

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА
«ЧЕРНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

очной формы обучения,

группы 05001341

Воробьевой Кристины Сергеевны

Научный руководитель
старший преподаватель
Антоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
ГЛАВА I	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1	Понятие и сущность обучения персонала	7
1.2	Классификация видов обучения персонала	14
1.3	Методы обучения персонала.....	17
ГЛАВА II	СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ЧЕРНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	26
2.1	Организационно-экономическая характеристика Администрации муниципального района «Чернянский район» Белгородской области	26
2.2	Оценка эффективности системы управления персоналом...	37
2.3	Исследование системы обучения персонала в организации.....	47
ГЛАВА III	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	58
3.1	Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала.....	58
3.2	Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ		74
ПРИЛОЖЕНИЯ.....		80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Обучение персонала – основной путь повышения профессионализма работников. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей [29, с. 410]. Успешность деятельности любой организации зависит от эффективной работы задействованных в ней работников. В связи с этим, обучение персонала имеет высокую значимость.

В настоящее время в России наблюдается значительное развитие политической, экономической, социальной и других сфер, влияющих на жизнедеятельность общества, и на изменения, вносящиеся в систему профессиональной подготовки муниципальных служащих.

Имеющиеся на данный момент изменения существенно воздействуют на работу муниципальных служащих. В связи с чем, компетенции, приобретённые муниципальными служащими на этапе получения базового образования, со временем, теряют свою значимость. Поэтому необходимо постоянно повышать уровень знаний, умений и навыков сотрудников организации.

Квалифицированный кадровый потенциал является важнейшим элементом при решении имеющихся и возникающих проблем развития российского общества.

Развитие целей, задач, функций, обязанностей органов представительной и исполнительной власти способствует усложнению и расширению сферы деятельности муниципальных служащих. Поэтому изучение качественных показателей кадрового потенциала муниципальных служащих, а также определение направлений по его оптимизации являются значимыми и актуальными.

Деятельность государственных органов направлена на повышение качества жизни населения. Поэтому, имеющиеся и возникающие недостатки, касающиеся повышения квалификации влекут за собой проблемы, связанные с некачественным выполнением муниципальными служащими своих основных обязанностей.

Также является актуальной проблема подготовки муниципальных служащих, впервые вступивших на замещаемую должность. Частая сменяемость муниципальных служащих в соответствии с аттестацией и по другим причинам требует дополнительного обучения работников, которые не обладают должным опытом, навыками и знаниями, необходимыми на замещении данной должности.

К работникам предъявляются высокие быстроизменяющиеся в современных условиях требования. В связи с развитием имеющихся и возникновением новых требований к профессиональной подготовке муниципальных служащих, необходимо регулярное повышение профессионального опыта, знаний, поиск и введение новых методик обучения и технологий.

Обучение муниципальных служащих должно способствовать обеспечению профессиональной самореализации служащего, формированию у него необходимых профессиональных знаний, умений, навыков, позволяющих успешно решать поставленные задачи. Однако, фактические данные зачастую отличаются от запланированных. В связи с этим вопросы построения и организации системы обучения не только не теряют, но и приобретают повышенную значимость.

Степень научной разработанности. Изучением проблемы, представленной в данной дипломной работе, занимались как отечественные, так и зарубежные авторы. Существенный вклад в изучение проблем, касающихся обучения кадров внесли российские ученые: Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Виханский, О.С., Генкин Б.М., Доронина, И.В., Зубкова А.Ф.,

Карпичев В.С., Кибанов А.Я., Маслов, Е.В., Одегов Ю.Г., Потемкин В.К., Турчинов А.И., Шапиро С. А. и др.

Исследования проблем, связанных с оптимизацией систем повышения квалификации кадров, представлены в трудах таких зарубежных авторов как: Беккер Г., Брю С., Гмюр М., Джеральд К. Киркпатрик Д., Макгрегора Д., Макконелла К., Маслоу А., Оучи У., Тейлора Ф., Форсиф П. и др.

Объектом исследования дипломной работы является Администрация муниципального района «Чернянский район» Белгородской области.

Предмет – система обучения персонала в Администрации муниципального района «Чернянский район» Белгородской области.

Целью дипломной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы обучения персонала в Администрации муниципального района «Чернянский район» Белгородской области.

В связи с поставленной целью дипломной работы необходимо выделить основные **задачи**:

1. Изучить вопросы обучения персонала, ее организации, развития и оптимизации в отечественной и зарубежной литературе.
2. Охарактеризовать финансово-хозяйственную деятельность Администрации муниципального района «Чернянский район» Белгородской области.
3. Проанализировать актуальное состояние системы обучения персонала в Администрации муниципального района «Чернянский район» Белгородской области.
4. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала в Администрации муниципального района «Чернянский район» Белгородской области.

Практическая значимость. Мероприятия, предложенные с целью усовершенствования системы обучения персонала, позволят увеличить эффективность трудовой деятельности персонала Администрации, повысить

уровень удовлетворенности работников собственным трудом, сформировать позитивное восприятие и повысить имидж государственного служащего.

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, результаты собственного исследования автора.

В данной курсовой работе применялись следующие **методы исследования**:

- 1) методы организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – анкетирование, архивный метод;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность обучения персонала

Обучение осуществляется на протяжении всей жизни человека. Целью обучения является получение образования. Образование бывает общее и профессиональное. Общее образование человек приобретает в школе, профессиональное – в высших учебных заведениях, техникумах, технических училищах.

Образование – результат обучения. Это объем систематизированных знаний, умений, навыков, способов мышления, которыми овладел обучаемый.

В литературе дано множество определений понятию «обучение персонала». Необходимо рассмотреть некоторые из определений.

По мнению А.П. Егоршина: «обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления» [23, с.237].

Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина считают, что обучение персонала – это кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях [19, с.422].

Джеральд Коул утверждает, что обучение персонала – это любая обучающая активность, которая ведет к непрерывному усвоению специфических знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности. Обучение может быть направлено на выполнение какой либо работы или специального задания [5, с.226].

В.Р. Весенин определил, что обучение – это метод подготовки персонала, направленный на повышение эффективности работы организации [13, с.164].

И.Б. Дуракова и Л.П. Волкова определяют обучение как один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации [22, с.301].

Ю.Н. Юрлов и Г.Л. Орлянская считают, что обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании [61, с.73].

По мнению П. Форсифа: «обучение – это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников» [57, с. 118].

А.Я. Кибанов дал следующее определение: «обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.д.» [29, с. 410].

Каждый автор рассматривает данное понятие со своей точки зрения, но их мнения сходятся в том, что под обучением они все определяют планомерные действия организации, направленные на совершенствование имеющихся и освоение новых определенных знаний и навыков, необходимых работникам для эффективного исполнения должностных обязанностей.

Предметом обучения являются:

- знания – теоретические, методические и практические, необходимые для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения – способность выполнять эти обязанности;
- навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике;
- способы общения или поведения – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью,

форма жизнедеятельности личности, выработка поведения в соответствии с требованиями рабочего места, коммуникабельность [9, с. 58].

Организация профессионального обучения представляет собой комплексный непрерывный процесс, состоящий из ряда этапов (рис. 1.1).

