняева Т.В., Юрятина Н.Н. Современные методы повышения квалификации персонала как составная часть системы поддержания конкурентоспособности продукции компании // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2014. №2.

21) Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» : офиц. текст. – Н. : Норматика, 2016. 32 с.

22) Федеральный Закон "О государственной гражданской службе в Российской Федерации" : офиц. текст. – М. : Эксмо-Пресс, 2016. 96 с.

23) Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. 384 с.

24) Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. 2010. №1.

25) Шутов И.. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала // Управление персоналом. 2011. №9.

26) By Cynthia N. Fuhrmann, Jennifer A. Hobin, Philip S. Clifford, Bill Lindstaedt Dec. 3, 2013 [Электронныйресурс]

27) Staff Development as an Imperative Avenue in Ensuring Quality: The Experience of Adama University [Research Article] Yilfashewa Seyoum / Volume 2012 (2012), Article ID 624241, 17 pages [Электронныйресурс]

28) What Professional Development Strategies Are Needed for Successful Implementation of the Next Generation Science Standards? / Brian J. Reiser [Электронныйресурс]

29) Staff development strategies that work! : stories and strategies from new librarians [Text]/Georgie L. Donovan, Miguel A. Figueroa, editors.

30) Characteristics of Effective Professional Development: A Checklist [Text] [Электронныйресурс]

