

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА**

Выпускная квалификационная работа

Обучающегося по направлению подготовки
38.03.03. Управление персоналом
очной формы обучения,
группы 05001343
Тополь Екатерины Андреевны

Научный руководитель
Старший преподаватель
Антоненко Наталья Владимировна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Основные понятия системы обучения и развития персонала.....	7
1.2. Методы организации обучения и развития персонала.....	17
1.3. Особенности системы обучения и развития персонала муниципальной службы.....	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА.....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика Администрации города Белгорода.....	32
2.2. Анализ системы управления персоналом в Администрации города Белгорода.....	38
2.3. Исследование системы обучения и развития персонала в Администрации города Белгорода.....	48
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА.....	65
3.1. Разработка мероприятий по оптимизации системы обучения и развития персонала.....	65
3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена возрастающей значимостью вопросов найма и последующего развития высококвалифицированного персонала современной государственной и муниципальной службы. Формирование эффективно функционирующей системы местного самоуправления, связано с укреплением и оптимизацией социально-экономического потенциала Российской Федерации является приоритетной задачей кадрового менеджмента государственной и муниципальной службы, решению которой будет способствовать формирование грамотной и действенной системы обучения и развития служащих. Кадровая политика органов местного самоуправления должна определять разумное руководство своим кадровым потенциалом. Развивая персонал как профессионалов, орган местного самоуправления развивается и совершенствуется сам.

Становление муниципальной службы Российской Федерации и организация переподготовки и повышения квалификации кадров муниципальной службы - это две стороны одной медали. В настоящее время не существует ни одного вопроса в сфере муниципального управления, который бы не касался проблемы профессионализма и обеспечения соответствующей подготовки муниципальных служащих, так как эффективность муниципального управления в главенствующей степени зависит от уровня профессионализма и компетентности работников.

В связи с требованием профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих, нацеленных на постоянное повышение профессиональных знаний и должностной рост, происходит ориентация образования на данные потребности, интересы и конечные результаты, поиск и внедрение новых методов обучения и технологий. В рейтинге самых актуальных проблем на первом месте стоит проблема финансирования дополнительного профессионального образования государственных

служащих. Так же актуальной является проблема подготовки государственных и муниципальных служащих, впервые принятых на государственную службу.

Профессиональное развитие станет эффективным в том случае, когда будет создана образовательная среда, в которой процесс обучения будет проводиться постоянно и проходить в таких формах, как проблемные семинары, деловые игры, круглые столы и тому подобное. Так же, острым вопросом стоит развитие у государственных и муниципальных служащих такой мотивационной потребности как желание самосовершенствоваться, овладевать новыми и инновационными знаниями и технологиями.

Острота описанных проблем определяется частой сменяемостью государственных служащих из-за постоянной перестройки федеральных органов исполнительной власти, увеличением численности государственных и муниципальных служащих, многие из которых не имеют требуемого уровня знаний и опыта работы в муниципальной службе, и требует всестороннего исследования и поиска оптимальных и наиболее эффективных для данной отрасли управления человеческими ресурсами подходов.

Степень научной изученности темы. Проблемам развития и обучения персонала в современном мире уделяется достаточно много внимания, особенно в теоретическом контексте изучения. Изучение вопросов развития и обучения персонала отразили в своих трудах по управлению персоналом отечественные ученые: Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Волкова Л.П., Герчикова И.Н., Виханский О.С., Занковский А.Н., Карпов А.В., Маслов В.И., Базаров Т.Ю., Соломанина Т.О., Шекшня С.В., Веснин В.Р. Зарубежные авторы, такие как Мескон М.Х., Вудкок В., Карлоф Б., Адамс С., Герцберг Ф., Десслер Г., Шейн Э.Х., Бишоп С., Эмерсон Г., Кубр М., Дизель П.М., Дафт Р. также внесли большой вклад в исследование и решение проблем обучения и развития персонала. Вопросам обучения и развития персонала отводится не мало внимания и в научных статьях. Хренков В.П. в своей статье «Управление профессиональным развитием муниципальных

служащих» затронул актуальные вопросы профессионально-квалификационному развитию муниципальной службы. Глухенькая Н.М. рассмотрела обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы в одноименной статье. В связи с повышением внимания к такому важнейшему социальному институту, как муниципальная служба, Дурцева А.Г. изучила управление профессиональным развитием муниципальных служащих. Богатырева М.Р. в статье «Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих» привела разработку мер по решению данной проблемы.

Объектом выпускной квалификационной работы является орган местного самоуправления Администрация г. Белгорода.

В качестве **предмета исследования** выступает система обучения и развития муниципальных служащих Администрации города Белгорода.

Цель выпускной квалификационной работы разработать рекомендации по совершенствованию системы развития и обучения персонала Администрации города Белгорода.

Реализация данной цели возможна посредством решения ряда **задач**:

- 1) Изучить теоретические аспекты системы развития и обучения персонала;
- 2) Дать организационно-экономическую характеристику Администрации города Белгорода, изучить и проанализировать систему управления персоналом;
- 3) Исследовать актуальную систему развития и обучения персонала Администрации города Белгорода;
- 4) Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы развития и обучения муниципальных служащих Администрации города Белгорода и оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в повышении эффективности и производительности труда, снижении текучести кадров, в повышении степени удовлетворенности трудом, в

увеличении числа высококвалифицированных обученных специалистов путем совершенствования системы обучения и развития персонала.

В качестве **информационной базы** дипломной работы выступили труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом в целом, обучения персонала в частности, нормативная и справочная литература, материалы сети интернет, статистическая и бухгалтерская отчетность организации, локальные нормативно-правовые акты муниципального образования, результаты собственного исследования автора.

Методы исследования:

1. Методы организации исследования-метод срезов;
2. Эмпирические методы - анкетирование, тестирование, архивный метод;
3. Методы обработки данных-количественный и качественный анализ с применением математической статистики;
4. Метод интерпретации результатов исследования - структурный.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Основные понятия системы обучения и развития персонала

Управление развитием персонала приобретает все большее практическое значение, рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития организации. В современной России отмечается острая кадровая проблема, связанная с нехваткой квалифицированных кадров. В условиях постоянно возрастающей конкуренции на мировых рынках российские предприятия сталкиваются с необходимостью реализации стратегического планирования, предполагающего своевременное исследование потребностей рынков и внедрение актуальных инновационных технологий. На различных стадиях инновационного процесса роль персонала в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятия становится крайне значительной. В связи с этим возникает ряд проблем, обусловленных необходимостью догонять ведущие мировые державы не только в технических аспектах производственных процессов, но и в качестве организации труда персонала.

Современные предприятия вынуждены не просто адаптироваться к новым экономическим условиям хозяйствования, но и функционировать в рамках быстро меняющейся внешней среды и острейшей конкуренции. Для повышения конкурентоспособности комплекса и его инновационной перестройки необходим высококвалифицированный персонал, способный выполнить эти задачи. Поэтому развитие персонала - одна из ключевых функций управления современными корпорациями.

Развитие персонала является одним из главенствующих условий успеха функционирования предприятия и на сегодняшний день это очень актуально, так как ускорение научно-технического прогресса происходит

быстрее, чем устаревают профессиональные знания и навыки. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах её деятельности.

Для определения роли системы развития и обучения персонала и раскрытия вопроса выпускной квалификационной работы нам необходимо изучить терминологию и сущность системы развития и обучения сотрудников организации.

В первую очередь рассмотрим понятие «развитие персонала», его цели, функции и виды.

Для наглядности в таблице 1.1 представим понятия, которые трактуют разные авторы.

Таблица 1.1

Сущность понятия «развитие персонала» разных авторов

№ п/п	ФИО автора	Сущность понятия
1	А.П. Егоршин	Комплексный и необратимый процесс разностороннего развития личности персонала организации с целью улучшения эффективности их работы [14;с.38].
2	В.М. Маслова	Совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого капитала предприятий [26;с.53].
3	П.Э. Шлендер	Система мероприятий, направленная на поддержку способных к обучению сотрудников, передаче знаний и передового опыта, обучение молодых перспективных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения коэффициента текучести кадров [62;с.110].
4	Р. Харрисон	Развитие, происходящее от ясного представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре компании в целом [7;с.188].
5	П. Юнг	Развитие персонала является систематическим процессом, который ориентирован на формирование сотрудников, отвечающих требованиям предприятия, и в это же время, на систематизацию и развитие потенциала работников предприятия [63;с.32].
6	Пяткина Н.Е	Основная цель профессионального развития - создание таких условий в рамках организации, когда работник мог бы

		гармонично развиваться, повышать свой профессиональный, творческий и материальный статус, что способствовало бы стабильности и процветанию самого предприятия[39; с.72].
--	--	--

Комплексное профессиональное развитие персонала представляет собой процесс подготовки работника к выполнению новых производственных функций, занятию вышестоящих должностей, решению новых производственных задач, то есть формированию и развитию требуемых компетенций [4;с.62].

Целью развития персонала является приобретение новых практических знаний и навыков, для последующего более результативного достижения поставленных целей организации [11;с.187].

Основная задача развития персонала заключается именно в том, чтобы все работники занимали должность в соответствии со своим знаниями и умениями и были удовлетворены условиями труда и им результатом. Главная задача развития персонала направлена на стремление к балансу между такими аспектами как : обучение - работа - досуг. Необходимость работников в своем развитии должна соответствовать потребностям и целям развития организации, ее пользователей и общества [38;с.71].

К задачам развития персонала следует отнести:

1. Повышение квалификации с целью увеличения выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства и т.д.

2. Способность к коммуникации, работе в коллективе.

3. Осознание значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу техники, установки, подразделения или организации.

4.Формирование ответственности как системного качества сотрудников и развитие ее видов.

5. Самостоятельное развитие персоналом своих профессиональных навыков и знаний.

Результатами развития персонала считается следующее:

1. Обеспечение организации подготовленным персоналом, заинтересованным в ее развитии.
2. Повышение потенциала всех категорий сотрудников.
3. Решение задач связанных с развитием производства.
4. Повышение эффективности и производительности труда.
5. Снижение текучести кадров.
6. Подготовка руководящего состава организации.
7. Адаптация к новой техники и технологиям [5;с.35].

Потребность в развитии персонала обусловлена возрастанием роли требований к компетентности, квалификации и уровню знаний.

На потребность в развитии персонала влияют следующие факторы:

1. Внешняя среда организации, то есть потребители, конкуренты и поставщики.
2. Интенсивное развитие техники и технологий, которые влекут за собой оказание новых услуг и выпуск нового ассортимента продукции.
3. Изменение плана развития организации и обозначение новых целей и задач.
4. Создание совершенно новой организационной структуры управления или вида основной деятельности [20;с.45].

Принципы развития персонала опираются на ряд положений, необходимых для того, что бы система развития и обучения функционировала с пользой для сотрудников и организации. Основными принципами развития персонала являются:

1. Целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;
2. Опережающий характер развития персонала по отношению к развитию самой организации;

3. Гибкость различных форм развития персонала;
4. Профессиональное и социальное стимулирование развития персонала;
5. Учет возможностей и потребностей организации [29;с. 84].

Далее, для понимания целостной системы развития и обучения персонала перейдем к изучению понятия «обучение персонала», его целям и задачам, функциям и видам.

Обучение персонала является основным путём получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно осуществляемый процесс овладения новыми практическими знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и лекторов [36;с.11].

В настоящее время следует различать три основных вида обучения:

1. Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения [44;с.129].

2. Повышение квалификации кадров — обучение кадров для усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности[9;с.194].

3. Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи совладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда[17;с.74].

Отечественным и зарубежным опытом было выработано три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно

относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства [45;с.264].

Концепция многозадачного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутриорганизационную и внеорганизационную мобильность сотрудника. Однако последнее обстоятельство представляет собой риск для организации, где работает сотрудник, так как он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту [56;с.142].

Концепция обучения, с личностной ориентировкой, имеет цель развития человеческих качеств, заложенных с рождения или приобретенных им в практической деятельности. Данная концепция относится в первую очередь к тем сотрудникам, которые имеют склонность к научным исследованиям и обладают талантом руководителя, оратора, педагога, политика, актера и т.п. [23;с.92].

В теории и практике обучение персонала существуют две группы методов профессионального обучения: на рабочем месте и вне рабочего места[8;с.381].

Методы обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями должностной инструкции [41;с.73]. К таким методам относятся:

1. Чтение лекций.
2. Программированные курсы обучений.
3. Конференции, семинары.
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики.
5. Деловые игры.
6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей.

7. Рабочая группа [52;с.217].

Методы обучения персонала на рабочем месте подразумевают под собой такое обучение, которое можно и нужно проходить без отрыва от рабочих задач и соответственно рабочего места. Методами обучения персонала на рабочем месте являются:

1. Целенаправленное приобретение опыта.
2. Производственный инструктаж.
3. Ротация кадров.
4. Стажировка вновь принятых сотрудников.
5. Работа в проектных группах [61;с.48].

На рисунке 1.1 мы рассмотрим систему обучения персонала как взаимосвязь трех структурных элементов, которые необходимы для эффективной работы: планирование программ обучения персонала, реализация программы и проведение мероприятий по обучению персонала и соответственно оценка эффективности результатов обучения [49;с. 82].

Первым этапом является планирование процесса обучения, он включает в себя выявление потребности в обучении персонала, то есть кого необходимо отправлять на курсы. Для этого необходимо проанализировать знания, умения и навыки сотрудников в соответствии с целями и спецификой организации и проанализировать имеющийся персонал с учетом его специализации. Далее разрабатываются планы обучения персонала с учетом критериев оценки результатов обучения. Заключительной частью в данном этапе является составление бюджета на обучение и развитие персонала.

Второй этап- это реализация проекта. В данный этап включается организация и проведение обучающих мероприятий, оперативное управление всем процессом обучения, контроль за выполнением обучающих мероприятий и выявление недостатков и несоответствий в планах обучения. В конце данного этапа происходит корректировка планов обучения и бюджета.

Третьим этапом становится оценка эффективности обучающих мероприятий. То есть происходит мониторинг процесса обучения, далее сопоставляется эффективность обучения с ожидаемыми результатами. В заключении производится принятие решений для определения последующих действий, будь то горизонтальное или вертикальное продвижение по карьерной лестнице.



Рис. 1.1 Система обучения персонала предприятия

Тем самым, мы отметим, что основными этапами системы обучения являются планирование, реализация мероприятий и оценка эффективности.