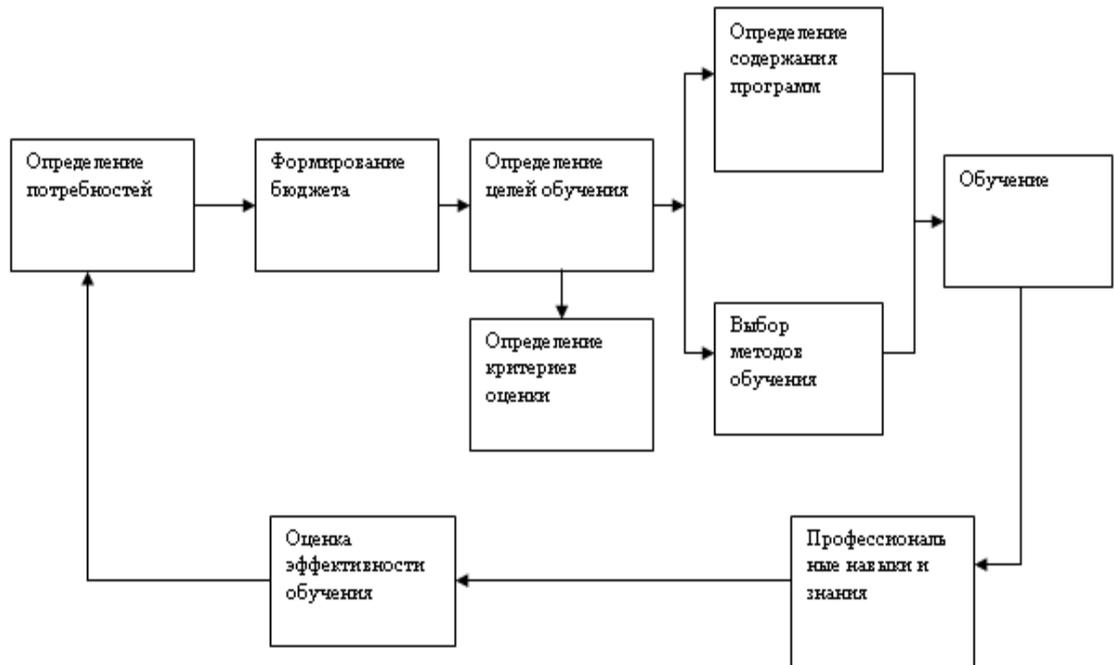


Рисунок 1.1 Система организации профессионального обучения

Необходимость в обучении возникает в трех ситуациях:

- при принятии на работу нового сотрудника;
- изменение должностного уровня сотрудника;
- для повышения квалификации сотрудников организации [5, с.121].

В целях определения потребности в обучении целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников [5, с. 119].

Для выявления потребности в обучении используются такие методы как: аттестация персонала, опрос руководителей, опрос сотрудников, изучение должностных инструкций, анализ результатов работы сотрудников, психологическая оценка.

Опрос руководителей – это самый распространенный и доступный метод определения потребности в обучении. Руководитель каждый день общается с подчиненным, видит его ошибки и недочеты, сильные и слабые стороны. Чтобы выяснить, чему учить персонал специалисты по управлению персоналом проводят письменные и устные опросы и интервью.

Аттестация по сравнению с опросом руководителей является более надежным и объективным способом выявления потребности в обучении.

Процедура аттестации включает в себя несколько этапов:

- анализ профессиональных достижений за определенный период (год, полгода, квартал);
- тестирование на знание и навыки;
- собеседования с руководителями.

В состав аттестационной комиссии входит несколько человек, что уменьшает субъективность оценки.

Потребность организации в обучении возрастает при следующих условиях:

- обучение является эффективным способом при решении имеющихся и возможных проблем, связанных с деятельностью персонала;
- обучение рассматривают как наиболее практичный метод для достижения организационных целей;
- обучение представляет собой наиболее эффективный путь повышения значимости человеческих ресурсов организации и роста производительности труда.

Потребность в обучении различных категорий работников выявляется в связи с целями организации, конкретными требованиями работы, а также личностными качествами сотрудников. На потребность в обучении, развитии

профессиональных навыков, повышении квалификации, приобретении новых знаний и умений влияют возраст, трудовой стаж, способности, особенности трудовой мотивации и др.

Главными ресурсами, необходимыми для осуществления обучения являются средства, выделяемые организацией на покрытие расходов, связанных с обучением персонала, а также время, затрачиваемое на реализацию процесса обучения.

Обучение, осуществляемое в организации, направлено на достижение целей, как самой организации, так и ее сотрудников.

Цели обучения работников и работодателей различаются.

С точки зрения работодателя к целям обучения относятся:

- организация и формирование управленческого персонала;
- умение выявлять и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- адаптация персонала;
- внедрение нововведений.

По мнению работников, обучение осуществляется для достижения следующих целей:

- поддержание на должном уровне профессиональной квалификации, а также ее развитие;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- развитие потенциала;
- развитие способностей в области планирования и организации производства [5, с. 125].

Выбор определенного метода обучения влияют такие факторы как:

- цели организации;
- кадровая политика;
- финансовое положение организации;

- специфика деятельности обучаемых;
- численность персонала, нуждающегося в обучении.

К задачам обучения относятся:

- формирование у обучаемых профессиональных навыков;
- изучение наиболее рациональных рабочих приемов на основе опыта передовых производств;
- освоение норм выработки, достижение качественных показателей;
- изучение правил техники безопасности.
- совершенствование уже имеющихся навыков;
- освоение новых, более сложных работ и навыков;
- изучение новых методов и приемов труда и его организации.

Организуя обучение, учитывают следующие принципы:

- заинтересованность обучаемого в результатах;
- подкрепление обучения вознаграждением;
- сочетание обучения с практикой;
- осмысленное усвоение учебного материала;
- сочетание традиционных и современных методов обучения;
- контроль знаний и корректировка обучения;
- приближенность теории к реальной рабочей обстановке;
- обеспеченность процесса обучения материальной и технической базой.

Под эффективностью обучения персонала понимают качественное исполнение сотрудниками своих должностных функций и обязанностей в соответствии с требованиями работы и целями организации.

Основная причина, по которой организации стремятся оценивать эффективность учебных программ – это необходимость выявления уровня достижения целей обучения. Программа, которая не позволяет достичь требуемого уровня рабочих показателей, и добиться изменения навыков обучающихся в нужном направлении должна быть изменена или заменена другой программой. Второй причиной оценки обучающей программы

является необходимостью убедиться, что изменения рабочих показателей обучающихся произошли именно в результате обучения. Для этого придется сравнить профессиональную эффективность работников до и после обучения или сопоставить эти показатели с эффективностью работников контрольной группы, т.е. не участвовавших в обучении. В случае неуспеха программы следует предпринять в будущем необходимые корректирующие шаги [53, с. 261].

Оценка эффективности обучения может проводиться с помощью тестов, опросников, заполняемых обучающимися, экзаменов и т.п. Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданными комиссиями. Информацию, полученную в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, необходимо анализировать и использовать при подготовке и проведении аналогичных программ в будущем. Оценка эффективности обучения работников организации позволяет постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд.