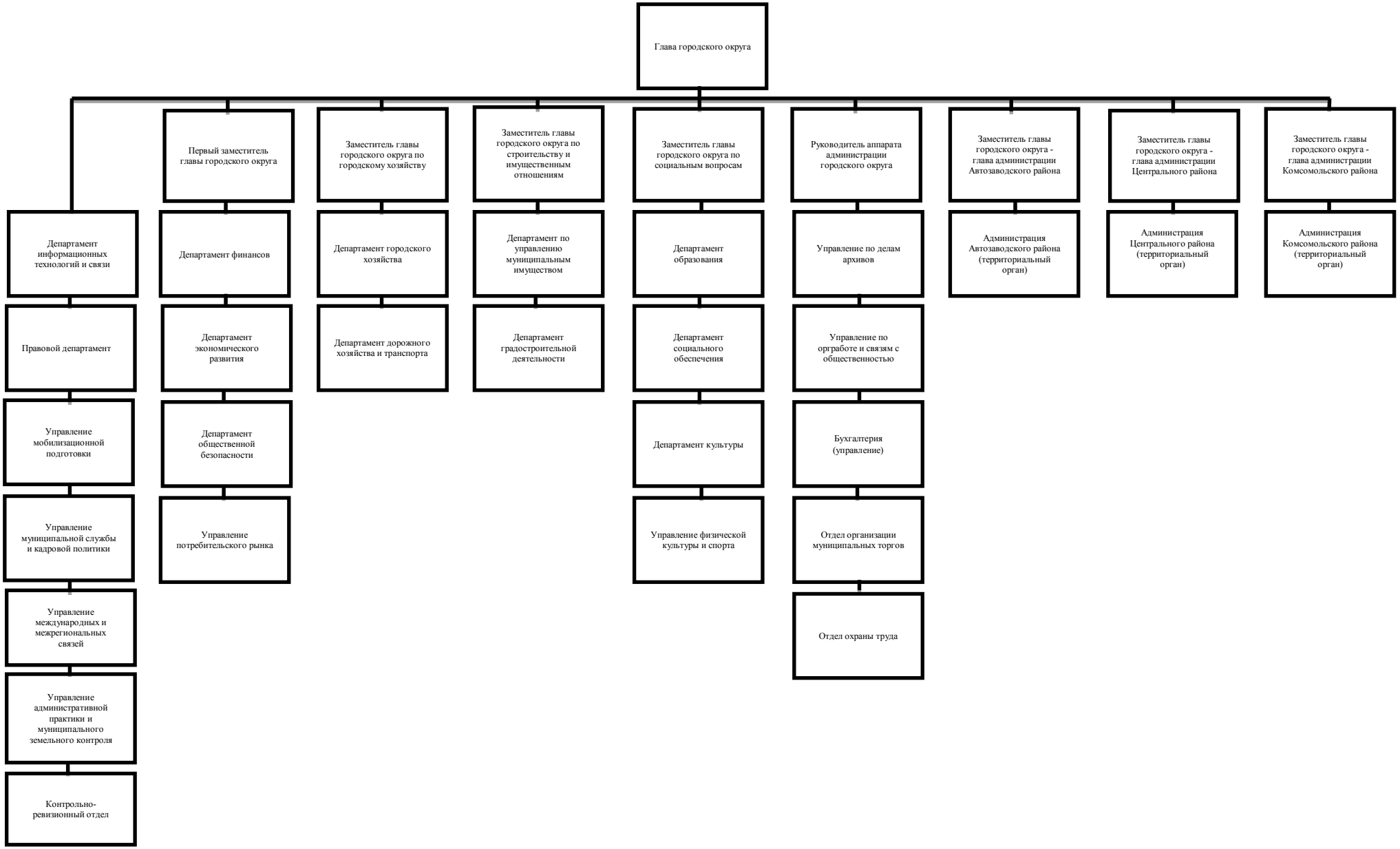
Приложение А

Бланк оценки сотрудника

Имя (организация)	Ольга (СтолБери)	Дата, время	30.11.16	17:40
Форма наблюдения	Да	Нет	Не оцен.	Баллы
Стандарты приветствия				
Доброжелательная интонация	*			3
Использование имени клиента				
Если клиент не представился, вежливый вопрос: "могу ли я узнать ваше имя?"	*			3
Имя было использовано в разговоре	*			3
Понимание продавцом вопроса/проблемы				
Проблема/вопрос продавцом поняты/установлены	*			3
контакты: продавец предлагает предоставить подробную информацию	*			3
контакты: продавец предлагает брошюру/каталог с контактными данными	*			3
Завершение разговора соответственно сути контакта				
Благодарю за сотрудничество / спасибо за информацию	*			3
Вежливость				
Если нужно прервать клиента, продавец использует фразу "Извините, что прерываю" или аналогичную			*	
Если клиент говорит о проблеме - рабочей иди личной, продавец выражает сочувствие	*			2
Информация запрашивается вежливо, используя слова "будьте добры", "могли бы вы"...	*			2
Рекомендации высказываются как предложения (не обвинения клиента)	*			2
Если допущен ошибка, продавец приносит извинения			*	
Общение				
продавец не допускает долгой тишины, комментируя свои действия	*			2
Интонация доброжелательна	*			3
Информация дается с выражением уверенности в ее точности	*			3
Слушание				
Использование "вербальных кивков"	*			1
Если клиент просит повторить ответ, продавец повторяет	*			2
продавец проверяет свое понимание, перефразируя вопрос			*	
Контроль разговора				
Если клиент становится отвлеченным, продавец кратко подтверждает понимание, после чего переходит к сути			*	
продавец сохраняет спокойствие в общении с агрессивным клиентом			*	
Легенда	Клиент выбирает обеденный стол на кухню с новым ремонтом			
Вывод	Продавец консультирует по ассортименту; предлагает каталог; спрашивает почту, чтобы выслать доп. варианты			

Приложение Б

Организационная структура администрации городского округа Тольятти



Приложение В

АНКЕТА

потребностей в обучении

№	Вопрос	Ответ
1	Какие трудности в выполнении заданий возникают на рабочем месте?	
2	Какие затруднения возникают в выполнении данных заданий?	
3	Что мешает продвижению по карьерной лестнице?	1.Она должна базироваться на заслугах сотрудника перед компанией 2. Она должна учитывать опыт и авторитет человека 3.Она должна измерять, какими знаниями обладает сотрудник, достаточны ли они что бы он был назначен на вышестоящую должность
4	Как измениться ваша работа после обучения?	
5	Готовы ли Вы обучаться в свободное от работы время?	
6	Какие направления в обучении на ваш взгляд интереснее. Пожалуйста, отметьте галочкой	• командообразование; • управление временем; • технологии продаж; • продажи в розничной торговле; • управление стрессом; • конфликтология; • лидерство, навыки руководителя; • личная эффективность руководителя; • переговоры;