Следовательно, предметом обучения являются: знания - теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения - способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки - высокая степень умения применять полученные знания на практике,

навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; методы общения или поведения - форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

В связи с тем, что система развития и обучения персонала рассматривается как единое целое, отдельно не следует путать понятия «обучение» и «развитие» персонала. Обучение представляет собой приобретение новых знаний, а развитие – это комплекс мер, направленный как на повышение профессионального уровня, так и на совершенствование психологической составляющей в работе [57;с.184].

Таким образом, понятие «развитие персонала» более широкое, и включает в себя обучение, а также прогнозирование потребности в обучении, управление карьерой, управление знаниями сотрудников. Так же обучение ориентировано на настоящее, его цель привить сотруднику конкретные навыки, которые нужны сегодня и сейчас. Развитие ориентировано на будущее и согласовывается с досрочной стратегией развития предприятия. Развитие также включает в себя и развитие мотиваций сотрудника, его командности, креативности и других личностных качеств[40;с. 57].

1.2 Методы организации обучения и развития персонала

Специалистами в сфере обучения и развития персонала, было выявлено, что в практической деятельности не рекомендуется останавливать выбор на каком-то одном конкретном методе, для получения достойного результата следует комбинировать разные методики, учитывая особенности сотрудников. В идеальном состоянии схема развития персонала должна быть модульной, то есть все технологии обучения делятся на отдельные части,

чтобы сотрудникам было проще разобраться в задачах, которые стоят перед ними на каждом этапе, и постепенно получать необходимые для их решения навыки и знания.

Методы обучения персонала- это конкретные способы достижения развития персонала, с целью повышения эффективности и работоспособности кадров. В настоящее время активно используются следующие методы:

- обучение на рабочем месте и наставничество;
- обучающие курсы;
- мастер-классы и семинары с привлечением внешних специалистов;
- ротация кадров;

-внутриорганизационные мероприятия по передаче опыта и знаний своим коллегам [18;с.76].

Чтобы поставленные руководителем организации цели по управлению развитием персонала были достигнуты, недостаточно просто разработать и внедрить программу обучения. Для того чтобы работа в данном направлении была эффективной, необходимо руководству стимулировать персонал к получению новых знаний и навыков, поскольку процесс обучения практически никогда не является главной и единственной мотивацией для персонала. Все факторы, влияющие на уровень мотивации персонала, на практике делят на три группы:

1. Индивидуальные, то есть уровень активности, склонность к обучению, а также интерес к получению новых знаний самим работником.
2. Демографические, то есть, чем старше сотрудник, тем он больше заинтересован в области применения своих профессиональных навыков и меньше он акцентирует свое внимание на второстепенные вопросы.
3. Ситуационные [30;с.119].

И как практика показывает, что на первую и вторую группу факторов повлиять не практически не возможно, то с ситуационными факторами дело

обстоит наоборот, в таких случаях существуют некоторые методы управления развитием персонала.

К ситуационными факторами следует отнести наличие или отсутствие материальных стимулов к обучению и работе над собой; стресс, который способен ухудшить способности и нацеленность на обучение; неформальную поддержку со стороны руководства, с целью одобрения, повышения чувства собственной значимости каждого сотрудника; полноценный уровень развития организационной культуры в организации [13;с.49].

Далее нами будут детально рассмотрены методы развития профессиональных знаний и навыков персонала, применяемые в практической деятельности. Все они могут быть разделены на две большие группы:

1. Обучение на рабочем месте, то есть, обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации и на конкретном рабочем месте. Достоинствами этой группы методов обучения являются их гибкость, адаптивность и эффективность [10;с.39].
2. Обучение вне рабочего места- это такое обучение, которое в основном проводится за пределами рабочего места и организуется внешними структурами, центрами повышения квалификации, либо иногородними лекторами.

Методы обучения сотрудников вне рабочего места позволяют преодолеть ряд недостатков обучения на рабочем месте, но в свое время, они так же имеют некоторые недостатки относительно методов обучения на рабочем месте [34;с.28].

Основными методами обучения персонала на рабочем месте считаются:

- инструктаж;
- ротация персонала;
- наставничество [3;с.48].

Основными же методами обучения персонала вне рабочего места являются:

- метод моделирования;
- лекции;
- практические ситуации (кейсы);
- деловые игры;
- конференции и семинары;
- программное обучение [59;с.13].

Обучение на рабочем месте ориентировано на практическую направленность, непосредственно связью с функциональными обязанностями сотрудника и предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного материала. В этом значении данный вид обучения является оптимальным для выработки знаний и навыков, требуемых для выполнения производственных задач согласно должностной инструкции [32;с.58].

В то же время данный вид обучения часто бывает слишком ординарным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, так как не предоставляется возможность избежать сложившейся ситуации на рабочем месте и выйти за рамки привычного поведения [42;с.10].

Для достижения таких целей более эффективно использовать программы обучения вне рабочего места, которые мы рассмотрим детально в таблице 1.2.

Данные методы направлены на возможность всестороннего выбора конкретных и нужных форм обучения. Любая организация непосредственно подбирает под свою программу обучения те методы, которые считает более целесообразными, полноценными и действенными. Отдельно каждый метод может не принести тех результатов, на которые нацелены пользователи программы обучения, но в правильно подобранном комплексе от каждого метода есть толк и эффективность.

Методы обучения персонала вне рабочего места

Метод обучения	Характерные особенности метода
1. Лекции	Являются традиционным и одним из самых старых методов профессионального обучения. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвоения материала и не может внести коррективы в ход обучения [33;с.29].
2. Практические ситуации (кейсы)	Обучение предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе анализа практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций, тем самым развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики [15;с.147].
3. Конференции и семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях [28 ;с.99].
5. Деловые игры	Метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. В процессе деловой игры могут рассматриваться вопросы бизнеса, конкретные проблемы организации. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, каким конечным результатом приведут их решения и действия [58;с.24].
6. Метод моделирования	Может предлагаться такой вариант развития моделирования: участники распределяют между собой роли конкурирующих друг с другом фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы) [35;с.572].
7. Создание рабочей группы	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений [55;с.86].

В данной таблице мы смогли более конкретно описать методы обучения персонала вне рабочего места и рассмотреть их содержание.

Сочетание двух этих методов, то есть метода обучения на рабочем месте и вне рабочего места - это обучение, организованное и проводимое специально для конкретной организации и только для ее персонала вне рабочего места [46;с.315].

Данная группа позволяет сочетать достоинства обучений на рабочем месте и вне его. Основными ее достоинствами являются:

1. сущность и содержание обучения полностью отвечают потребностям в обучении персонала;
2. близость временного характера между возникновением потребности в обучении персонала и ее удовлетворением;
3. возможность реально расширить кругозор работника, предложить ряд новых идей во всестороннее развитие организации,
4. ускорить рост эффективности и развития организации [24;с.76].

Потребность в обучении составляет основу модели систематического обучения персонала. То есть, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками персонала организации, которыми он должен владеть для реализации поставленных целей организации, и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в настоящее время при выполнении тех или иных профессиональных функций, задач и работ [19;с.22].

С целью сохранения кадров многие компании мотивируют, развивают своих сотрудников различными способами. Сохранение и удержание сотрудника на рабочем месте является неотъемлемой частью работы службы управления персоналом. Данные способы называют инструментами развития персонала. В настоящее время инструменты развития персонала делятся на три основные группы: пассивные методы, активные методы и интерактивные методы обучения [47;с.63].

Пассивный метод предполагает такую форму взаимодействия, при которой обучающий специалист (преподаватель) является основным действующим лицом и управляющим ходом занятий, а обучающиеся

выступают пассивными слушателями. К такому методу относят: лекции, курсы повышения квалификации, курсы иностранных языков, вебинары и коучинг [50;с.58].

Активным методом является форма взаимодействия обучающего и обучающихся, при которой «студенты» - активные участники, обучающиеся находятся на равных правах с преподавателем. Это тренинги, тимбилдинг, моделирование (тренажеры) [60;с.144].

Интерактивный метод означает взаимодействовать, находиться в режиме диалога, беседы с кем-либо. Данный метод является самым полным и информационным. Разновидностями данного метода являются круглые столы, дебаты, мозговой штурм, кейсы, мастер классы [65;с.93].

Далее проанализируем все виды пассивного, активного и интерактивного обучения вместе взятых в таблице 1.3:

Табл. 1.3

Инструменты развития и обучения персонала

Инструмент обучения	Характеристика
Дискуссия	Это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений. Цели проведения дискуссии могут быть очень разнообразными: обучение, тренинг, диагностика, преобразование, изменение установок, стимулирование творчества и др. [43;с.15].
Мастер–класс	Это главное средство передачи концептуальной новой идеи своей (авторской) педагогической системы. Преподаватель как профессионал на протяжении ряда лет вырабатывает индивидуальную (авторскую) методическую систему, включающую целеполагание, проектирование, использование последовательности ряда известных дидактических и воспитательных методик, занятий, мероприятий, собственные «ноу-хау», учитывает реальные условия работы с различными категориями учащихся и т.п. [53;с.129].
Тренинг	Это активная форма обучения, основанная на выполнении определенных упражнений, целью которых является выработка и тренировка навыков, необходимых для организации эффективной и результативной работы сотрудника [12;с.242].

Коучинг	Это консультирование одного или нескольких человек по профессиональным или частным проблемам. Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности [16;с.35].
Тимбилдинг	Это инструмент развития персонала, позволяющий налаживать коммуникации внутри своей компании, влиять на человеческий фактор, увеличивать производительность труда путем сплочения коллектива [22;с.205].
Метод мозгового штурма	Это оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике [25 ;с.78].
Деловая игра	Это имитация рабочего процесса, форма воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношений, при котором участникам деловой игры предлагается решать задачи, аналогичные, как в период трудовой деятельности [27;с.39].
Метод анализа конкретной ситуации	Это педагогическая технология, основанная на моделировании ситуации или использования реальной ситуации в целях анализа данного случая, выявления проблем, поиска альтернативных решений и принятия оптимального решения проблем [51;с.78].
Вебинары	Это форма дистанционного обучения, онлайн-мероприятие в сети Интернет, принять участие в котором нескольких тысяч человек[6;с.453].
Тренажеры	Это демоверсии программ, оборудования, приспособлений, с помощью которых сотрудник развивает свои навыки и умения, позволяющие в дальнейшем работать без ошибок[64;с.87].

Таким образом, проанализировав методы организации обучения, мы выделили две основные группы методов обучения: на рабочем месте (производственный инструктаж, ротация, проектные группы, стажировка) и вне рабочего места (лекции, семинары, конференции, деловые игры). Так же мы выделили три основные группы инструментов обучения персонала: пассивные методы, активные методы и интерактивные методы обучения. К ним относятся дискуссии, мастер-классы, тренинги, тимбилдинги, коучинги, деловые игры, вебинары, тренажеры и другие.

1.3. Особенности системы обучения и развития персонала муниципальной службы

Муниципальная служба представляет собой активное практическое участие населения в осуществлении целей и функций местного самоуправления посредством исполнения обязанностей и осуществления полномочий по муниципальной должности. Само исполнение, означающее не только работу за определенный отрезок времени, отведенный на нее, или некоторое количество подготовленных и подписанных документов, а организацию таких властно-управленческих взаимоотношений между органом местного самоуправления и населением города, которые будут способствовать достижению общественно значимых интересов каждого члена общества. Очень важно, что такой подход к муниципальной службе позволяет осознать особенность правоотношений в сфере местного самоуправления [1;с.3].

Знать, уметь, владеть необходимыми навыками и умениями, поддерживать их на высшем уровне и стремиться к достижению профессионального мастерства является служебной обязанностью каждого муниципального служащего. Поэтому, целенаправленный процесс овладения и совершенствования знаний необходим для выполнения всех возложенных на сотрудника задач и функций.

Федеральным Законом о муниципальной службе установлено право и обязанность служащих на повышение квалификации, а Федеральным Законом о государственной гражданской службе - на профессиональную переподготовку, повышение квалификации и стажировку. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации в соответствии со ст.62 Федерального Закона о государственной гражданской службе являются основными видами дополнительного профессионального образования муниципальных служащих [1;с.14].

Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и

стажировка служащего осуществляются в течение всего периода прохождения им государственной или муниципальной службы, не реже, чем раз в три года. Данное правило действует с целью поддержания высокого уровня профессионального мастерства служащих.

Основной целью системы профессионального образования муниципальных служащих является рост профессионального уровня муниципальных служащих, подготовку управленческих кадров инновационного стиля мышления, владеющих не только необходимым уровнем профессиональных знаний, но и навыками, знаниями, необходимыми для выработки стратегии, миссии, имиджа муниципального образования, которые профессионально разбираются в особенностях государственной и муниципальной экономики, проблемах государственного и муниципального управления, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами, управления социальными конфликтами на территории муниципалитетов.

Потребность в обучении различных категорий муниципальных служащих определяется как требованиями работы, или интересами местного органа власти, так и индивидуальными характеристиками служащих. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывает влияние следующие факторы:

-возраст (чем моложе муниципальный служащий, тем больше он заинтересован в развитии и приобретении опыта);

-рабочий опыт (кому реально необходимо прохождение обучения в соответствии со стажем муниципальной службы);

-уровень способностей (есть ли смысл отправлять на обучение сотрудников с высоким уровнем профессионализма и компетенций, если есть менее развитые в данном направлении работники);

-особенности трудовой мотивации (необходимость приобретения опыта и знаний опирается на внутренние побудители)[51;с.83].

Всесторонний учет несоответствий в уровне подготовки участников

обучения позволяет добиться снижения расходов организации и более рационального использования времени муниципальных служащих, проходящих обучение. То есть необходимо отправлять нужных сотрудников на нужные программы обучения, путем создания целевых групп.

Важную роль играет выявление потребности в обучении муниципального служащего, для того, что бы целесообразно направлять на развитие заинтересованных сотрудников [51;с.80]:

1. Прояснение целей развития муниципальных служащих – прояснения стратегии (зачем учить).
2. Определение, каким компетенциям необходимо обучать (чему учить).
3. Выявление целевых групп сотрудников, не обладающих необходимыми компетенциями для достижения целей (кого учить).
4. Выявление проблемных зон органа местного самоуправления (экспресс-анализ качества управления).
5. Выявления существующих проблем и сложностей в работе с муниципальных служащих, намеченных к обучению.
6. Определение приоритетности в обучении различных целевых групп сотрудников по результатам экспресс-диагностики.
7. Разработка максимально эффективных разработанных программ обучения муниципальных служащих.