Эффективность процедуры обучения определяется следующими условиями:

- качественная реализация этапов процедуры обучения;
- соответствие положений технологии профессиональной подготовки персонала действующему региональному и федеральному законодательству и этическим нормам;
- соответствие программы обучения организационным целям;
- наличие подробно разработанной, детальной программы развития персонала на определенный срок, соответствующей количеству и категориям обучаемого персонала;
- использование современных методов делового общения и передачи информации;

- наличие отрегулированных механизмов документооборота, элементарность процедур, связанных с организацией обучения персонала;
- обеспечение обратной связи с целью устранения возникающих проблем и контроля за реализацией этапов процедуры обучения;
- обязательность профессиональной подготовки для всех сотрудников организации;
- контроль за качеством исполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей;
- стимулирование и поощрение обучающихся работников;
- заинтересованность и личная поддержка руководителей в обучении персонала.

1.2 Классификация видов обучения персонала

Профессиональные знания и навыки сотрудников организации должны непрерывно совершенствоваться, так как именно это являются важнейшим условием развития организации, улучшения ее имиджа на рынке, а также поддержания и увеличения ее конкурентоспособности.

Обучать персонал необходимо для того, чтобы знания и навыки работников соответствовали деятельности и целям организации, которые могут изменяться.

Существует следующая классификация видов обучения:

1. В зависимости от целей обучения выделяют следующие виды обучения:

- подготовка кадров – это планомерное, организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, обладающих комплексом специальных знаний, умений, навыков и способами общения;

- повышение квалификации – это обучение кадров с целью последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений,

навыков и способов общения в связи с изменениями требований к профессии или повышением в должности;

- переподготовка кадров – это получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников.

2. В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии бывает:

- обучение без отрыва от работы. Теоретический курс проводится в профессионально-техническом заведении, а практическая подготовка на предприятии.

- обучение с отрывом от работы проводится в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров [5, с. 121].

3. В зависимости от количества обучаемого персонала выделяют:

- индивидуальное – каждый обучаемый прикрепляется к высококвалифицированному рабочему или специалисту. Теоретический курс индивидуальной подготовки обучающиеся изучают самостоятельно.

- групповое – обучающиеся объединяются в учебные группы и выполняют работу согласно учебной программе под руководством специалистов. Теоретическое обучение проводится в специализированных учебных заведениях.

4. В зависимости от участников процесса обучения:

- внутреннее – данный вид обучения готовится и проводится работниками организации;

- внешнее – готовится и проводится с помощью внешних специалистов;

- самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно, изучая специальную литературу, наблюдая и анализируя свои действия и действия окружающих.

5. В зависимости от продолжительности обучения также выделяют:

- краткосрочное – обучение в течение не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов;

- среднесрочное – обучение в течение не более 6 месяцев;

- долгосрочное – обучение более 6 месяцев.

А.Я. Кибанов выделил и охарактеризовал следующие виды обучения:

1. Профессиональная подготовка кадров – приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности. В свою очередь профессиональная подготовка делится на начальную и специализированную.

Профессиональная начальная подготовка – развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки.

Профессиональная специализированная подготовка – предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией.

2. Профессиональное совершенствование – расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт).

2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей – приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность).

2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе – подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность).

3. Профессиональная переподготовка – получение знаний, умений, навыков и овладение способами поведения для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт).

Т.Ю. Базаров выделил 2 типа обучения: сохраняющее и инновационное.

Целью сохраняющего обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях. Оно совершенствует способность решать те проблемы, которые уже даны. Этот тип обучения предназначен для поддержания уже существующей системы [5, с.125].

Инновационное обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления [6, с.275]

Отдельные виды обучения не рассматривают в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения.

1.3 Методы обучения персонала

Для организации и реализации процесса обучения персонала используются разнообразные методы обучения.

Метод обучения – упорядоченная деятельность педагога и учащихся, направленная на достижение заданной цели обучения [46, с. 204]. Это способ

достижения определенной цели, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения материала, способы организации учебной деятельности.

На выбор того или иного метода обучения персонала влияют различные факторы, основными из которых являются:

- цель обучения;
- желаемая результативность обучения;
- личностные качества обучаемых и др.

Для достижения эффективных результатов обучения необходим индивидуальный подход к потребностям каждого сотрудника. Каждый метод имеет как преимущества, так и недостатки. Это важно учитывать при формировании программ обучения.

При выборе метода обучения необходимо учитывать, что обучающие программы отличаются по времени прохождения, уровню сложности, стоимости, длительности воздействия.

Методы обучения обычно классифицируют на:

- на рабочем и вне рабочего места;
- пассивные и активные;
- индивидуальные и групповые [7, с.155].

Методы профессионального обучения вне рабочего места используются, прежде всего, с целью овладения теоретическими знаниями и поведением соответствующим требованиям профессии и производственной обстановки.

Обучение на рабочем месте выделяется практической направленностью, предполагает непосредственную связь с производственными функциями работника, предоставляет значительные возможности для изучения, повторения и закрепления полученной информации.

Использование методов обучения вне рабочего места предполагает формирование у обучающихся новых поведенческих и профессиональных

навыков. Обучение вне рабочего места влечет за собой дополнительные финансовые затраты, а также отвлечение работников от их должностных обязанностей.

Пассивные методы обучения персонала включают в себя: лекции, семинары, учебные видеофильмы и др. Данные методы считаются наиболее эффективными при передаче и закреплении учебного материала.

При активных методах обучения значительная роль отдается практической основе передаваемых обучающимся знаний, умений и навыков. К активным методам обучения относят: тренинги, групповые обсуждения, деловые игры, ролевые игры, программированное обучение и др.

Разделить методы обучения однозначно на активные и пассивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Безусловно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, дискуссии по проблемам организации, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации и методы социально-психологического тренинга [8, с.145].

Методы обучения также подразделяют на традиционные и современные.

К традиционным относятся:

1. Лекция – это традиционный и один из самых древних методов профессионального обучения. Лекция считается наиболее эффективным способом изложения большого объема учебного материала в короткий период времени, позволяет развить много новых идей в течение одного занятия. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что обучаемые являются пассивными слушателями, практических действий с их стороны не предполагается. Вследствие чего практически отсутствует обратная связь, преподаватель не имеет

возможности контролировать процесс усвояемости изложенной информации, соответственно не может вносить коррективы в процесс обучения. При использовании лекции как метода обучения, инструктор может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты, показ слайдов и видеофильмов.

2. Семинар – это метод, использующийся для совместного рассмотрения проблемы, поиска решений и новых идей. Данный метод предполагает активность участников. Наиболее распространены семинары, посвященные развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Семинар обычно используется с целью полученных знаний [2, с. 115].

3. Деловые игры – этот метод обучения является наиболее приближенным к реальной профессиональной деятельности обучаемых. Изучение учебной тематики основывается на моделировании различных ситуаций, которые могут возникать в профессиональной деятельности.

Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам к каким конечным результатам приведут их решения и действия [8, с.146].

4. Наставничество считают наиболее эффективным и часто используемым методом обучения там, где важную роль в подготовке специалистов играет практический опыт. Под наставничеством понимают форму профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников организации. К работнику или группе работников только прибывших на рабочее место, приставляется опытный специалист с целью передачи опыта, а также прививание традиций и ценностей организации новичку.