Основными методами определения потребности в профессиональном развитии служат аттестация и подготовка индивидуального плана развития. Диагностика должна быть комплексной и включать в себя не только анкеты, но и интервью с функциональным руководителем структурного подразделения местного самоуправления и самих сотрудников. При разработке программы диагностики важно учитывать не только модели компетенций, но и планы перспективного развития органа местного самоуправления, его цели и задачи [31; с.29].

Обучение и развитие персонала на муниципальной службе необходимо

для того, что ты поддерживался цикл “обучение-аттестация-продвижение по карьерной лестнице”. В связи с тем, что карьера на муниципальной службе имеет размытые границы и используется чаще в виде ротации, обучение необходимо для того, что бы персонал раскрывал свой трудовой потенциал и проявлял себя как высококвалифицированного специалиста. Это необходимо для того, что бы при возникновении руководящей вакантной должности, службе управления персоналом не приходилось затрагивать большие денежные ресурсы на поиск и подбор кадров, а на должность утверждался сотрудник из внутреннего резерва, подходящий под требования и должностные функции.

Потребность в обучении различных групп должностей муниципальных служащих определяется не только требованиями работы или интересами местного органа самоуправления, но и индивидуальными характеристиками персонала. Для того чтобы определить методы обучения и их содержание, которые обязаны помочь в достижении целей организации и целей обучения, необходимо установить взаимосвязь в качественной и количественной потребности в обучении основных категорий муниципальных служащих:

1. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число муниципальных служащих разных групп должностей нуждается в обучении).

2. Оценка информации о муниципальных служащих, содержащейся в отделе кадров (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, проходил ли муниципальный служащий ранее программы обучения или повышения квалификации и др.) [21;с.43].

3. Постоянный мониторинг рабочих результатов (аттестация). В ходе регулярной оценки рабочих результатов могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. По данным аттестации проводится анализ сильных сторон и появляется возможность продвижения сотрудника по карьерной лестнице.

4. Анализ стратегических и тактических планов местного органа власти

и планов отдельных подразделений и определение того, какой уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала необходим для их успешной реализации.

5. Наблюдение за работой муниципальных служащих. Мониторинг позволит выявить несоответствие работы муниципальных служащих установленным стандартам и требованиям должностных инструкций и может выступить индикатором потребности в проведении последующего обучения.

6. Анализ проблем которые могут мешать эффективной работе. Если в органе власти есть проблемы связанные с неэффективной и не рациональной работой, с неоправданно большими потерями времени и финансов, то эта информация также может быть использована как при подготовке программ обучения, так и для обоснования заявки на обучение тех или иных категорий муниципальных служащих.

7. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от функциональных руководителей.

8. Предложения муниципальных служащих. Такие предложения можно собирать при помощи опросов или анкетирования муниципальных служащих. Тем самым сотрудники чувствуют вовлеченность в процесс развития.

9. Формирование работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры муниципальных служащих. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры муниципальных служащих специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности разных категорий служащих в обучении [48;с.120].

10. Выявление факторов, которые могут оказывать влияние на работу персонала.

На муниципальной службе институт наставничества предполагается внедрять в целях более эффективного формирования ее кадрового состава и повышения профессионального уровня служащих [37;с.102].

Институт наставничества необходим для развития обеих сторон наставничества. Наставник в свою очередь проявляет себя организованным и компетентным профессионалом, для преемственности знаний и обучения нового сотрудника. Вновь принятый на должность сотрудник получает навыки и опыт непосредственно от своего функционального руководителя.

Таким образом, особенность организации системы обучения и развития муниципальных служащих включает в себя обязательный институт наставничества, формирование кадрового резерва, создание индивидуальных планов развития каждого муниципального служащего.

Вывод: Развитие персонала- это система взаимосвязанных действий, которые включают в себя выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга и формирование организационной структуры. Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Однако, не следует путать «обучение» и «развитие» персонала, хоть и относятся они к одной системе. Обучение представляет собой приобретение новых знаний, а развитие – это комплекс мер, направленный как на повышение профессионального уровня, так и на совершенствование психологической составляющей в работе.

Система управления персоналом предприятия должна быть гибкой, то есть легко изменяться под потребности организации и влиять на внешнюю среду. Для того чтобы организация всегда была обеспечена специалистами необходимой квалификации, ей необходима в той или иной степени развитая подсистема обучения и развития персонала, включающая процессы

организации обучения, формирование кадрового резерва организации и работу с ним.

Основной целью системы профессионального образования муниципальных служащих необходимо выделить рост профессионального уровня муниципальных служащих, подготовку управленческих кадров нового стиля мышления, владеющих не только необходимым уровнем профессиональных знаний, но и навыками, знаниями, необходимыми для выработки стратегии, миссии, маркетинга муниципального образования, разбирающихся в особенностях государственной и муниципальной экономики, проблемах государственного и муниципального управления, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами, управления социальными конфликтами на территории муниципалитетов.

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

2.1. Организационно-экономическая характеристика Администрации города Белгорода

Администрация города Белгорода - исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления города Белгорода, наделенный настоящим Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города федеральными законами и законами Белгородской области [66].

Администрация города Белгорода располагается: г. Белгород, Гражданский проспект,38.

Администрацией города Белгорода руководит глава администрации (мэр) города К.А.Полежаев, который представляет город во взаимоотношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными объединениями, предприятиями, а так же в международном сотрудничестве.

Согласно статье 35 Устава города администрация города Белгорода - исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления города Белгорода, наделенный Уставом города полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления города федеральными законами и законами Белгородской области.

Администрация города Белгорода ответственна перед населением города Белгорода, Советом депутатов за решение социально-экономических и иных вопросов, отнесенных к ее компетенции.

Администрацией города Белгорода руководит глава администрации (мэр) города Белгорода на принципах единоначалия.

Мэр города Белгорода назначается на должность Советом депутатов по контракту, заключаемому по результатам конкурса на замещение указанной должности, на срок полномочий Совета депутатов, принявшего решение о назначении его на должность, но не менее чем на два года.

Контракт с мэром города Белгорода заключает председатель Совета депутатов города Белгорода.

В соответствии со статьей 38 Устава города структура администрации города утверждается Советом депутатов города Белгорода по представлению мэра города Белгорода.

Действующая в настоящее время структура администрации города Белгорода утверждена решением Советом депутатов города Белгорода от 14 февраля 2006 года № 235 (в ред. решений Совета депутатов города Белгорода от 30.01.2007 № 426, от 24.07.2007 № 518, от 29.01.2008 № 616, от 30.12.2008 № 139, от 28.04.2009 № 204, от 29.03.2011 № 478, от 31.05.2011 № 505).

В структуру администрации города Белгорода входят мэр города Белгорода, первый заместитель главы администрации города, заместители главы администрации города, структурные подразделения администрации города. В структуру администрации могут входить отраслевые (функциональные) и территориальные органы администрации.

Правовой статус структурных подразделений администрации города Белгорода определяется соответствующими положениями о них, утверждаемыми мэром города Белгорода.

К полномочиям администрации города Белгорода относятся:

- 1) формирование, исполнение бюджета города Белгорода;
- 2) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности, в порядке, установленном Собранием депутатов;
- 3) организация в границах муниципального района электро- и газоснабжения поселений;

4) дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения вне границ населенных пунктов в границах муниципального района, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

5) создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания.

Положения об органах администрации города Белгорода утверждаются Советом депутатов.

Структура администрации города (схема управления администрацией города Белгорода) представлена на сайте органов местного самоуправления администрации города Белгорода по адресу – www.beladm.ru. (Приложение 1)

В структуру Администрации города Белгорода входит Глава администрации, первый заместитель главы по экономике, заместитель главы по строительству, транспорту и ЖКХ, Секретарь Совета безопасности, заместитель по внутренней и кадровой политике, руководитель аппарата, 4 департамента, 5 комитетов, 21 управление, 1 отдел, 1 секретариат.

Непосредственно в прямом подчинении у Главы администрации города Белгорода находятся его заместители, руководитель аппарата, комитет финансовых и бюджетных отношений, управление муниципального заказа, комитет имущественных и земельных отношений, правовое управление, управление бухгалтерского учета, мобилизационный отдел.

Так же комитет финансовых и бюджетных отношений и управление муниципального заказа курирует первый заместитель главы администрации города по экономике.

В состав департамента экономического развития входят три управления: управление экономического развития и инвестиций, управление потребительского рынка, управление по труду и социальному партнерству.

В составе департамента строительства и архитектуры находятся управление архитектуры и градостроительства, и управление регулирования и контроля организации строительства.

Управление образования, управление культуры, управление по физической культуре и спорту и управление молодежной политики образует департамент образования, культуры, спорта и молодежной политики.

Общие правила внутренней организации и работы администрации города, взаимодействие ее структурных подразделений, Совета депутатов города Белгорода, контрольно-счетной палаты и др. в процессе выполнения возложенных на них задач и функций определяются Регламентом работы администрации города Белгорода, утвержденным распоряжением администрации города Белгорода от 17 апреля 2009 года № 1392.

Одним из главных направлений повышения качества жизни горожан, определенных Стратегией развития города Белгорода до 2025 года, является реализация градостроительной политики, направленной на решение задач и достижение целей, поставленных приоритетным национальным проектом «Доступное и комфортное жилье гражданам России».

Доходы бюджета в минувшем году составил 7512,4 млн. рублей, в том числе собственные налоговые и неналоговые доходы – 3856,2 млн. рублей. Основным бюджетообразующим является земельный налог.

В 2015 году планируется усилить мероприятия, направленные на дополнительное поступление налоговых и неналоговых доходов за счет сокращения «теневого» заработной платы и пресечения фактов неуплаты НДФЛ.

Муниципальные организации, находящиеся в стадии банкротства отсутствуют.

Еще одна стратегическая цель администрации города Белгорода состоит в создании комфортной и эстетичной территории жизнедеятельности.

Показателем результативной и эффективной работы по улучшению городской среды является тот факт, что в 2014 году Белгород снова вошел в число призеров конкурса «Самый благоустроенный город России».

Перед городской администрацией стоят важные задачи:

1. В экономике- создание системы управления, включая :

-повышение доли реального сектора экономики в валовом муниципальном продукте;

-развитие машиностроительного, строительного, логистического, инновационного кластеров;

-комплекс мер по привлечению инвестиций, включая формирование привлекательных площадок и сокращение бюрократических процедур;

-создание кооперативов, прежде всего, в сфере торговли продуктами питания, в интеграции с производителями, находящимися на территории Белгородской области;

-совершенствование рынка труда.

2. В городском хозяйстве – это комплексная работа по модернизации инфраструктуры и городской среды:

-модернизация коммунальных сетей и систем телекоммуникаций с учетом их состояния и главное- потребностей жителей;

- развитие Белгорода как города для людей , а не города для машин, включая работу по совершенствованию общественного транспорта, замене остановочных комплексов и созданию цивилизованного парковочного пространства;

-качественное проведение капитального ремонта;

-повышение роли собственников в управлении многоквартирными домами.

3. В социальной сфере- это создание современных условий для сохранения здоровья, воспитания и обучения горожан;

-внедрение новых методов и форм работы по творческому и интеллектуальному развитию юных белгородцев;

-повышение доли мер профилактики и здоровьесбережения в системе здравоохранения;

-формирование развивающей, обучающей, инновационной среды.

Далее в таблице 2.1 представлены основные параметры бюджетных средств за последние три года, из которых можно сделать вывод, что размер дефицита стремительно снижается по отношению к предшествующим годам.

Табл. 2.1

Основные параметры бюджета за последние три года

№ п/п	Наименование	2014 г, тыс.руб	2015г, тыс.руб.	2016 г, тыс.руб
1	Доходы	7 512 400	7 887 761	8 798 179
2	Расходы	7 652 901	8 247 745	9 179 704
3	Дефицит/профицит бюджета	-140 501	-359 984	-381 525
4	Предельно возможный дефицит (10% от объема собственных доходов)	-387 343	-385 180	-436 675

Тем самым, мы наблюдаем, что доходы за 2016 год по отношению к 2014 возросли на 1 285 779 рублей. В 2016 году дефицит бюджета возрос на 241 024 рублей. Но в процентном соотношении расходы и доходы находятся на одном уровне за все отчетные периоды.

Далее в таблице 2.2 проанализируем бюджетные средства Администрации города Белгорода на 2016 год:

Табл. 2.2

Основные параметры бюджета городского округа на 2016 год

№ п/п	Наименование показателей	2014 г	2015 г	2016 г	Отклонение 2016 к 2014	Отклонение 2016 к 2015
1	Доходы	7 511 382	8 887 187	9 798 318	2 286 936	911 131
	в том числе					
1.1	собственные	3 872 419	4 486 775	4 530 923	658 504	44 148
2	Расходы	7 650 460	9 095 666	10 251 343	2 600 883	1 155 677
3	Дефицит бюджета	-139 078	-208 479	-453 025		
4	Процент дефицита	3,6	4,6	9,9		
5	Предельно возможный дефицит	-387 242	-448 677	-453 092		

Следует сделать вывод, что ежегодно доходы Администрации города растут, но так же пропорционально растут и расходы. Собственные доходы увеличились на 658 504 рубля.

Величина валового муниципального продукта на душу населения, а это важнейший показатель экономики Белгорода - увеличилась на 4,3 % и достигла 452,1 тыс. руб. В абсолютном значении ВМП равен 172,7 млрд. рублей, что является самым высоким показателем среди муниципальных образований Белгородчины и составляет треть валового регионального продукта области.

Возрос показатель оборота организаций всех видов экономической деятельности – с 236,8 млрд руб. до 260,7 млрд рублей (темп роста 6,8 %).

2.2. Анализ системы управления персоналом в Администрации города Белгорода

Отдел кадровой работы является структурным подразделением администрации, обеспечивающий формирование и проведение кадровой политики в администрации, организацию системы муниципальной службы администрации, содействие осуществлению наградной деятельности в муниципальном образовании.

Основными задачами управления являются:

1. Формирование и проведение кадровой политики в Администрации.
2. Организация системы муниципальной службы.
3. Содействие осуществлению наградной деятельности в муниципальном образовании.

Схема структуры управления кадровой политики аппарата Администрации города Белгорода представлена на рисунке 2.1.

В структуру управления кадровой политики входит три отдела, одна служба и один сектор. Служба кадрового делопроизводства непосредственно

подчиняется отделу кадровой работы, а сектор организации и прохождения муниципальной службы – отделу организации муниципальной службы и развития персонала.

Всего в состав управления кадровой политики Администрации города Белгорода входит 11 муниципальных служащих. Из них один начальник управления, три начальника отдела, один начальник службы, один начальник сектора, пять главных специалистов и один ведущий специалист.



Рис. 2.1 Схема структуры управления кадровой политики.

Основными направлениями в работе управления кадровой политики являются:

1. Обеспечение деятельности главы администрации города по реализации основных направлений кадровой политики, развитию и организационно-правовому регулированию муниципальной службы города.

2. Разработка и реализация городских целевых программ формирования и развития системы муниципальной кадровой политики.

3. Регламентация механизмов реализации положений законодательства о муниципальной службе в администрации города.

4. Организация подбора, оценки, отбора, расстановки, адаптации и обучения кадров.

5. Разработка планов развития и мотивации персонала, служебного продвижения работников и подготовки кадрового резерва на замещение должностей муниципальной службы, руководителей муниципальных унитарных предприятий и муниципальных учреждений.

6. Внедрение новых форм и технологий управления персоналом.

7. Организация работы по противодействию коррупции в органах местного самоуправления города Белгорода, профилактики коррупционных и иных правонарушений на муниципальной службе.

8. Разработка и реализация мероприятий по формированию корпоративной культуры.

Управление кадровой политики Администрации города Белгорода взаимодействует с рядом организаций таких как: Администрация Губернатора Белгородской области, департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области; Федеральная служба государственной статистики по Белгородской области; Совет депутатов города, структурные подразделения администрации города, городские службы, МУП, МУ, правоохранительные органы; Предприятия, организации, учреждения независимо от организационно-правовой формы собственности, расположенные на территории города; Территориальная служба занятости Управление Пенсионного фонда РФ по г. Белгороду.

Основные документы регулирующие деятельность управления кадровой политики делятся на внешние и внутренние. К внутренним относятся Устав, распоряжения, положения, проекты. К внешним необходимо отнести Постановления Президента, Федеральные законы, Региональные законы, положение о муниципальной службе.

Рассмотрим далее кадровый потенциал в Администрации города Белгорода.

В городском округе «Город Белгород» по состоянию на 1 января 2016 года общее количество персонала Администрации города Белгорода составляет 645 человек. Этот показатель формируется из числа муниципальных служащих, приравненных к муниципальным служащим и обслуживающего персонала.

Структура муниципальных служащих администрации города Белгорода по группам должностей муниципальной службы представлена в таблице 2.4:

Таблица 2.4

Структура муниципальных служащих

Категории	Численность	%
Высшая	43	7.5 %
Главная	97	6.9 %
Ведущая	399	69.5 %
Старшая	29	5 %
Младшая	6	1 %
Всего	645	100 %

Ниже, на диаграмме (рисунок 2.2), мы наблюдаем, что большинство групп должностей – ведущие, они составляют более 400 человек.

Наибольший удельный вес в структуре муниципальных служащих администрации города Белгорода занимают ведущие должности муниципальной службы, доля которых сократилась за 2014-2015 годы на 1,3% и составила 69,6%. В тоже время увеличилась доля главных должностей муниципальной службы и старших должностей муниципальной службы на 1,1% и 0,3% соответственно.

Заметно и малое количество младших групп должностей в структуре Администрации города Белгорода. Младшая группа составляет всего 1%, что по численности составляет 6 человек.

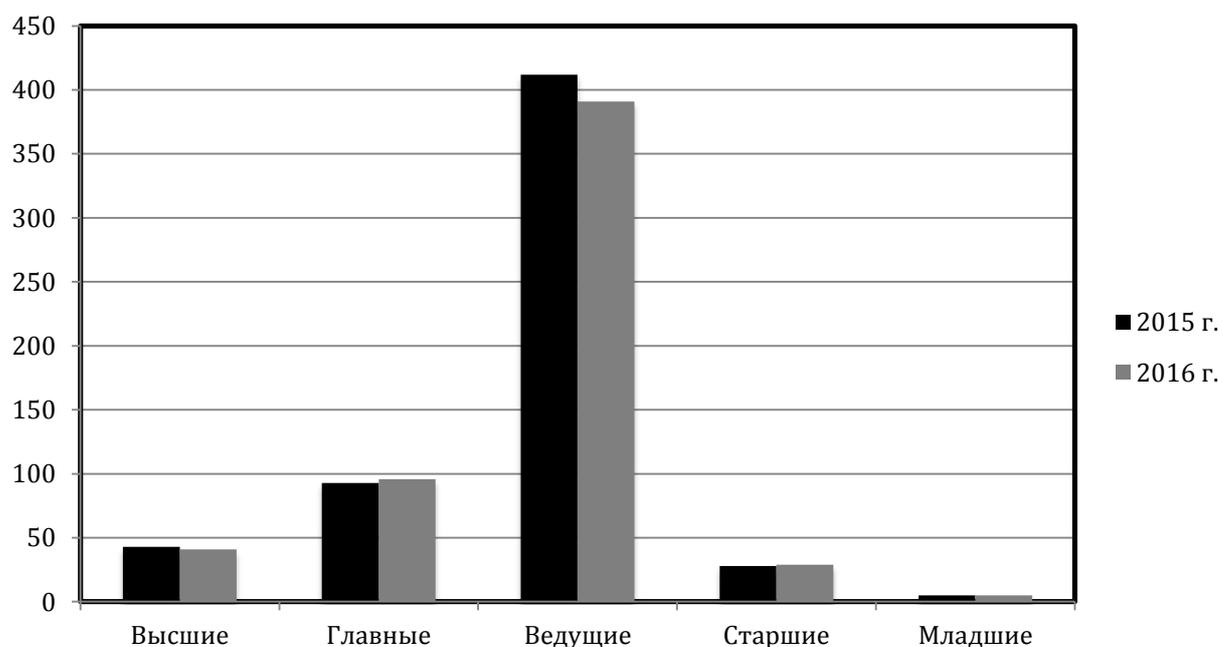


Рис. 2.2. Структура муниципальных служащих администрации города Белгорода в 2015-2016 годах по группам должностей муниципальной службы, чел.

На данной диаграмме отчетливо видно численное преобладание ведущих групп должностей и минимальное количество должностей младшей группы. Это связано с преобладанием в Администрации города Белгорода сотрудников с высшим образованием.

Далее проанализируем половозрастную структуру персонала Администрации города Белгорода в таблицах 2.5 и 2.6.

Таблица 2.5

Разделение персонала по возрасту

Категории	Численность, чел	Процентное соотношение
До 30 лет	119	18,5 %
От 30 до 49 лет	418	64,8 %
От 50 до 59 лет	92	14,2 %
От 60 до 65 лет	16	2,5 %

Большую часть персонала составляют служащие в возрасте от 30 до 49 лет – 64,8 %. Средний возраст муниципальных служащих 40 лет (2016 год - 40,5).

Отмечается тенденция к омоложению возрастной структуры муниципальных служащих администрации города в сравнении с предыдущими годами.

Гендерную структуру рассмотрим ниже, в таблице 2.6.

Табл. 2.6

Разделение персонала по половым признакам

Мужчины, чел	% соотношение	Женщины, чел	% соотношение
152	27	410	73

Далее наглядно представлено гендерное разделение, на котором отмечено преобладание женщин в штате Администрации города Белгорода.

Гендерная структура муниципальных служащих администрации города Белгорода в 2016 году представлена на рис. 2.3:

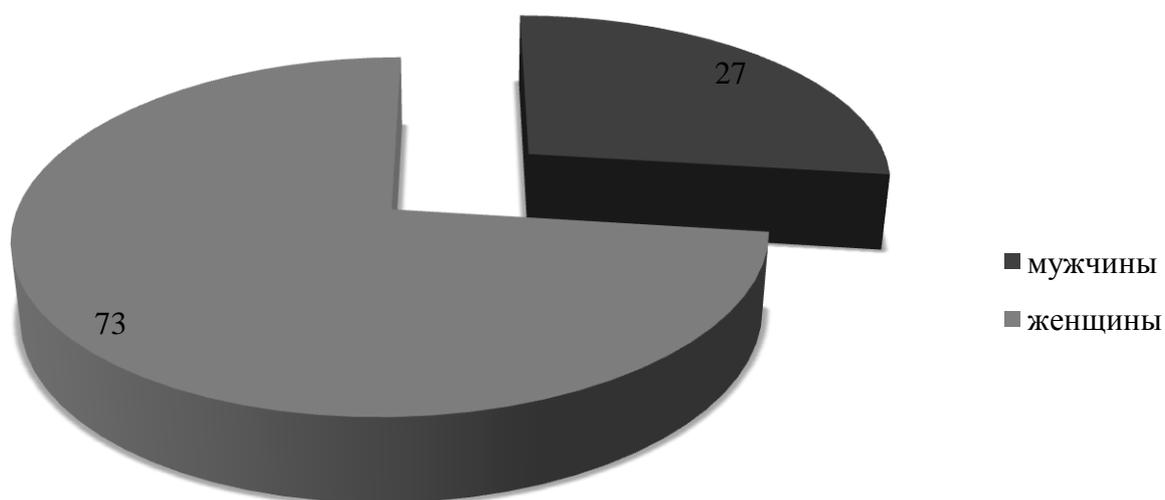


Рис. 2.3 Гендерная структура муниципальных служащих администрации города Белгорода в 2016 году, %

Тем самым мы видим, что четверть кадрового состава Администрации города Белгорода составляют мужчины. Большинство женщин в количестве 410 человек.

Далее в таблице 2.7 разберем какой стаж муниципальной службы преобладает у сотрудников Администрации.

Таблица 2.7

Стаж муниципальной службы

Категории	Численность, чел	Процентное соотношение
До 5 лет	263	46,3 %
От 5 до 10	152	27%
10 лет и выше	151	26,7%

Первое полугодие 2014 года характеризуется обновлением кадрового состава, доля муниципальных служащих, имеющих стаж до 10 лет – увеличилась на 10% в сравнении с аналогичным периодом 2013 года.

Анализ образовательного уровня служащих администрации города Белгорода показывает, что доля муниципальных служащих, имеющих высшее образование, составляет 99,0% от общего количества муниципальных служащих, имеющих ученую степень – 1,5%., 5 человек имеют среднее профессиональное образование, дипломы о втором высшем образовании имеют 23,5% (133 человека) муниципальных служащих, в администрации работают 12 кандидатов наук. Однако усложнение общества, внедрение в управление инновационных компонентов требуют от муниципального служащего качественно улучшенных профессиональных знаний

Преобладающее количество муниципальных служащих – 30,7 % имеют направление подготовки «экономика», «менеджмент», на втором месте – «юриспруденция» - 14 %, затем «образование, педагогика» - 11,7 %, и «государственное и муниципальное управление» - 10 %.

Далее обратим внимание на показатели движения рабочей силы за последние три года в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Показатели движения рабочей силы

№	Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016г в % к 2014г
1	Среднесписочное число работников (человек)	749	752	645	102,1
2	Принято всего (человек)	48	64	125	68,5
3	Выбыло всего (человек)	17	25	234	32,0
4	В том числе: - по сокращению штатов	-	-	43	-
5	- по собственному желанию	17	24	185	43,5
7	- за нарушение трудовой дисциплины	-	1	6	-16,6
8	Количество рабочих дней	248	249	247	-0,4
9	Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней	104	281	295	64,7
10	В том числе по болезни	95	251	243	60,9
11	Коэффициент оборота по приёму,	0,08	0,11	0,12	66,6
12	Коэффициент оборота по выбытию,	0,03	0,04	0,06	50
13	Коэффициент текучести кадров	13,9	14,9	34	33,3
14	Коэффициент абсентеизма	0,4	1,12	1,19	66,3
15	В том числе по болезни	0,38	0,76	0,98	61,2

По данным таблицы мы видим, что за 2014 и 2016 коэффициент оборота по приему изменился и варьируется от 0,28% до 0,36%, коэффициент выбытия в 2015 году составил 0,14%, в 2014 году на 0,12% , а в 2017 на 0,12% меньше, чем в 2016 году. В 2016 году по сокращению штатов выбыло 43 человека. Основной параметр выбытия кадров – по собственному желанию, что составляет 185 человек. За нарушение трудовой дисциплины в 2016 году было уволено 16 человек, что на 15 человек больше, чем в 2015

году. В 2014 году отсутствуют увольнения по нарушению трудовой дисциплины. Показатели текучести кадров с каждым годом все больше растут. При нормальном числе коэффициента 7-10%, в администрации города очень высокий коэффициент равный 34%. Это связано с большим объемом работ и высокой ответственностью и в это же время низкими заработными платами. Так же, с приходом на должность Главы администрации нового мэра изменился штат, в связи с набором новой команды профессионалов. Так же, мы наблюдаем высокий показатель абсентеизма, который в 2016 году (по статье «болезни») почти равен единице. Возможно, это связано с тем, что муниципальные служащие берут себе больничные, от того, что высокая степень ответственности и большое количество работы выбивает их из колеи, тем самым работники под прикрытием болезни остаются дома.

За период 2015-2016 годов в администрации города Белгорода замещены 182 вакантные должности муниципальной службы.

На должности муниципальной службы высшей и главной групп должностей (41 и 17 соответственно) сформирован резерв управленческих кадров, включающий 74 человека.

В целях формирования банка данных кадрового потенциала города созданы и структурированы электронные базы учета специалистов по различным направлениям. За период 2014-2015 годов в базы перспективных кадров включены 294 кандидата.

В целях открытости муниципальной службы на официальном сайте органов местного самоуправления города Белгорода создан раздел «Кадровая политика», где размещена и актуализируется информация о деятельности администрации города в области кадровой политики, открыта страница для размещения резюме и анкет соискателей для замещения вакантных должностей муниципальной службы. Поступили 456 кадровых предложений, проведены 30 заседаний аттестационных комиссий, аттестацию прошли 326 муниципальных служащих.

В соответствии с Федеральным законом от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», законом Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области», решением Совета депутатов города Белгорода от 26 ноября 2013 года № 23 «О повышении фонда оплаты труда, внесении изменений в решение Совета депутатов города Белгорода от 04.12.2007 г. № 601» распоряжением главы администрации города Белгорода муниципальным служащим, замещающим должности муниципальной службы, в период с декабря по ноябрь 2015 года присвоено 133 классных чина, из них: первично - 65. [1; с.12]

Высшей группы, присвоены классные чины муниципальной службы - действительный муниципальный советник 1, 2 и 3 класса – 19 (из них 7 первично);

Муниципальным служащим, замещающим должности муниципальной службы главной группы, присвоены классные чины муниципальной службы - муниципальный советник 1, 2 и 3 класса – 18 (из них 9 первично);

Муниципальным служащим, замещающим должности муниципальной службы ведущей группы, присвоены классные чины муниципальной службы - советник муниципальной службы 1, 2 и 3 класса – 82 (из них 37 первично).