Задачи наставника: обучать новичков основным методам профессиональной деятельности; помогать в освоении производственных

процедур; контролировать результаты работы; помогать в решении имеющихся вопросов [43, с.180].

5. Дискуссия – этот метод предполагает коллективное обсуждение важного или спорного вопроса с целью поиска истины или решения имеющихся проблем.

6. Практическое занятие предполагает возможность закрепить полученные теоретические знания и навыки в ситуациях, максимально схожих с теми, с которыми обучающиеся могут сталкиваться в своей профессиональной деятельности. Без практического закрепления знаний, умений и навыков, освоенных в ходе учебы, трудно рассчитывать на реальное улучшение рабочего поведения и повышение отдачи от работников. Для реализации этого принципа наилучшие условия создает использование методов активного обучения. Отсутствие возможностей практического применения полученных знаний и отработки навыков, особенно сложных, негативно сказывается на мотивации обучающихся и на результатах обучения [35, с. 62].

Современные методы обучения персонала объединяют в себе все вышеперечисленные формы обучения персонала. Они совмещают и активные и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства [26, с.168].

К современным методам обучения персонала относят:

1. Видеообучение является пассивным методом обучения. Для его реализации обучаемым предоставляется аудио и видео программы, электронные документы и учебники, а также различные обучающие компьютерные программы.

При использовании данного метода не требуется ни преподаватель, ни определенное время, ни специальное помещение, что является одновременно и преимуществом и недостатком. С одной стороны это экономично, работник может самообучаться и многократно повторять изученное в любое

удобное время в любом удобном месте. С другой стороны отсутствует контроль со стороны преподавателя.

2. Дистанционное обучение является методом обучения на рабочем месте. Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, позволяющих обучать персонал на расстоянии. При помощи дистанционного обучения обучающийся имеет возможность самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая более удобное для этого время. Процесс дистанционного обучения заключается в том, что учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По результатам данного тестирования делается вывод о текущем уровне знаний. Затем высылается пробный урок, который следует выполнить. После выполнения нескольких уроков, учащийся проходит контрольное тестирование. На основе его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы. Для использования такого метода необходимо соответствие технической оснащенности и грамотная проработка материалов для обучения и контрольных процедур. За счет дистанционного обучения сложно сформировать поведенческие навыки. Кроме того, для качественного усвоения знаний учащийся должен обладать высокой мотивацией.

3. Модульное обучение – это активный метод. Для эффективной программы обучения персонала можно использовать модульное обучение. Этот метод обучения состоит из отдельных блоков, направленных на достижение конкретного результата. В каждом блоке четко обозначены цели обучения, задачи и уровни усвоения материала, определены умения и навыки. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они рассчитаны на активное участие обучающихся, которые усваивают учебный материал в действии, и активной работе с изучаемой информацией.

Такая форма предполагает создание программы обучения из отдельных тематических модулей, направленных на достижение требуемого результата. Учебный курс может включать около трех модулей. Отдельным модулем

может быть как теоретический блок, так и практические работы, а также итоговые проекты. Тематических модулей может быть любое количество. Все зависит от того, сколько времени нужно на освоение навыка и получения знаний по заданному материалу [19, с.266]. Длительность такого обучения зависит от объема материала, который необходимо изучить.

4. Электронное обучение. В процесс обучения революционный вклад внесли компьютеризированные средства и инструменты Интернета. Специфичные методы включают в себя подготовку на основе компьютера, системы обеспечения электронного исполнения, дистанционное обучение и обучение с помощью Интернета. Обучаясь с помощью компьютера, обучающиеся используют различные программы и компьютерные системы, помогающие совершенствовать их навыки и знания. Крупные компании разрабатывают специальные компьютерные программы и предлагают своим сотрудникам [59, с.210].

5. Кейс-обучение – это один из самых старых и проверенных методов активного обучения навыкам анализа, диагностики проблем и поиска решений. Рассмотрение практических ситуаций из опыта практической деятельности различных организаций, предполагает изучение и групповое обсуждение реальных или возможных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.п. При разборе практических ситуаций происходит дискуссия, в которой обучающиеся играют активную роль, а инструктор координирует и контролирует их работу.

Цель метода – научить обучающихся при самостоятельной работе и при работе в группе анализировать и структурировать информацию, выявлять текущие проблемы, находить оптимальные способы устранения проблем, оценивать их, выбирать наиболее рациональные и выработать план действий.

6. Тренинг – это метод обучения, при котором теоретическая информация минимизирована и на первый план выдвигается практическое

применение умений и навыков. В процессе моделирования различных ситуаций обучающиеся имеют возможность развивать и закреплять требуемые знания и навыки, осваивать новые модели поведения, находить более рациональные подходы к решению заданий. В тренинге применяются различные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии [54, с.211].

7. Мозговой штурм. Метод мозгового штурма направлен на поиск за короткий период времени большого количества самых разнообразных идей для решения проблемы, с последующим анализом всех предложенных вариантов и выбором наиболее рационального и оптимального для устранения имеющейся проблемы.

Для реализации этого метода осуществляется работа в группах. Метод действует более эффективно при участии в группах руководителей вместе с рядовыми сотрудниками. Каждая группа обсуждает определенный вопрос. Каждый участник высказывает свое мнение, предлагает свои идеи. Далее анализируются все предложенные варианты и выбирается наиболее подходящий [50, с. 178].

8. Ротация – это метод, предполагающий самостоятельное обучение, при временном перемещении сотрудника на другую должность в целях овладения новыми навыками. В основном такой метод применяется в организациях, требующих от персонала владения несколькими профессиями.

Преимуществами ротации является позитивное влияние на мотивацию обучаемого, развитие социальных связей на рабочем месте. Но при этом существует и недостаток такой как потеря производительности при перемещении с одного рабочего места на другое.

9. Метод Secondment. Такой метод является разновидностью ротации и представляет собой перемещение работника на другое рабочее место в другое подразделение или отдел на определенное время, а затем он снова возвращается к прежним обязанностям. Чаще всего этот метод применяется в

крупных организациях с плоской структурой, где отсутствуют возможности продвижения сотрудников, в связи, с чем невозможно развитие у них дополнительных навыков.

10. Коучинг. Предполагает коммуникации, в рамках которого коуч помогает работнику максимально раскрыть и развить свой потенциал и найти способы устранения имеющихся проблем. Суть коучинга – эффективность и высокое качество работы. При профессиональной поддержке коуча, обучающийся может достичь поставленных целей намного быстрее и эффективнее, а также быть уверенным, что выбранное им направление развития – это действительно именно то, что ему нужно. При взаимодействии с коучем сотрудник самостоятельно обозначает цели, разрабатывает стратегии и осуществляет наиболее рациональные.

В настоящих условиях происходит быстрое устаревание профессиональных знаний, умений и навыков. Возможность организации непрерывно совершенствовать профессиональные знания и компетенции своих сотрудников является важнейшим критерием успешности и эффективности функционирования любой организации.