Муниципальным служащим, замещающим должности муниципальной службы старшей группы, присвоены классные чины муниципальной службы - референт муниципальной службы 1, 2 и 3 класса - 14 (из них 12 первично).

Муниципальным служащим, замещающим должности муниципальной службы младшей группы, не присваивались классные чины муниципальной службы.

На сегодняшний день, с августа 2015 года, в администрации города наставничество осуществляется в отношении 12 муниципальных служащих.

Таким образом, из анализа системы управления персоналом следует сделать вывод, что система в целом эффективна. Управление кадровой политики ведет постоянную работу с персоналом Администрации, адаптация

сотрудников проходит успешно, внедряются новые проекты по развитию персонала, ведется активная работа над компетентностным подходом. Так же создаются электронные базы учета специалистов по различным направлениям, формируется резерв управленческих кадров. Однако, мы смогли выявить элементы, которые необходимо сделать более эффективными:

- снизить коэффициент текучести кадров;
- снизить коэффициент абсентеизма, в том числе по болезни;
- уменьшить число сокращений кадрового состава;
- сократить общее количество пропущенных персоналом рабочих дней.

. 2.3. Актуальное состояние системы обучения и развития персонала в Администрации города Белгорода

Для проведения анализа системы обучения и развития персонала в Администрации города Белгорода мы обратились к нормативно-правовым актам в виде положений об обучении муниципальных служащих.

Эффективность муниципального управления на территории города напрямую зависит от высокого уровня профессионализма муниципальных служащих.

В целях регламентации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих распоряжением администрации города Белгорода от 06 июля 2010 года № 389-л утверждено Положение о профессиональной подготовке, переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих.

Основаниями для направления муниципальных служащих на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации являются:

- поступление на муниципальную службу (работники, впервые поступившие и проработавшие в должности не менее одного года);
- наступление очередного срока повышения квалификации;
- рекомендации аттестационной комиссии;
- включение в кадровый резерв на замещение вакантной должности муниципальной службы;
- назначение муниципального служащего на вышестоящую должность муниципальной службы;
- перевод на должность муниципальной службы иной специальности;
- инициатива муниципального служащего;
- ходатайство руководителя отраслевого (функционального), территориального органа, самостоятельного структурного подразделения администрации города.

Повышение квалификации осуществляется в течение всего периода нахождения на муниципальной службе, по мере необходимости, но не реже одного раза в три года и является обязательным для служащих.

При направлении на повышение квалификации с отрывом от службы, за служащим сохраняется место работы, должность и денежное содержание.

Из положения о проведении внутриорганизационного обучения в администрации города Белгорода (Приложение) мы выяснили, что внутриорганизационное обучение в администрации города Белгорода проводится с целью поддержания и развития уровня профессиональных компетенций муниципальных служащих, необходимых для эффективного функционирования органов местного самоуправления.

Основными целями и задачами внутриорганизационного обучения являются:

1. Совершенствование системы профессионального развития муниципальных служащих;

2. Упорядочения процессов приобретения дополнительных знаний и навыков, комплексного их обновления в связи с изменениями в системе муниципального управления;
3. Эффективная и систематическая передача знаний и опыта наиболее профессионально компетентных муниципальных служащих;
4. Передача организационных ценностей, установленных правил и традиций муниципальной службы впервые назначенным на должности муниципальной службы администрации города Белгорода;
5. Улучшение коммуникативного взаимодействия между структурными подразделениями и муниципальными служащими развития командообразования;
6. Мобильное обучение и развитие муниципальных служащих и граждан, по актуальным для муниципального управления темам и направлениям.

Внутриорганизационное обучение осуществляется без отрыва от основной деятельности муниципального служащего и организовывается в виде целевого обучения, проводимого работниками одного или нескольких структурных подразделений для определенных категорий муниципальных служащих.

Учебно-тематический план разрабатывается управлением кадровой политики департамента стратегического планирования, организационно-аналитической и кадровой работы и утверждается начальником департамента стратегического планирования, организационной аналитической и кадровой работы.

Ежегодно управлением кадровой политики Администрации города Белгорода проводится аттестация муниципальных служащих.

В 2014 году аттестацию прошли 43 (5+38) муниципальных служащих.

В 2015 года проведена аттестация 282 (60+222) муниципальных служащих.

В 2016 году аттестовались 8 муниципальных служащих, замещающих высшие и главные должности. Второй этап аттестации планируется провести в сентябре-октябре 2016 года. Всего аттестацию в 2016 году должны пройти 62 муниципальных служащих.

За период 2014-2015 и первое полугодие 2016 года 628 муниципальным служащим присвоен первый или очередной классный чин.

В рамках профессионализации муниципальных служащих ежегодно разрабатывается и реализуется План обучения работников администрации города Белгорода и лиц, включенных в кадровый резерв.

Основной акцент при организации обучения сделан на повышение профессионального уровня работников по наиболее актуальным и проблемным направлениям муниципального управления в администрации города:

- противодействие коррупции;
- организация проектного управления;
- предоставление муниципальных услуг, размещение муниципальных заказов, оценка эффективности деятельности ОМС, документационное обеспечение;
- организация работы с населением в округах (взаимодействие с ТОСами и составление административных протоколов).

В формате внутриорганизационного обучения проведено 8 семинаров:

- по вопросам применения Федерального закона от 05.04.2014г. №44-ФЗ [2; с. 14];
- по вопросам совершенствования работы с обращениями граждан;
- накануне проведения «декларационной кампании» проведены обучающие семинары для муниципальных служащих и руководителей муниципальных учреждений;
- с целью профилактики недопущения фактов коррупционных правонарушений, проведен учебный семинар на тему: «Вопросы организации

противодействия коррупции в муниципальных учреждениях и предприятиях»;

- с целью повышения бухгалтерской грамотности руководителей структурных подразделений проведен семинар «Ответственность за организацию ведения бухгалтерского учета»;

- в связи с утверждением новой инструкции по делопроизводству проведено обучающее мероприятие на тему «Совершенствование документационного обеспечения управления»;

- проведен семинар-практикум «Правовые аспекты по составлению протоколов об административных правонарушениях в соответствии с действующим законодательством».

Кроме того, ежеквартально организуются заседания круглого стола «Час закона», на которых обсуждаются изменения законодательства.

В рамках профессионализации муниципальных служащих, реализации Плана обучения работников администрации города Белгорода и лиц, включенных в кадровый резерв, проведены обучающие мероприятия (таблица 2.9)

Итого за 2015 год прошли подготовку, профессиональную переподготовку, повышение квалификации, приняли участие в различных краткосрочных курсах, научно-практических конференциях, круглых столах – 625 участников (общесписочный состав), в том числе в рамках внутриорганизационного обучения прошли обучение 3132 человека (общесписочный состав).

В 2015 году закончили магистратуру по направлению подготовки «Управление персоналом» - 2 работника; «Городское строительство и хозяйство»- 1; «Экономика» - 1; «Туризм» -1. Продолжает обучение 1 человек по направлению подготовки «Юриспруденция» (бакалавриат). Успешно прошли конкурсные испытания и зачислены в учебные группы на Программу подготовки управленческих кадров «Сити-менеджмент» и «Управление муниципальным образованием» 3 специалиста.

Обучение работников администрации города Белгорода

Формы обучения	Кол-во мероприятий	Фактич. кол-во человек
Профессиональная подготовка (магистратура, бакалавриат)	7	9
Профессиональная переподготовка	1	2
Повышение квалификации	7	21
Краткосрочные курсы (семинары-практикумы)	1	73
Тренинги (коучи, мастер-классы)	6	484
Внутриорганизационное обучение (общесписочный состав)	22	3132
Круглые столы («Час закона»)	1	36
Итого :	44	3754

В рамках повышения компетентности и уровня знаний работников администрации города Белгорода проведено 28 внутриорганизационных обучающих мероприятий.

По итогам отдельных семинаров производились тестирования на уровень знаний полученных в процессе обучения, заполнялись анкеты обратной связи, для определения качества проведенного семинара и профессиональных качеств лектора.

За 2015 год внутриорганизационное обучение проводилось в среднем 2 раза в месяц. Таким образом, каждый сотрудник по пять – шесть раз принял участие в обучающих мероприятиях и повысил свой уровень профессиональных знаний и компетенций. В настоящее время разработан План обучения работников на 2016 год. Тематика учебных мероприятий затрагивает как категорию молодых специалистов, так и направлена на поддержание трудовых традиций и формирование преемственности, повышение профессиональной компетентности сотрудников, а также охватывает категорию вновь принятых сотрудников для улучшения их адаптации.

Далее проанализируем обучение работников администрации города Белгорода за 2016 год в таблице 2.10:

Таблица 2.10

Обучение работников администрации города Белгорода

Формы обучения	2016 год	
	кол-во мероприятий	принято участие человек
Профессиональная подготовка	5	6
Профессиональная переподготовка	-	-
Повышение квалификации	3	7
Краткосрочные курсы, семинары	1	64
Научно-практические конференции	1	60
Тренинги (коучи)	8	325
Внутриорганизационное обучение (общесписочный состав)	26	2148
Круглые столы («Час закона»)	4	136
Итого :	52	2746

Итого за 2016 год прошли подготовку, профессиональную переподготовку, повышение квалификации, приняли участие в различных краткосрочных курсах, научно-практических конференциях, круглых столах – 598 участников (общесписочный состав), в том числе в рамках внутриорганизационного обучения прошли обучение 2148 человек (общесписочный состав), 2 человека (Ковалев А.Ю., Колесников А.А.) успешно прошли конкурсные испытания и зачислены на Программу подготовки управленческих кадров для прохождения обучения в рамках.

В рамках повышения компетентности и уровня знаний работников администрации города Белгорода проведено 26 обучающих мероприятий (Приложение 4)

По итогам отдельных семинаров производились тестирования на уровень знаний полученных в процессе обучения, обратная связь по качеству занятий.

За 2016 год внутриорганизационное обучение проводилось в среднем по 2 раза ежемесячно. При этом тематика семинаров охватывала как категорию молодых специалистов, также поддержание трудовых традиций и формирование преемственности, повышение профессиональной компетентности сотрудников, так и категорию вновь принятых сотрудников для улучшения их адаптации. В разрезе по структурным подразделениям участие работников администрации города в конференциях, семинарах, круглых столах и т.п. представлено в приложении. Можно сказать, что каждый сотрудник по три – четыре раза принял участие в обучающем мероприятии и повысил свой уровень профессиональных знаний и компетенций.

Проведены контрольно-проверочные мероприятия в комитетах по управлению Западным и Восточным округами администрации города, выездная проверка управления по физической культуре и спорту, отдела по жилищному контролю и защите прав потребителей в сфере ЖКХ департамента городского хозяйства. Проведен хронометраж рабочего времени, проверка соблюдения правил внутреннего трудового распорядка. По итогам подготовлены отчета по проверкам, внесены предложения по увеличению эффективности труда сотрудников. В декабре проведен мониторинг предложений по рационализации труда сотрудников отдела по жилищному контролю и защите прав потребителей в сфере ЖКХ департамента городского хозяйства, по результатам повторной проверки составлен протокол поручений для совершенствования работы и более точного контроля за сроками исполнения.

Принято участие в организации и проведении заседания Совета по муниципальной кадровой политике города Белгорода, участие в подготовке информации повестки дня заседания Совета по кадровой политике при

Губернаторе Белгородской области на 2016 год, а также участие в проекте «Внедрение компетентностного подхода в кадровые процедуры администрации города Белгорода».

Традиционно проводится работа по взаимодействию с учебными заведениями. По состоянию на декабрь 2016 года действует 7 договоров на проведение практики студентов различных учебных заведений города Белгорода.

На практику принимаются студенты ВУЗов, имеющие высокий средний балл по успеваемости, проявившие себя в научной и социальной жизни образовательных учреждений. В 2016 году было принято на практику без оформления трудовых отношений в структурные подразделения администрации города 27 студентов. Наиболее успешно прошедшие практику, на основании представленных отзывов-характеристик руководителей практики от администрации, были включены в банк первичного учета талантливой молодежи.

В целях раскрытия потенциала муниципальных служащих, формирования и развития компетенций специалистов, повышения их мотивации, а также в целях обеспечения единых подходов к установлению квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам в служебной деятельности муниципальных служащих администрации города Белгорода, 20 августа 2014 года был инициирован проект «Внедрение компетентностного подхода в кадровые процедуры администрации города Белгорода».

Первый этап проекта - формирование карт компетенций муниципальных служащих администрации города Белгорода

Результат первого этапа - утвержденный приказом перечень квалификационных требований к общим и специальным знаниям и навыкам и перечень квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам по предметной области, а также профили компетенций для должностей муниципальной службы администрации города Белгорода.

На основании набора компетенций, отраженного в методических рекомендациях, разработанных департаментом внутренней и кадровой политики Белгородской области, по группам должностей (высшая; главная; ведущая; старшая; младшая) были сконструированы профили компетенций для 574 должностей муниципальной службы администрации города и получили свое отражение в Положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях работников в части квалификационных требований, предъявляемых к должности.

Второй этап - разработка предметно-ориентированных тестов и кейс-заданий (31 тестовое задание по предметной области и 195 кейс-заданий) для оценки профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Материалом для оценки уровней выраженности профессиональных компетенций послужили ответы интервьюируемого о возможных путях решения кейс – заданий или описание собственной модели поведения в предложенных гипотетических ситуациях.

Оценка осуществлялась рабочими группами, в состав которых входили руководители структурных подразделений и представители управления кадровой политики аппарата администрации города путем анализа ответов, данных интервьюируемым в ходе проведения кейс – интервью. Ответы сравниваются с индикаторами проявления компетенции и определяют уровень (от 0 до 4), отражающий степень выраженности у кандидата каждой из профессиональных компетенций.

В установленные сроки проведены оценочные мероприятия в администрации города Белгорода для определения уровня выраженности профессиональных компетенций муниципальных служащих.