Процесс профессионального обучения начинается с выявления необходимости проведения обучающих программ. Определяется уровень несоответствия между требуемой и имеющейся квалификацией у сотрудников организации. Проанализировав потребности и имеющиеся у организации ресурсы, определяются цели профессионального развития и критерии оценки эффективности обучения.

Существует множество разнообразных форм и методов обучения, различающихся по таким признакам как: традиционные и современные, активные и пассивные, групповые и индивидуальные, с отрывом от производства и без отрыва. Выбор того или иного метода обучения определяется стоящими перед обучающей программой целями, особенностями обучающихся, имеющимися в организации ресурсами, а также анализом преимуществ и недостатков каждого варианта.

ГЛАВА II СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА «ЧЕРНЯНСКИЙ РАЙОН» БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика Администрации муниципального района «Чернянский район» Белгородской области

Администрация Чернянского района осуществляет исполнительно-распорядительные функции в пределах, установленных Положением об администрации Чернянского района города Белгорода и правовыми актами Главы города.

Месторасположение и юридический адрес Администрации Чернянского района: Белгородская область, Чернянский район, пл. Октябрьская 1, тел.: 8(47232)5-55-49, 5-50-64, 5-57-80 электронный адрес: adm@ch.belregion.ru.

Дата образования администрации Чернянского района Белгородской области – 21 января 1992 год.

Законодательство, которым администрация руководствуется в своей деятельности:

- Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.;
- Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;
- Кодекс Российской Федерации «Об административных правонарушениях» от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ;

- Федеральный закон от 6 октября 2003 года №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Администрация Чернянского района является юридическим лицом, имеет в оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, иметь обязанности, являться истцом и ответчиком в суде.

Администрация Чернянского района организует и осуществляет муниципальный контроль за соблюдением требований, установленных муниципальными правовыми актами, принятыми по вопросам местного значения, а в случаях, если соответствующие виды контроля отнесены федеральными законами к полномочиям органов местного самоуправления, также муниципальный контроль за соблюдением требований, установленных федеральными законами, законами Белгородской области.

Администрация Чернянского района осуществляет организацию решения вопросов местного значения, исполнения полномочий органов местного самоуправления городских и сельских поселений, переданных на основе соглашений, заключенных главой администрации Чернянского района, а также исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления Чернянского района.

Администрация Чернянского района владеет следующими полномочиями:

- 1) составление и рассмотрение проекта бюджета муниципального района, утверждение и исполнение бюджета муниципального района, осуществление контроля за его исполнением, составление и утверждение отчета об исполнении бюджета муниципального района;
- 2) владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности муниципального района;

3) организация в границах муниципального района электро- и газоснабжения поселений в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

4) осуществление муниципального контроля над сохранностью автомобильных дорог местного значения вне границ населенных пунктов в границах муниципального района, и обеспечение безопасности дорожного движения на них, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог в соответствии с законодательством Российской Федерации;

5) создание условий для предоставления транспортных услуг населению и организация транспортного обслуживания населения между поселениями в границах муниципального района;

6) участие в профилактике терроризма и экстремизма, а также в минимизации и ликвидации последствий проявлений терроризма и экстремизма на территории муниципального района;

7) участие в предупреждении и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций на территории муниципального района;

8) организация охраны общественного порядка на территории муниципального района;

9) организация мероприятий межпоселенческого характера по охране окружающей среды;

10) организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного, начального, основного, среднего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях, организация предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях;

11) создание условий для оказания медицинской помощи населению на территории муниципального района в соответствии с территориальной программой государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи;

12) утверждение схем территориального планирования муниципального района, утверждение подготовленной на основе схемы территориального планирования муниципального района документации по планировке территории, ведение информационной системы обеспечения градостроительной деятельности, осуществляемой на территории муниципального района;

13) создание условий для обеспечения поселений, входящих в состав муниципального района, услугами связи, общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

14) создание условий для обеспечения поселений, входящих в состав муниципального района, услугами по организации досуга и услугами организаций культуры;

15) осуществление мероприятий по обеспечению безопасности людей на водных объектах, охране их жизни и здоровья;

16) исполнение принятых Муниципальным Советом планов социально-экономического развития;

17) управление муниципальной собственностью сельского поселения, включая создание муниципальных предприятий и учреждений, осуществление финансового обеспечения деятельности муниципальных казенных учреждений и финансового обеспечения выполнения муниципального задания бюджетными и автономными муниципальными учреждениями, а также осуществление закупок товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд;

18) осуществление иных полномочий, предусмотренных федеральным законодательством.

Структура администрации Чернянского района утверждается Муниципальным советом района по представлению главы администрации района (приложение 1). В структуру администрации Чернянского района входят управления, являющиеся отраслевыми (функциональными) органами администрации района, а также представительства, являющиеся

территориальными органами администрации района. Решением Муниципального совета района о структуре администрации Чернянского района определяется также количество заместителей главы администрации.

Организационная структура администрации муниципального района «Чернянский район» является линейно-функциональной. Данная структура управления состоит из линейных подразделений, выполняющих основную работу, принимающих решения, отдающих распоряжения и функциональных подразделений, которые помогают линейным руководителям в подготовке соответствующих решений, исполняют их указания.

Линейно-функциональная структура управления имеет следующие преимущества:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- единство и четкость распорядительства.

Весь аппарат администрации района разделен на отделы. Каждый отдел действует в соответствии с поставленными целями и задачами, имеет права, несет ответственность, обладает полномочиями и осуществляет конкретные функции.

Управление финансов и бюджетной политики выполняет следующие функции: стратегическое планирование доходов и расходов бюджета района; разработка проекта решения о бюджете района на очередной финансовый год и плановый период; управление муниципальным долгом; контроль за правомерным, целевым, эффективным использованием бюджетных средств; контроль за расходованием бюджетных средств на содержание органов местного самоуправления.

Управление имущественных и земельных отношений обладает следующими полномочиями: обеспечение эффективного управления, а также

рационального использования имущества, находящегося в собственности района; создание и обеспечение функционирования системы учёта муниципального имущества, контроля его использования; реализация государственных программ, связанных с регулированием имущественных отношений в сфере владения, пользования и распоряжения земельными участками, и рациональным использованием земель.

Управление сельского хозяйства и природопользования выполняет следующие функции: разработка планов социально-экономического развития отраслей агропромышленного комплекса; организация мероприятий по воспроизводству плодородия и сохранности почв, повышения урожайности сельскохозяйственных культур; осуществление контроля за соблюдением требований экологической безопасности и технический надзор за состоянием и использованием технических средств в растениеводстве и животноводстве; проведение мероприятий по охране природных ресурсов; реализация проекта озеленения и ландшафтного обустройства территории района; организация деятельности ветеринарной службы по предупреждению болезней животных.

Управление образования обладает следующими полномочиями: предоставление общедоступного и бесплатного дошкольного, начального, основного, среднего образования; создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей в Образовательных организациях; учет детей, подлежащих обучению по образовательным программам; организация отдыха детей во время каникул; организация обеспечения Образовательных организаций учебниками и учебными пособиями.

Основными направлениями деятельности Управления культуры является: организация библиотечного обслуживания населения; организация предоставления дополнительного образования; содержание музеев, организация их работы; охрана и сохранение объектов культурного наследия, памятников истории и культуры местного значения;

Управление социальной защиты населения организует работу по социальной поддержке таких категорий населения как: инвалиды; ветераны; многодетные семьи; малоимущие граждане; граждане, пострадавшие от воздействия радиации; дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей; пенсионеры; граждане, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации; военнослужащие граждане и их семьи.

Управление организационно-контрольной и кадровой работы решает следующие задачи: планирование перспективной и текущей работы администрации района, координация деятельности ее структурных подразделений, организация выполнения регламента администрации района; осуществления проведения единой кадровой политики на территории района; кадровое обеспечение деятельности администрации района, кадровое делопроизводство; работа с обращениями граждан.

Правовое управление имеет следующие задачи: обеспечение соответствия муниципальных правовых актов действующему законодательству; правовое обеспечение деятельности администрации; оказание консультативной помощи структурным подразделениям администрации по правовым вопросам.

Административная комиссия осуществляет методическое руководство работой по экспертизе ценности документов, подготовке их к архивному хранению, а также по разработке номенклатур дел и других нормативно-методических документов, регламентирующих деятельность архива и делопроизводственной службы организации.

Деятельности Архивного отдела направлена на: хранение документов, принятых в отдел; обеспечение сохранности и государственный учет архивных документов; комплектование отдела документами, отражающими материальную и духовную жизнь общества, имеющими историческое, научное, социальное, экономическое или культурное значение.

Деятельность отдела по взаимодействию с судебными и правоохранительными органами направлена на: обеспечение защиты прав и

законных интересов граждан, военнослужащих, сотрудников правоохранительных органов; содействие деятельности правоохранительных органов, функционирующих на территории района; обеспечение организационного взаимодействия по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям с органами местного самоуправления района по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций.

Служба по взаимодействию со СМИ: распространяет в средствах массовой информации официальные сообщения, относящиеся к деятельности администрации; публикует статьи, организует размещение сюжетов о деятельности администрации; организует пресс-конференций, интервью главы администрации района, его заместителей с представителями СМИ; размещает материалы в районной газете «Приосколье» и на официальном сайте администрации в информационно-коммуникационной сети Интернет.

Управление строительства, транспорта, связи и ЖКХ: обеспечивает контроль за предоставлением населению жилищных и коммунальных услуг;

осуществляет защиту экономических интересов потребителей от завышения тарифов на товары и услуги организаций коммунального комплекса; организует и контролирует подготовку жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры к сезонной эксплуатации; осуществляет мероприятия по созданию и развитию транспортного хозяйства, используемого для пассажирских перевозок населения.

Специалисты из отдела учета и бухгалтерской отчетности контролируют соблюдение финансовой и налоговой дисциплины, достоверность и правильность бухгалтерской и налоговой отчетности, организуют и проводят периодическую и годовую инвентаризацию и т.д.

Все отделы и структурные подразделения осуществляют свою деятельность на принципах тесного взаимодействия друг с другом. Каждый отдел имеет своего начальника и специалистов. Все эти категории муниципальных служащих помогают правильно организовывать работу

администрации и поддерживать ее на высшем уровне. Они осуществляют наделенные им полномочия, исполняют все поставленные задачи в срок.

Результаты работы отделов администрации оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель.

Основные административно-хозяйственные показатели Администрации Чернянского района представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Административно-хозяйственная деятельность Администрации Чернянского района

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочная численность персонала	120 чел.	107 чел.	95 чел.
Фонд рабочего времени	219 416 час.	197 153 час.	177 966 час.
Фонд оплаты труда	34 564 330,64 руб.	33 721 703,13 руб.	32 088 375,66 руб.
Среднемесячная заработная плата	24 003,00 руб.	26 263,00 руб.	28 753,00 руб.
Лимит бюджетных обязательств (тыс.руб.)	137 063 000,00 руб.	161 154 600,00 руб.	124 687 000,00 руб.
Исполнено бюджетных обязательств (тыс.руб.)	138 617 172,48 руб.	161 148 295,74 руб.	127 953 076,29 руб.

Для осуществления своей деятельности, достижения целей и решения поставленных задач администрация получает доходы из государственного бюджета. В 2014 году на исполнение бюджетных обязательств затрачено больше денежных средств, на 1 554 172,05 руб., чем предусмотрено лимитом. В 2015 году сумма затраченных средств не превышает установленного лимита, это говорит о рациональном использовании поступающих средств. В 2016 году сумма затраченных средств превышает установленный лимит на сумму 3 266 076,30 руб.

В таблице 2.2 можно более подробно рассмотреть основные результаты административно-хозяйственной деятельности Администрации Чернянского района.

Таблица 2.2

Бюджет расходов Администрации Чернянского района

Статьи расходов	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	44 067 551,97 руб.	43 389 402,73 руб.	42 647 128,74 руб.
Приобретение работ, услуг	20 630 663,32 руб.	20 602 406,74 руб.	13 198 166,42 руб.
Обслуживание государственного долга	2 789 856,89 руб.	3 504 133,47 руб.	5 242 672,52 руб.
Безвозмездные перечисления организациям	7 892 347,32 руб.	65 374 248,36 руб.	64 380 239,69 руб.
Безвозмездные перечисления бюджетам	471 326,96 руб.	4 272 798,73 руб.	-
Социальное обеспечение	15 341 733,32 руб.	14 928 822,00 руб.	6 588 882,00 руб.
Прочие расходы	7 423 692,70 руб.	9 076 483,71 руб.	1 825 987,30 руб.
Итого:	138 617 172,48 руб.	161 148 295,74 руб.	127 953 076,29 руб.

Денежные средства, поступающие в администрацию Чернянского района, расходуются на оплату труда муниципальных служащих, приобретение работ и услуг для государственных нужд, социальное обслуживание населения, перечисления государственным и муниципальным и не муниципальным организациям.

Обращения граждан в администрацию Чернянского района рассмотрены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Тематика обращений граждан в общий отдел Администрации Чернянского района за 2016

год

Сферы обращений	2016 г. (ед.)
Коммунальное хозяйство	614
Жилищные вопросы	241
Социальная поддержка населения	112
Закон и право	28
Оказание материальной помощи	34
Торговля	26
Транспорт	23
Итого:	1078

Оценивая вопросы, по поводу которых граждане обращались администрацию Чернянского района, можно отметить, что наиболее частым поводом для обращений являлись вопросы коммунального хозяйства (56%). Отмечена тенденция увеличения коллективных обращений. Коллективно обращаются граждане, в основном, по коммунальным проблемам. Это жители частного и коммунального сектора, в том числе, и люди пенсионного возраста, а также рабочие и домохозяйки. Обращаются по поводу регулярной подачи воды и работы отопительной системы, низкого электронапряжения в частном секторе, подтопления подвальных помещений и др. Кроме того, наиболее актуальными являются жилищные вопросы (22%). Нельзя не отметить, что вопросы транспорта (2%) не стоят остро в Чернянском районе, что означает удовлетворенность населения работой администрации в данной сфере.

Администрация Чернянского района имеет большое значение для населения. Основным направлением деятельности администрации Чернянского района является качественное изменение уровня жизни населения.