Оценка отдельных компетенций, таких как владение делопроизводством, знание законодательства по предметной области деятельности, нормативность и других, производилась методом тестирования

По итогам оценки компетенций муниципальных служащих были сформированы карты компетенций на каждого сотрудника (547 карт компетенций).

В результате оценочных мероприятий выявлены профессиональные компетенции муниципальных служащих, требующие дополнительного развития:

- стремление к развитию;
- тайм-менеджмент;
- гибкость мышления;
- владение информационными технологиями

Для развития уровня компетенций муниципальных служащих был проведен ряд обучающих мероприятий. Программа охватывала следующие направления:

- «Имиджелогия – необходимый компонент профессиональной компетентности муниципальных служащих»;
- «Стрессоустойчивость и методы разрешения конфликтов»;
- «Организация и обеспечение безопасности информации на защищаемых объектах информатизации»;
- «Совершенствование работы сотрудников администрации города в информационных и автоматизированных системах»

Разработаны и утверждены индивидуальные планы развития профессиональных компетенций муниципальных служащих и лиц, включенных в кадровый резерв (приказ заместителя главы администрации города по внутренней и кадровой политике от 17 июня 2015 года №14 «Об утверждении плана индивидуального развития профессиональных компетенций муниципальных служащих, граждан, включенных в кадровый резерв и резерв управленческих кадров администрации города Белгорода»).

В целях поддержания трудовых традиций и формирования преемственности в коллективе, использования умений, знаний и навыков более опытных сотрудников, а также оказания практической помощи в

профессиональном становлении и ускорения процесса развития профессиональных компетенций муниципальных служащих в администрации города было разработано и утверждено Положения об институте наставничества (распоряжение администрации города от 18 августа 2015 года № 1002 «Об институте наставничества в администрации города Белгорода»).

Наставничество представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей муниципальных служащих администрации города Белгорода.

На сегодняшний день, с августа 2015 года, в администрации города наставничество осуществляется в отношении 12 муниципальных служащих.

Введение института наставничества в администрации города стимулирует наставников к непрерывному повышению своего профессионального мастерства, совершенствованию своих профессионально-прикладных знаний и навыков и является выполнением особо важного и сложного задания на муниципальной службе и учитывается при назначении и выплате ежеквартальной премии.

Организация и проведение обучающих семинаров в рамках реализации проекта «Внедрение компетентного подхода в кадровые процедуры администрации города Белгорода» Организовано и проведено 2 обучающих семинара.

Разработка и утверждение тестовых заданий и кейс-заданий на определение уровней выраженности профессиональных компетенций муниципальных служащих Разработаны: 31 тестовое задание и 195 кейс-заданий по предметной области (приказ заместителя главы администрации – руководителя аппарата администрации города от 26 февраля 2015 года №3 «Об утверждении тестовых заданий и кейс-заданий на определение уровней выраженности у кандидатов, поступающих на муниципальную службу, и

муниципальных служащих, прошедших обучение, профессиональных компетенций в администрации города Белгорода»)

Проведены оценочные мероприятия в администрации города Белгорода для определения уровня выраженности профессиональных компетенций муниципальных служащих (результат – оценочные листы муниципальных служащих – их количество составило 547).

В 2016 году управление кадровой политики наметило для себя пути достижения эффективности системы развития и обучения персонала. Внедрен проект КОЧ (Клиентоориентированный чиновник), целью которого является сформированная система развития управленческих компетенций сотрудников Администрации города. Способами достижения цели являются:

1. Расчет потребности в профессиональной подготовке и переподготовке работников и необходимого бюджета на обучение;
2. Расчет потребности в обучении по направлению и формам организации обучения на основании анализа карт компетенций сотрудников.
3. Аудит;
4. Организация обучения сотрудников Администрации города (развитие клиентоориентированности).

Оценка компетенций дает некоторые преимущества для Администрации:

- разработка традиционных стандартов описания результативности работы;
- выявление соответствия компетенций сотрудников требуемому уровню (при отборе граждан для прохождения муниципальной службы);
- SWOT-анализ каждого сотрудника и использование данной информации для его развития и планирование карьеры.

Так же предполагается ряд преимуществ для сотрудников:

- лучшее понимание того, что они делают, какие требования к ним предъявляют и какие качества им необходимы для эффективного выполнения работ;

- возможность получения обратной связи и объективной оценки о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Далее проанализируем финансовую часть организации обучения и развития персонала, на что расходуются средства и в каких количествах.

Для этого рассмотрим смету затрат за последние два года в таблицах 2.11 и 2.13.

Табл. 2.11

Расходы на обучение и развитие муниципальных служащих на 2015 год.

	Количество человек	Сумма, руб	Вид обучения
Депутаты	1	10 000	Повышение квалификации
Муниципальные служащие	9	13 980	Профессиональная переподготовка
	26	125 900	Повышение квалификации
Работники муниципальных учреждений	73	43 097	Профессиональная подготовка
	12	26 380	Профессиональная переподготовка
	1 315	6 225 531	Повышение квалификации

За 2015 год всего прошло обучение 1436 человек, из которых 35 муниципальных служащих. В сумме затрачено было 6 444 888 рублей. На муниципальных служащих: 139 880 рублей. В среднем на развитие одного муниципального служащего расходуется 1500 рублей по направлению профессиональной подготовки и 4 850 на повышение квалификации. Повышение квалификации одного работника муниципального учреждения такая же, как при развитии муниципального служащего. Затратным является повышение квалификации депутатов, поскольку мы видим, что стоимость развития одного депутата 10 000 рублей.

Далее таблице 2.12 проанализируем из каких средств местного бюджета и каких источников финансирования производилась оплата на обучение сотрудников в 2015 году.

Табл. 2.12

Источники финансирования системы обучения и развития персонала за 2015 год

Источник финансирования	Расходы, руб
Средства местного бюджета	226 430
Средства бюджетов субъектов РФ	2 956 250
Федеральный бюджет	17 100
Внебюджетные средства	3 245 108
Всего:	6 444 888

Следует сделать вывод, что основным источником средств являются внебюджетные средства (пенсионный фонд, фонд занятости и т.д.)

Далее в таблице 2.13 необходимо проанализировать расходы на обучение сотрудников за 2016 год и проанализировать на какую часть больше всего расходуется средств:

Табл. 2.13

Расходы на обучение и развитие муниципальных служащих за 2016 год

Форма обучения	Сумма, руб
Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации	557 000
Обучение в группах (тренинги, семинары)	32 000
Внутриорганизационное обучение (круглые столы для целевых групп)	0
Всеобучи (ежемесячное обучение, 3-й вторник)	3 000
Всего:	592 000

Таким образом, делаем вывод, что основная статья затрат идет на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации. За 2016 год на развитие и обучение муниципальных служащих было израсходовано из муниципального бюджета 592 000. Проанализировать

рационально ли расходовались средства нам не предлагается возможность, так как отсутствуют параметры оценки эффективности системы обучения.

Тем самым, мы видим, что система обучения и развития персонала в Администрации города Белгорода эффективно развита, нормативно-методические документы присутствуют, но все-таки существуют аспекты, которые необходимо усовершенствовать, для того что бы система полноценно и эффективно функционировала. Нет оценки до и после прохождения обучения, в связи с чем, расценить результативность развития и обучения сотрудника невозможно. Так же мы не можем дать оценку действенности карт компетенций, так как невозможно проследить их использование по факту. Отсутствие преемственности знаний так же можно отнести к проблемам системы развития и обучения муниципальных служащих Администрации города Белгорода.

Вывод по второй главе. Итак, изучив систему управления персонала и актуальное состояние системы обучения и развития персонала в Администрации города, мы выяснили, что отдел кадровой работы является структурным подразделением администрации, который обеспечивает формирование и проведение кадровой политики, организацию системы муниципальной службы. В Администрации города Белгорода несут службу 752 муниципальных служащих, все имеют высшее образование, 12 сотрудников имеют ученую степень. По гендерным особенностям преобладает число женщин, средний возраст муниципальных служащих 40 лет. Повышение квалификации муниципальных служащих осуществляется в течении всего периода нахождения на службе, по мере необходимости, но не реже одного раза в три года и является обязательным для служащих. Учебно-тематический план разрабатывается управлением кадровой политики и утверждается начальником управления кадровой политики. За отчетный период 598 участников приняли участие в 52 обучающих мероприятиях. Внутриорганизационное обучение проводилось в среднем по 2 раза ежемесячно. В 2016 году на обучение и развитие персонала было затрачено

592 000 рублей. В ходе исследования выяснилось, что в рамках обучения и развития персонала не используются карты компетенций, для определения потребности в развитии того или иного сотрудника. Не производится оценка эффективности проведенного обучения и его влияние на уровень профессионального развития сотрудника.

В ходе изучения системы развития и обучения персонала мы выявили ряд проблем:

1. Неэффективное использование карт компетенций.
2. Отсутствие оценки эффективности пройденного обучения.
3. Отсутствие преемственности

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА

3.1. Разработка мероприятий по оптимизации системы обучения и развития персонала

По итогам второй главы данной выпускной квалификационной работы, проведенное исследование системы развития и обучения муниципальных служащих позволило нам выделить ряд проблем:

1. Неэффективное использование карт компетенций.
2. Отсутствие оценки эффективности пройденного обучения.
3. Отсутствие преемственности знаний.

Таким образом, перед нами встают три проблемы, решение которых призвано оптимизировать систему обучения и развития муниципальных служащих.

Рассмотрим в таблице 3.1 проблемы, существующие в системе развития и обучения персонала и цели оптимизации данной системы.

Таблица 3.1 Проблематика и решение.

Проблема	Цель
1. Неэффективное использование карт компетенций.	Внедрение карт компетенций в систему обучения как ведущего инструмента.
2. Отсутствие оценки эффективности проведенного обучения.	Внедрение системы оценки эффективности обучения.
3. Отсутствие преемственности знаний.	Внедрение практики передачи обученными сотрудниками знаний.

По итогам таблицы 3.1 делаем вывод, что для оптимизации системы обучения и развития нам необходимо внедрить карты компетенций так, чтобы они позволяли проводить объективную оценку эффективности и действительно появились реально-критериальные основания для направления работника на курсы обучения. Так же необходимо внедрить систему оценки эффективности пройденного обучения для анализа его

необходимости и результативности и передачу полученных знаний в процессе прохождения обучения.

Рассмотрим более подробно проблемы, существующие в системе обучения и развития муниципальных служащих.

1. Неэффективное использование карт компетенций. Фактически, карты есть, они создаются и актуализируются. Мы считаем, что использование карт компетенций в деятельности службы управления персоналом позволяют:

- осуществить своевременное обеспечение муниципальной службы высококвалифицированными кадрами;

- повысить уровень мотивации муниципальных служащих к профессиональному развитию;

- сформировать эффективную систему работы с кадровым резервом как основной источник обновления и пополнения кадрового состава муниципальной службы, следовательно, увеличить процент граждан, назначаемых на должности из кадрового резерва.

- предоставить возможность разработки единых стандартов описания эффективности работы;

- предоставить возможность выявления соответствия компетенций сотрудников требуемому уровню (при отборе граждан для прохождения муниципальной службы);

- предоставить возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для его развития и планирование карьеры.

Но фактически это не реализуется и в системе развития и обучения персонала карты компетенций фигурируют только формально, анализ проводится, но в минимальной степени.

Внедрение карт компетенций, как первичного инструмента оценки необходимости обучения позволит Администрации города сохранить на рабочих местах более эффективных сотрудников. Опираясь на карты

компетенций, непосредственный руководитель будет создавать целевые группы, которым требуется профессиональное развитие, что в свое время сократит количество сотрудников, отправленных на обучение и сократит расходы на обучение.

2. Отсутствие оценки эффективности пройденного обучения.

Сотрудникам Администрации города Белгорода после каждого обучающего мероприятия выдают анкету обратной связи, но вопросы в анкете касаются лишь организации семинара, качества преподавания лектора, а не конкретно полученных знаний, их новизны и практичности.

Обучение должно иметь не только мотивирующую функцию, но и функцию контроля, для того, что бы обучение проводилось с пользой и был гарантирован результат, на которые рассчитывали.

В связи с тем, что отсутствует контроль качества и эффективности полученных знаний, у муниципальных служащих складывается мнение в ненужности прохождения обучения и безответственное отношение к организации мероприятий.

Внедрение оценки использования обучения и развития необходимо для того, что бы сформировать механизм получения информации и принятия решения о том, как улучшить программу обучения в будущем, сократить расходы на обучение, путем создания целевых групп и строгого отбора сотрудников, претендующих на обучение, сохранить все более ценных сотрудников и развить приверженность к своей работе.

3. Отсутствие преемственности знаний обученного сотрудника своим коллегам.

В Администрации города Белгорода отсутствует практика передачи опыта и знаний, полученных в процессе обучения обученных сотрудников. Данная практика нацелена на обмен опытом сотрудниками, которые прошли курсы повышения квалификации, получили новые практические навыки и умения, с целью коррекции понимания материала, удержания сотрудников и улучшение их приверженности, с целью заинтересованности руководства в

карьерном росте талантливых сотрудников и сокращения расходов, связанных с наймом внешних специалистов.

Для достижения поставленных целей нам необходимо разработать мероприятия по каждому проблемному направлению.

В целях внедрения системы оценки эффективности обучения мы разработали следующие мероприятия:

1.1. Разработка модели оценки эффективности обучения.

Модель должна включать критерии оценки:

- качество образовательных услуг, в том числе адаптированность образовательной программы под муниципальную службу;
- качество условий образовательного процесса и эффективность использования материально-технических ресурсов;
- качество образовательных результатов, уровень усвоения программ, характер внеучебных достижений обучающихся.

Основными информационными источниками для проведения анализа и оценки эффективности обучения должны являться:

- информация, полученная у муниципальных служащих, прошедших обучение, о степени удовлетворенности обучением;
- информация, полученная у муниципальных служащих, прошедших обучение, о положительных изменениях в их профессиональной деятельности (повышение грамотности в определенных профессиональных вопросах);
- информация, полученная у непосредственных руководителей муниципальных служащих, прошедших обучение, о положительных изменениях в их профессиональной деятельности, либо об отсутствии таких изменений (сокращение количества допускаемых ошибок в трудовой деятельности, снижение затрат времени на выполнение профессиональных задач);
- результаты очередной аттестации муниципальных служащих.

1.2. Внедрение тестовой базы, которая будет включать в себя кейсы, тесты, опросные листы. Если данные тестовой оценки будут совпадать с действительным уровнем овладения знаний, значит апробация прошла успешно.