За последние годы в Чернянском районе появилось много новостроек, строятся и реконструируются объекты социально-культурной сферы, создается современный облик поселений с выложенными плиткой тротуарами, новыми парками и скверами, фонтанами и цветниками. Активно ведется благоустройство посёлка Чернянка. Открываются детские сады, облагораживают парки, ведется работа по увеличению рабочих мест, построено новое здание дома культуры, районной больницы, стимулируется развитие личных подсобных хозяйств, индивидуального жилищного строительства и многое другое. Благодаря активному сотрудничеству с населением района, руководство администрации в курсе всех наиболее острых стоящих перед районом проблем, вследствие чего оно может предпринять все необходимые меры по ликвидации этих проблем, и, как следствие,

эффективность работы администрации высокая, регулярно она показывает высокие результаты своей деятельности.

В администрации района на конец 2016 года насчитывалось 95 руководителей и специалистов, деятельность которых направлена на решение всех стоящих перед администрацией задач. Все эти категории муниципальных служащих помогают правильно организовывать работу администрации и поддерживать ее на высшем уровне.

2.2 Оценка эффективности системы управления персоналом

Функции по управлению Администрацией осуществляет специализированное подразделение – отдел муниципальной службы и кадров.

Структура отдела муниципальной службы и кадров Администрации Чернянского района представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 Структура отдела муниципальной службы и кадров администрации Чернянского района

В структуру отдела входят 3 штатных единицы, а именно:

1. начальник отдела – 1 чел.;
2. инспектор отдела – 1 чел.;

3. юрист-консультант отдела – 1 чел.

Отдел возглавляет начальник отдела муниципальной службы и кадров.

Начальник отдела муниципальной службы и кадров администрации Чернянского района находится в прямом подчинении начальнику управления организационно-контрольной и кадровой работы Администрации района.

В непосредственном подчинении начальнику отдела муниципальной службы и кадров находятся инспектор отдела и юрист-консультант отдела.

Основным направлением деятельности отдела муниципальной службы и кадров является формирование особо квалифицированного кадрового состава муниципальной службы муниципального района

Отдел тесно взаимодействует с другими отделами и структурными подразделениями.

Основными целями Отдела являются:

- обеспечение единого Порядка по реализации основных направлений кадровой политики в органах местного самоуправления района;
- повышение качества муниципального управления посредством компетентностного подхода в кадровые процедуры администрации район;
- осуществление проведения единой кадровой политики на территории района.

Отдел решает следующие задачи:

1. обеспечивает единый Порядок документационного оформления назначения и освобождения от должности лиц, заменяющих муниципальные должности Чернянского района, должности муниципальной службы и должности обслуживающего персонала администрации района;
2. ведёт учёт муниципальных служащих, назначаемых на должность и освобождаемых от должности главой администрации района, а также учет работников администрации района;
3. подготавливает документы, необходимые для прохождения аттестации муниципальными служащими администрации района и ее структурных подразделений;

4. оформляет решения главы администрации района, связанные с прохождением служащими администрации Чернянского района муниципальной службы;
5. ведет личные дела, вносит необходимые записи в трудовые книжки;
6. подготавливает проекты Положений по оплате труда персонала администрации Чернянского района;
7. готовит проекты распоряжений и постановлений, договоров, относящихся к компетенции отдела;
8. консультирует муниципальных служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, запретов, связанных с прохождением муниципальной службы;
9. составляет сводный график отпусков, оформляет листки нетрудоспособности лиц, замещающих муниципальные должности Чернянского района;
10. осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины и соблюдения ее сотрудниками;
11. осуществляет работу по профессиональному повышению квалификации и переподготовки муниципальных служащих и обслуживающего персонала администрации района.
12. подготавливает распоряжения администрации района, касающихся личного состава (прием, увольнение, перевод, предоставление отпусков, направление в командировку, внесение изменений в учетные документы, установление надбавок за выслугу лет, выплат и т.п.);
13. обеспечивает контроль за соблюдением трудового законодательства Российской Федерации;
14. организует формы и методы работы с персоналом, отбора кадров, разработки муниципальных программ развития муниципальной службы, порядка прохождения муниципальной службы в районе;

15. обеспечивает порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы;

16. участвует в выработке положений по штатному расписанию администрации Чернянского района;

17. проводит аттестацию муниципальных служащих.

Кадровое обеспечение отдела муниципальной службы и кадров Администрации Чернянского района представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Кадровое обеспечение отдела муниципальной службы и кадров Администрации
Чернянского района

должность	возраст	пол	стаж	образование
Начальник отдела	32	жен.	9	Высшее
Инспектор отдела	29	жен.	6	Высшее
Юрист-консультант отдела	36	жен.	10	Высшее

Отдел муниципальной службы и кадров состоит из трех сотрудников: начальника отдела, инспектора отдела и консультанта отдела. Все работники находятся в возрасте от 29 до 36 лет. Каждый сотрудник имеет высшее профессиональное образование, что говорит о высокой квалификации персонала. Стаж работы сотрудников отдела составляет от 6 до 10 лет, это говорит об опытности персонала.

Отдел кадров для осуществления своей деятельности использует нормативно-методическую документацию внешнего и внутреннего характера.

Для осуществления своей деятельности отдел руководствуется документами федерального значения такими как: Конституция РФ; Трудовой кодекс Российской Федерации; Законодательство РФ; Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»; Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»; Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;

К документам местного уровня, регламентирующим деятельность отдела кадров, относится: Устав Белгородской области; Устав Чернянского района; Решения Белгородской областной Думы; Решения Муниципального совета Чернянского района; Нормативные акты Губернатора Белгородской области; Нормативные акты администрации Чернянского района; Положение о порядке организации и проведения работ по обеспечению безопасности персональных данных; Положение об отделе муниципальной службы и кадров управления организационно-контрольной и кадровой работы администрации муниципального района «Чернянский район» Белгородской области; Приказы и распоряжения главы администрации Чернянского района; Правила внутреннего трудового распорядка Должностные инструкции сотрудников отдела.

Внутренняя документация, используемая специалистами отдела кадров для осуществления своих обязанностей, включает в себя: штатное расписание; табель учета рабочего времени; личные дела сотрудников организации; личные карточки работников; трудовые книжки; Положение об оплате труда; график отпусков; Положение об аттестации персонала; Положение о подборе и отборе персонала; Положение о присвоении классов чинov Приказы по личному составу и организации и др.

Организационная структура Администрации в количественных показателях представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Организационная структура Администрации Чернянского района

Наименование структурных подразделений	Количество
Первый заместитель главы администрации по экономическому развитию	1
Управление финансов и бюджетной политики	10
Управление имущественных и земельных отношений	5
Управление сельского хозяйства и природопользования	5
Экономическое управление	7
Заместитель главы администрации по социальной политике	1
Управление образования	7
Управление культуры	4
Управление социальной защиты населения	10
Отдел записи актов гражданского состояния (ЗАГС)	3

Отдел по делам молодежи	2
Отдел по физической культуре и спорту	2
Комиссия по делам несовершеннолетних и защите их прав	2
Заместитель главы администрации – руководитель аппарата	1
Заместитель руководителя аппарата – секретарь Совета безопасности	1
Управление организационно-контрольной и кадровой работы	11
Правовое управление	3
Административная комиссия	1
Архивный отдел	2
Отдел по взаимодействию с судебными, правоохранительными, контрольно-надзорными органами и СМИ	2
Заместитель главы администрации по реализации проектов и программ в строительстве и градостроительной деятельности – главный архитектор	1
Управление строительства, транспорта, связи ЖКХ	7
Советник по строительным программам и социальным кластерам	1
Помощник по общим вопросам	1
Помощник по работе с Муниципальным советом	1
Отдел учета и бухгалтерской отчетности	3
Мобилизационный отдел	1
Итого:	95

Администрацию Чернянского района возглавляет глава администрации.