1.3. Усовершенствование положения о развитии и обучении персонала. Внесение дополнений в пункт «оценка результатов обучения».

1.4. Ознакомление руководителей структурных подразделений с усовершенствованным положением путем проведения научно-методического семинара для ознакомления функциональных руководителей с моделью. Если есть необходимость, то не только ознакомить, но и научить пользоваться.

1.5. Внесение данных о результатах оценки эффективности обучения в личное дело сотрудников. Данный метод призван повысить ответственность сотрудников и замотивировать на эффективную работу в процессе обучения.

Так, после каждого мероприятия и в конце года следует проверять остаточные знания с целью получения комплексной оценки.

Далее рассмотрим мероприятия по внедрению карт компетенций в систему обучения.

2.1. Актуализация имеющихся карт компетенций для каждой группы должностей. Данная актуализация проводится с учетом классов чинов, разрядов и спецификой работы. Так, для сотрудников департамента здравоохранения компетенции будут отличны от сотрудников департамента городского хозяйства.

2.2. Разработка недостающих карт компетенций. Приведение фактического количества карт к необходимому.

2.3. Ознакомление функциональных руководителей с картами компетенций подчиненного персонала, с целью определения как и для чего нужны данные карты. Необходимо ознакомление с возможностями применения карт компетенций в оценке сотрудника и формировании планов обучения и развития.

2.4. Организация курсов повышения квалификации для специалиста, который непосредственно будет заниматься ведением и актуализацией карт компетенций. Курс предназначен для специалистов и руководителей подразделений по управлению персоналом и линейных руководителей участвующих в обучении, развитии и оценке компетенций своих сотрудников.

Цель данного получить подробные прикладные знания о компетенциях, научиться, разрабатывать карты компетенций, расшифровывать и интерпретировать значение компетенций; овладеть приемами выделения ключевых компетенций для учреждения и для индивидуальной работы сотрудников; обучится методам и освоить инструменты оценки эффективности сотрудников по компетенциям, составлять документацию для проведения оценки по компетенциям, сводить отчеты по результатам оценки и делать корректные заключения об эффективности персонала в компании.

Организацией обучения занимается Профобус - центр повышения квалификации. Стоимость участия в курсе составляет 28700 рублей, НДС не облагается. По окончании обучения выдается удостоверение о краткосрочном повышении квалификации в объеме 72 часов.

Место проведения в г.Москва, офисный центр «Виктория Плаза», ул. Бауманская д.6, стр.2. В случае необходимости каждому участнику на электронную почту высылается письмо с точной картой проезда.

Для внедрения практики передачи полученных в процессе обучения знаний обученными сотрудниками нам необходимо:

3.1. Организация научно-методических семинаров проводимых обученными сотрудниками. Данные семинары следует проводить с учетом методических материалов, так как после каждого обучающего мероприятия лекторы делятся со специалистами управления кадровой политики материалами. Раздаточный материал может пригодиться в передаче знаний сотрудникам, не прошедших обучение. Записи с семинаров или вебинаров могут быть использованы в конференц залах. Преимуществом знаний

является необходимым элементом системы обучения и организация научно-методических семинаров сотрудниками прошедшими обучение должно стать хорошей практикой.

Все предложенные мероприятия должны принести конкретный положительный и полезный результат. Далее в таблице 3.2 рассмотрим подробнее мероприятия и результат, полученный от их внедрения.

Табл.3.2

Результаты полученные от предложенных мероприятий

Проблема	Мероприятие	Результат
1. Отсутствие оценки эффективности пройденного обучения.	1.1 Разработка модели оценки эффективности обучения.	1.1. Разработана модель оценки эффективности обучения.
	1.2.Внедрение тестовой базы.	1.2. Разработаны тестовые опросники и внедрены в систему оценки эффективности.
	1.3.Усовершенствование положения о развитии и обучении персонала.	1.3. Внесены изменения в положение путем включения дополнений в пункт «оценка результатов обучения».
	1.4. Ознакомление руководителей структурных подразделений с усовершенствованным положением и дополнений к нему.	1.4. Ознакомлены 35 функциональных руководителей с помощью проведения научно-методического семинара.
	1.5. Внесение данных о результатах оценки эффективности обучения в личное дело сотрудников.	1.5. Внесены данные о результатах оценки эффективности обучения в личное дело каждого сотрудника.

2. Неэффективное использование карт компетенций	2.1. Актуализация имеющихся карт компетенций для каждой группы должностей.	2.1. Доработаны карты компетенций под каждую группу должностей.
	2.2. Разработка недостающих карт компетенций.	2.2. Разработаны 44 карты компетенций.
	2.3. Ознакомление функциональных руководителей с картами компетенций подчиненного персонала	2.3. 35 функциональных руководителей ознакомлены с картами компетенций подчиненных.
	2.4. Организация курсов повышения квалификации для специалиста, который непосредственно будет заниматься ведением и актуализацией карт компетенций.	2.4. Организованы и пройдены курсы повышения квалификации сотрудником-разработчиком карт компетенций.
3. Отсутствие преемственности знаний.	3.1. Организация научно-методических семинаров проводимых обученными сотрудниками.	3.1. Разработаны планы проведения научно-методических семинаров проводимых обученными сотрудниками.

Тем самым мы видим, что по итогам внедренных мероприятий было разработано 44 карты компетенций и доработаны карты под каждую группу должностей. Ознакомление функциональных руководителей с усовершенствованным положением и картами компетенций подчиненного персонала проводилось на научно-методических семинарах, с целью их полного восприятия материала. Были разработаны тестовые опросники и модель оценки эффективности обучения. Так же были разработаны планы проведения научно-методических семинаров с участием сотрудников, прошедших обучение. Организованы курсы повышения квалификации для

сотрудника, который непосредственно занимается разработкой и актуализацией карт компетенций, тем самым повысилась эффективность сотрудника в плане скорости оперирования рабочим материалом.

Внедрение системы оценки эффективности обучение позволит более детально относиться к созданию целевых групп обучающихся, на этапе разработки планов обучения будет тщательней анализироваться потребность в обучении того или иного муниципального служащего, по результатам пройденного обучения будет исследоваться качество преподавания лекторов и их программ обучения. Внедрение эффективного использования карт компетенций так же сократит количество сотрудников, направленных на обучение. Тем самым целевое обучение сократит расходы на обучение персонала, так как «нужные люди» будут идти на «нужные мероприятия».

Преимственность знаний должна проводиться после каждого пройденного обучения, в целях становления хорошей практики в системе обучения и развития персонала.

Во-первых, это необходимо для коррекции понимания изложенного материала. Путем обобщения знаний нескольких сотрудников, прошедших курсы обучения.

Во-вторых, для понимания самого материала. Так сотрудники могут смотреть на один и тот же полученный материал с разных позиций и вследствие формировать обобщенную картину.

В-третьих, развитие преимущественности знаний экономит затраты на внутриорганизационное обучение и обучение в целом. Тем самым, сотрудник, прошедший курс обучения, в ходе научно-методического семинара может поделиться приобретенными знаниями со своими коллегами. Так как после каждого обучающего семинара лектор делится со студентами раздаточным материалом и видео обучения, ими так же можно воспользоваться для передачи опыта и знаний.

Далее в таблице 3.3 рассмотрим ресурсы, необходимые для внедрения мероприятий по оптимизации системы развития и обучения персонала

Таблица 3.3

Ресурсы

Мероприятия	Затраты	Сроки	Ответственные
1. Разработка модели оценки эффективности обучения	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	5 рабочих дней 31 июля- 4 августа	Начальник отдела организации муниципальной службы и развития персонала
2. Внедрение тестовой базы	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	15 рабочих дней 7 августа- 25 августа	Начальник отдела организации муниципальной службы и развития персонала
3. Усовершенствование положения развития и обучении персонала	Затраты на закупку пачки бумаги и заправку картриджа. 400 рублей	5 рабочих дней 28 августа-1 сентября	Начальник отдела организации муниципальной службы и развития персонала
4. Ознакомление руководителей структурных подразделений с положением	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	5 рабочих дней 4 сентября-8 сентября	Начальник отдела организации муниципальной службы и развития персонала
5. Внесение данных о результатах оценки обучения в личное дело сотрудников	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	Ежемесячно, на протяжении всего периода обучения сотрудников(12 месяцев)	Главный специалист отдела кадрового делопроизводства
6. Актуализация имеющихся карт	Затраты в рамках заработной платы	Ежемесячно, на протяжении всего	Главный специалист сектора прохождения

компетенций	сотрудника	периода обучения сотрудников (12 месяцев)	муниципальной службы и развития персонала
7.Разработка недостающих карт компетенций	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	Ежемесячно, на протяжении всего периода обучения сотрудников (12 месяцев)	Главный специалист сектора прохождения муниципальной службы и развития персонала
8.Ознакомление функциональных руководителей с картами компетенций подчиненного персонала	Затраты в рамках заработной платы сотрудника	20 рабочих дней 23 октября-17 ноября	Начальник отдела организации муниципальной службы и развития персонала
9.Организация курсов повышения квалификации для специалиста-разработчика карт компетенций	Стоимость курсов составляет 28 700 рублей	Согласно плана проведения курса повышения квалификации «Разработка моделей компетенций и оценка персонала»	Центр повышения квалификации Профобус
10.Организация научно-методических семинаров проводимых обученными сотрудниками	Затраты в рамках заработной платы сотрудника.	Ежемесячно, на протяжении всего периода обучения сотрудников(12 месяцев)	Главный специалист сектора прохождения муниципальной службы и развития персонала
ИТОГО:	29 100 рублей	с 31 июля 2017 года по 1 августа 2018 года	Сотрудники управления кадровой политики

Тем самым, мы наблюдаем, что для реализации дипломных мероприятий нам потребуется один год. Старт внедрения мероприятий запланирован на 31 июля 2017 года, окончание внедрения мероприятий состоится 1 августа 2018 года. Это время необходимо для того, что бы внедрить систему оценки эффективности, подобрать наиболее удобные и действенные методы оценки и оптимизировать данную систему так, что бы ее функционирование приносило результаты. Так же это время необходимо для непрерывной актуализации карт компетенций и внесения оценки результатов обучения в личное дело каждого сотрудника.

Сумма затрат на мероприятия составляет 29 100, из них 28 700 на повышение квалификации сотрудника-разработчика карт компетенций и 400 рублей на текущие расходы в виде закупки бумаги и заправки картриджа принтера.

Для организации внедрений мероприятий нам потребуются финансовые ресурсы, временные ресурсы и человеческие ресурсы в виде сотрудников Администрации города Белгорода.

Ответственными за внедрение предложенных мероприятий являются сотрудники управления кадровой политики Администрации города Белгорода в составе 5 человек. Привлеченными человеческими ресурсами являются лекторы центра повышения квалификации Профобус.

Так же, для внедрения оценки эффективности мы разработали положение «Методика оценки эффективности проведенного обучения в Администрации города Белгорода», с которой можно ознакомиться в Приложении 5.

Данная методика разработана с целью определения критериев и методов оценки эффективности профессиональной переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих Администрации города Белгорода.

3.2. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения и развития персонала

Реализация любых мер по оптимизации системы развития и обучения персонала направлена на достижение изначально заданных и четко сформулированных целей и прогнозируемых результатов.

Данные мероприятия будут внедряться в течении года. По окончании отчетного периода будет проводиться фактический анализ эффективности предложенных мероприятий.

При оценке экономической эффективности от совершенствования системы развития и обучения персонала определяется воздействие на результативность деятельности муниципальной службы и функционирования Администрации города в целом.

В связи с тем, что предложенные мероприятия по оптимизации системы развития и обучения персонала внедряются в бюджетную организацию – в орган местного самоуправления Администрацию города Белгорода, мы не приведем значительной экономической эффективности. Тем не менее, данные мероприятия позволят нам сэкономить денежные средства путем экономии.

Таким образом, при условии внедрения практики передачи знаний и опыта мы предполагаем, что произойдет уменьшение затрат на обучение на 20%.

При фактических расходах на обучение за 2016 год в сумме 592 000, экономия составит.

$$\text{Э} = \text{З} - (\text{З} \times 0,2), \text{ где} \quad (3.1)$$

Э- экономия от предложенных мероприятий,

З- затраты на обучение и развитие персонала в текущем периоде,

0,2 – прогнозируемый коэффициент уменьшения затрат.

Тем самым мы получаем:

$$592000 \text{ руб.} - 20\% = 118\,400 \text{ руб.},$$

таким образом уменьшение затрат на 20% позволит сэкономить 118 400 рублей.

Так же, мы предполагаем, что предложенные мероприятия за счет повышения эффективности работы позволят службам, которые непосредственно работают с приемом граждан, сэкономить временные ресурсы на обслуживание населения по интересующим вопросам на 3%.

Фонд рабочего времени Администрации города Белгорода по производственному календарю на 2016 год составил 1937 часов. Что в перерасчете на день составляет 7,8 часов (468 минут) (в 2016 году 247 рабочих дней).

Тем самым необходимо далее произвести расчёт экономии временных ресурсов.

$$\text{Э} = \text{Н} - (\text{Н} \times 0,03), \text{ где} \quad (3.2)$$

Э - экономия от предложенных мероприятий;

Т - норма выработки рабочего времени;

0,03- прогнозируемый коэффициент экономии временных ресурсов:

$$468 - (468 \times 3\%) = 14 \text{ минут.}$$

Ежедневно, сэкономленные 14 минут не предоставляют большой экономии, но в перерасчете на рабочую неделю это составит 70 минут, в перерасчете на среднестатистический месяц – 308 минут (5 часов), в перерасчете на год – 3 458 минут; 57 часов; 7 рабочих дней.

Если брать в расчет, что среднестатистический прием одного гражданина в день составляет 25 минут, тогда ежемесячно на сэкономленное время предоставляется возможность принимать по вопросам населения на 12 человек больше.

$$\text{Э} = \text{Эм} / \text{Тс}, \text{ где} \quad (3.3)$$

Эм- сэкономленное время за месяц;

Тс – время, необходимое для среднестатистический приема одного гражданина.

$$308 \text{ мин.} / 25 \text{ мин.} = 12 \text{ чел.}$$

Таким образом, увеличение полезного времени за счет повышения работоспособности на 3% позволяет затратить дополнительное время на выполнение иных должностных обязанностей, либо ежемесячно принимать на 12 человек больше.

Таким образом, нам предоставляется возможность рассчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

$$\text{Ээ} = \text{В} - \text{З}, \quad (3.4)$$

Где Ээ- экономический эффект;

В-выгода от предложенных мероприятий;

З- затраты на мероприятия:

$$118\,400 \text{ руб.} - 29\,100 \text{ руб.} = 89\,300 \text{ руб.}$$

Тем самым, мы видим, что экономический эффект от внедренных мероприятий составляет 89 300 рублей.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий приведет к ряду улучшений:

1. Будет сформировано более позитивное восприятие муниципальной службы. Это произойдет в следствие того, что количество ежемесячно принятых граждан увеличится на 12 человек, за счет увеличения фонда полезного рабочего времени.

2. Повысится удовлетворенность собственным трудом, за счет приобретения новых практических знаний и умений, включения в выбор плана обучения непосредственно сотрудников.

3. Повысится лояльность и приверженность к организации, так как сотрудники почувствуют вовлеченность функциональных руководителей в их развитие, повысится заинтересованность деятельностью муниципальных служащих.

4. Снизится коэффициент текучести персонала за счет увеличения влияния на компоненты своей трудовой деятельности, повышения уровня профессионализма и лояльности к организации.

5. Снизится коэффициент абсентеизма, за счет уменьшения количества прогулов и выходов на больничный.

6. Уровень профессионализма сотрудников возрастет и появится возможность развивать заинтересованных людей в нужном направлении, что так же может повлиять на удержание сотрудников в организации.

Вывод: таким образом, мы считаем, что внедрение дипломных мероприятий позволит оптимизировать системы развития и обучения и муниципальных служащих Администрации города Белгорода и сократит расходы на обучение, путем создания целевых групп с помощью эффективного использования карт компетенций. Сумма затрат на предложенные мероприятия равняется 29 100. При фактических расходах на обучение за 2016 год в сумме 592 000, экономия составит 118 400 руб. Увеличится число полезного рабочего времени на 14 минут, что в свое время поможет осуществить прием граждан больше на 12 человек, либо это время будет затрачено на выполнение иных функциональных задач.

Социальной эффективностью служит формирование более позитивного восприятия муниципальной службы, повышение удовлетворенности своим трудом, снижение коэффициента текучести и абсентеизма, так как повысится лояльность и приверженность к организации, так же это повлияет на удержание сотрудников в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении необходимо сказать, что цель дипломной работы достигнута посредством решения поставленных задач.

Изучение теоретической части позволило нам выделить, что развитие персонала- это система взаимосвязанных действий, которые включают в себя выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга и формирование организационной структуры. Обучение персонала является основным путем получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

При этом не следует путать понятия «обучение» и «развитие» персонала. Обучение представляет собой приобретение новых знаний, а развитие – это комплекс мер, направленный как на повышение профессионального уровня, так и на совершенствование психологической составляющей в работе.

Основной целью системы профессионального образования муниципальных служащих необходимо выделить рост профессионального уровня муниципальных служащих, подготовку управленческих кадров нового стиля мышления, владеющих не только необходимым уровнем профессиональных знаний, но и навыками, знаниями, необходимыми для выработки стратегии, миссии, маркетинга муниципального образования, разбирающихся в особенностях государственной и муниципальной экономики, проблемах государственного и муниципального управления, финансового менеджмента, управления человеческими ресурсами, управления социальными конфликтами на территории муниципалитетов.

Исследование проводилось на базе Администрации города Белгорода - исполнительно-распорядительном органе местного самоуправления города Белгорода.

Изучив систему управления персонала и актуальное состояние системы обучения и развития персонала в Администрации города, мы выяснили, что отдел кадровой работы является структурным подразделением администрации, который обеспечивает формирование и проведение кадровой политики, организацию системы муниципальной службы. В Администрации города Белгорода несут службу 752 муниципальных служащих, все имеют высшее образование, 12 сотрудников имеют ученую степень. По гендерным особенностям преобладает число женщин, средний возраст муниципальных служащих 40 лет.

Повышение квалификации муниципальных служащих осуществляется в течении всего периода нахождения на службе, по мере необходимости, но не реже одного раза в три года и является обязательным для служащих. Учебно-тематический план разрабатывается управлением кадровой политики и утверждается начальником управления кадровой политики. За отчетный период 598 участников приняли участие в 52 обучающих мероприятиях. Внутриорганизационное обучение проводилось в среднем по 2 раза ежемесячно. В 2016 году на обучение и развитие персонала было затрачено 592 000 рублей. В ходе исследования выяснилось, что в рамках обучения и развития персонала не используются карты компетенций, для определения потребности в развитии того или иного сотрудника. Не производится оценка эффективности проведенного обучения и его влияние на уровень профессионального развития сотрудника.

В ходе изучения системы развития и обучения персонала мы выявили ряд проблем:

1. Неэффективное использование карт компетенций.
2. Отсутствие оценки эффективности пройденного обучения.
3. Отсутствие преемственности знаний.

Для оптимизации системы развития и обучения персонала Администрации города Белгорода мы предложили внедрить систему оценки эффективности пройденного обучения, актуализировать карты компетенций под группы должностей и организовать научно-методические семинары, проводимые обученным сотрудниками с целью преемственности знаний. Внедрение дипломных мероприятий позволит оптимизировать системы развития и обучения и муниципальных служащих Администрации города Белгорода и сократит расходы на обучение, путем создания целевых групп с помощью эффективного использования карт компетенций. Сумма затрат на предложенные мероприятия равняется 29 100. При фактических расходах на обучение за 2016 год в сумме 592 000, экономия составит 118 400 руб. Увеличится число полезного рабочего времени на 14 минут, что в свое время поможет осуществить прием граждан больше на 12 человек, либо это время будет затрачено на выполнение иных функциональных задач.

Социальной эффективностью служит формирование более позитивного восприятия муниципальной службы, повышение удовлетворенности своим трудом, снижение коэффициента текучести и абсентеизма, так как повысится лояльность и приверженность к организации, так же это повлияет на удержание сотрудников в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»
2. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ
3. Агапова, Е.Н. Подготовка специалистов к управлению развитием персонала на основе подхода «обучение действием» [Текст] / Е.Н. Агапова // Актуальная проблематика гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 3. – С. 230-234.
4. Андреева, Л.Ю. Маркетинг взаимоотношений как стратегическая основа управления развитием компетенций персонала [Текст] / Л.Ю. Андреева, С.А. Лушкин, С.В. Савченко // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10. – № 2-3. – С. 45-49.
5. Ахапкин, Н.Ю. Профессиональное обучение персонала российских предприятий [Текст] / Н.Ю. Ахапкин // Кадры.- 2013.- №6.- С. 33-35.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для вузов / Т.Ю. Базарова. - М.: ЮНИТИ, 2013.- 560 с.
7. Бондюгова Т.В. Управление персоналом в социальных службах. [Текст]/ Т.В. Бондюгова, М.В.Воронцова-М:Kontstep,2016.-368 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]: учеб. пособие / В.Р. Веснин.- М.: Проспект, 2013.- 688 с.
9. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский.- М.: Прогресс, 2012.- 315 с.
10. Герчекова, И.А. Менеджмент [Текст]: Учебник / И.А. Герчекова. – М.: Изд-во «Бизнес и биржи». – 2008. – 205 с.
11. Докукина, С.М. Развитие персонала как долгосрочный фактор развития компании [Текст] / С.М. Докукина // Шумпетеровские чтения. – 2013. – № 1. – С. 185-190.

12. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст] / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, Москва, 2013.- 400 с.
13. Емельянов, П.В. Организационная культура [Текст]: учеб. пособие / П.В. Емельянов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 288 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2014. - 720 с.
15. Карташова, Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности [Текст] / Л.В. Карташова.- М.: Информ-Знание, 2014.-258 с.
16. Кафидов, В.В. Управление персоналом [Текст]: учеб.пособие / В.В. Кафидов.- М.: Академич. Проект, 2013.- 144 с.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учеб.пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013.- 560 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом предприятия: стратегия, маркетинг [Текст]: учеб.пособие / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2014.- 301 с.
19. Кокин, Ю.А. От основного образования - к непрерывному обучению [Текст] / Ю.А. Кокин // Человек и труд. - 2013.- С.70-75.
20. Коноплёва, Г.И. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации [Текст] / Г.И. Коноплёва, А.С. Борщенко // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 5 (72). – С. 110-111.
21. Кравченко, А.И. Социология менеджмента [Текст]: учеб.пособие/ А.И. Кравченко.- М.: ЮНИТИ, 2014.- 366 с.
22. Лукичева, Л. И. Управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичева.- М.: Омега-Л, 2013.- 360 с.
23. Магура, М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова: под общ. Ред. М.И. Магура – М: Пресс, 2013.- 216 с.

24. Магура, М.И. Организация обучения персонала [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Изд-во «Интел-Синтез» 2013. – 220 с.
25. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб.пособие / Е.В. Маслов.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 312 с.
26. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 3-е изд., доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 506 с.- (Бакалавр. Академический курс)
27. Малуев, П.А. Управление персоналом [Текст] / П.А. Малуев. - М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2012.- 184 с.
28. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учеб. пособие / Е.Б. Моргунов. - М.: «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2012.- 264 с.
29. Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст] / И.К. Макарова.- М.: Юриспруденция, 2012.- 304 с.
30. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная практика [Текст]: учеб. пособие / С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2013.- 228 с.
31. Носырева, И.Г. Современные формы и методы обучения персонала [Текст] / И.Г. Носырева // Управление развитием персонала.- 2014.- №01.- С. 8-13.
32. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст]: учеб.пособие / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова: под общ. ред. Ю.Г. Одегова.- М.: Изд-во «Экзамен», 2012.- 256 с.
33. Орехов, В.И. Особенности корпоративного обучения менеджеров [Текст] / В.И. Орехов // Управление персоналом.- 2014. - №5. - С. 26-31.
34. Потапова, М.В. Факторы, влияющие на качество усвоения знаний и умений выпускников [Текст] / М.В. Потапова // Физика в школе.- 2013.- №8.- с. 10-41.
35. Поршнева, А.Г. Управление организацией [Текст]: учеб.пособие / А.Г. Поршнева.- М.: ИНФРА-М, 2013 - 716 с.

36. Погодина, Г.В. Через обучение к благам [Текст] / Г.В. Погодина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №1. – с. 11-17.
37. Попович, Д. Наставничество как форма адаптационного развития [Текст] / Д. Попович // Служба кадров и персонал.– 2009.– С. 57-61.
38. Пригожин, А.И. Методы развития организации [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: Изд-во «МЦФЭР». – 2013. – 403 с.
39. Пяткина Н.Е. Понятие развитие персонала и проблемы моделирования его развития [Текст]/ / Ломоносовские чтения. 2002. -98 с.
40. Раковский, С.М. Обучение и развитие персонала в современной российской компании [Текст]: учеб.-метод. пособие / С.М. Раковский. - М.: ИНФРА-М, 2012.-255 с.
41. Резник, С.Д. Управление персоналом. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации [Текст]: учеб.пособие / С.Д. Резник.- М.: ИНФРА-М, 2012. 212 с.
42. Рогожин, М.Ю. Организация управления персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие/М.Ю. Рогожин.- М.: Изд-во РДЛ, 2014.- 224 с.
43. Сафонова, М.Ю. Оценка эффективности внутриорганизационного обучения [Текст] / М.Ю. Сафонова. – М.: Изд-во «Управление персоналом». –2013. – 152 с.
44. Свенцицкий, А.Л. Психология управления организациями [Текст]: / А.Л. Свенцицкий. - СПб.: Изд-во СПбГУ, 2013. - 222 с.
45. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации (пер. с англ. Пинскер Б.С.; под науч.ред. Шпотова Б.М.) [Текст] / П. Сенге. – М.: Изд-во «Олимп-Бизнес». – 2013. – 408 с.
46. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Д.С. Синк.- М.: Прогресс, 2013.-528 с.
47. Смолкин, А.М. Методы активного обучения [Текст]: учеб.-метод. пособие / А.М. Смолкин. - М.: ИГУ, 2012.- 176 с.

48. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст]: учеб. пособие для вузов / С.И. Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 407 с.
49. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.А. Спивак. - СПб.: Изд-во «Питер», 2013.- 412 с.
50. Стенюков, М.В. Делопроизводство в управлении персоналом [Текст] / М.В. Стенюков, В. Н. Пустозерова: под общ. ред. М.В. Стенюкова. - М.: ПРИОР, 2013.- 112 с.
51. Теория и практика управления персоналом [Текст]: Учеб. -метод. пособ./Авт.-сост. Г.В.Щёкин – 2-е изд. – М.: Изд-во «МАУП». – 2013. – 198 с.
52. Третьякова, Н.Г. Внутрифирменное обучение персонала [Текст] / Н.Г. Третьякова // Человеческие ресурсы. – 2015. –№ 1. – С. 14-21.- 182 с.
53. Титоренко, Г.И. Информационные технологии управления [Текст]: учеб.пособие / Г.И. Титоренко.- 2-е изд., доп.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014.- 439 с.
54. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов: под общ. ред. В.В. Травина.-М.: Дело, 2013.- 272 с.
55. Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации [Текст] / Н.С. Трофимов. - СПб.: Канди, 2013.- 298 с.
56. Уткин, Э.А. Управление персоналом [Текст] / Э.А. Уткин.- СПб.: Питер, 2012.- 563 с.
57. Форсиф, П.А. Развитие и обучение персонала [Текст] / П.А. Форсиф.- М.: СПб, ИД Нева, 2012.- 182 с.
58. Хруцкий, Е.А. Организация проведения деловых игр [Текст] / Е.А. Хруцкий. - М.: Высшая школа, 2013.- 320 с.
59. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.М. Цветаев. - СПб.: Питер, 2012.- 192 с.

60. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника [Текст]: учеб. пособие / Н.И. Шаталова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 399 с.
61. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. - М.: Интел-Синтез, 2013.- 352 с.
62. Шлендер, П. Э. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / П.Э. Шлендер, В.В. Лукашевич, В.Д. Мостова. - М. : ЮНИТИ, 2005. - 319 с.
63. Юнг П. Концепция развития персонала в альянсе VAG [Текст]/ / П. Юнг. – М., 2003. -281 с.
64. Юрасова, Ю.В. Обучение персонала [Текст] / Ю.В. Юрасова. – М.: Изд-во «Дашков и Ко». – 2010. – 372 с.
65. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом [Текст] / Е.С. Яхонтова.- СПб.: Питер, 2013.- 272 с.
66. Сайт администрации города Белгорода [Электронный ресурс]:. –Режим доступа: www.beladm.ru