В прямом подчинении главе администрации находятся: первый заместитель главы администрации по экономическому развитию, заместитель главы администрации по социальной политике, руководитель аппарата администрации района, заместитель главы администрации по реализации проектов и программ в строительстве и градостроительной деятельности – главный архитектор, а также советник по реализации государственной политики в области межнациональных отношений, помощник по общим вопросам, помощник по работе с муниципальным советом, отдел учета и бухгалтерской отчетности, мобилизационный отдел.

В подчинении Первого заместителя главы администрации по экономическому развитию находятся: управление финансов и бюджетной политики, управление имущественных и земельных отношений, управление

сельского хозяйства и природопользования, управление экономического развития.

Заместителю главы администрации по социальной политике подчиняется управление образования, управление культуры, управление социальной защиты населения, отдел записи актов гражданского состояния (ЗАГС), отдел по делам молодежи, отдел по физической культуре и спорту, комиссию по делам несовершеннолетних и защите прав.

В подчинении руководителя аппарата администрации района: заместитель руководителя аппарата – секретарь Совета безопасности, управление организационно контрольной и кадровой работы, отдел информатизации и электронного межведомственного взаимодействия, отдел муниципальной службы и кадров, приемная главы администрации, административно-хозяйственный отдел, проектно-аналитический отдел, правовое управление, административная комиссия, архивный отдел, отдел по взаимодействию с судебными, правоохранительными, контрольно-надзорными органами.

Заместитель главы администрации по реализации проектов и программ в строительстве и градостроительной деятельности – главный архитектор имеет в подчинении управление строительства, транспорта, связи и ЖКХ.

Рассмотрим кадровый потенциал администрации, который характеризуется рядом показателей.

Численная структура персонала администрации Чернянского района по категориям представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Численная структура персонала по категориям

Категории персонала	2014г.		2015г.		2016г.		абсолютн. отклонение 2014/2016	относит. отклонение 2014/2016
	абсолют.	относит.	абсолют.	относит.	абсолют.	относит.		
Персонал, всего в том числе:	122	100%	119	100%	95	100%	-27	-22,1 %
1.Руководители	35	28,7%	35	29,4%	36	37,9%	1	2,9 %
2. Специалисты	87	71,3%	84	70,6%	59	62,1%	-28	-32,1 %
3. Рабочие	-	-	0	0	0	0	0	0

Рассмотрев таблицу 2.6, можно сделать вывод, что весь персонала – это специалисты и руководители, при этом специалисты преобладают их 62%, а именно 59 человек. Руководителей насчитывается 36 человек – 37%.

В таблице 2.7 представлены данные о распределении персонала администрации Чернянского района по возрасту.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-	-
20 – 30	7	2	2,1	5	5,2	-	-
30 – 40	34	8	8,4	26	27,3	-	-
40 – 50	28	11	11,6	17	17,9	-	-
50 – 60	18	9	9,5	9	9,4	-	-
Свыше 60	8	6	6,3	2	2,1	-	-
Итого	95	36	37,9	59	62,0	-	-

Проанализировав таблицу 2.7, можно сказать о том, что основная часть персонала это руководители и специалисты в возрасте от 30 до 40 лет (35%), а также от 40 до 50 (29%), наименьшее количество составляют сотрудники возрастом от 20 до 30 (7%) и свыше 60 лет (8%).

Данные о распределении персонала администрации Чернянского района по гендерным особенностям представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	11	11,5	25	26,3
Специалисты	20	21,1	39	41,0
Рабочие	0	0	0	0
Итого	31	32,6	64	67,3

Данные таблицы 2.9 говорят о том, что в организации преобладают руководители и специалисты женского пола их – 64 человека (67,3%), а мужчин насчитывается 31 человек (32,6%).

В таблице 2.9 рассмотрены данные о распределении персонала по трудовому стажу.

Таблица 2.9

Распределение персонала администрации Чернянского района по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	12	2	2,1	10	10,5	-	-
От 5 до 10	14	5	5,3	9	9,5	-	-
От 10 до 15	25	9	9,5	16	16,8	-	-
От 15 до 20	22	9	9,5	13	13,6	-	-
Свыше 20	17	8	8,4	9	9,5	-	-
Свыше 30	5	3	3,1	2	2,1	-	-

Таким образом, можно выделить, что большее число сотрудников имеют стаж работы от 10 до 15 лет (26,3%), а также от 15 до 20 (23,1%), это говорит о том, что персонал администрации обладает высокими компетенциями в области осуществления своей деятельности.

Данные о распределении персонала администрации по образованию рассмотрены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение работников администрации Чернянского района по образованию

Группы работников по образованию:	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	-	-	-
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.10

Высшее	100%	36	37,9	59	62,0	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-	-

В итоге анализа таблицы 2.10. можно сказать, что все сотрудники администрации имеют высшее профессиональное образование, что свидетельствует об их высокой квалификации при решении поставленных перед ними задач.

Анализ основных кадровых процессов администрации Чернянского района представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Сведения об основных кадровых процессах администрации Чернянского района

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.
Численность персонала на начало года, чел.	122	119	95	78%
Среднесписочное число работников, чел.	120	107	95	79%
Принято всего, чел.	3	2	6	200%
Выбыло всего, чел.	6	26	5	83%
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	11	1	-
- по собственному желанию:	5	15	4	80%
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	-
Численность на конец года, чел.	119	95	96	81%
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	2,5	1,8	6,4	256%
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	5,0	24,3	5,3	106%
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	99	88	101	102%
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	5,0	14,0	4,3	86%
Коэффициент абсентеизма	8,5	6,8	2,8	33%
в т.ч. по болезни (Кабс/б)	0,09	0,07	0,04	44%

Таким образом, в администрации Чернянского района наблюдается выбытие кадров. Основной пик выбытия приходится на 2015 год в связи с тем, что в администрации проходило плановое сокращение штата, вследствие чего, в 2016 году количество сотрудников уменьшилось на 21% по сравнению с 2014 годом. В этот период сотрудники уволились по

собственному желанию, а также по причине сокращения, за нарушение трудовой дисциплины не выбыл никто. Соответственно в 2015 году можно наблюдать высокие показатели коэффициентов выбытия и текучести кадров. В 2014 и 2016 году эти показатели находятся в пределах нормы. Коэффициент абсентеизма находится в пределах нормы. Коэффициент абсентеизма по административным отпускам выше, чем по болезням работников.

Отдел кадров играет важную роль в администрации Чернянского района, так как деятельность этого отдела направлена обеспечение администрации высококвалифицированными, соответствующими требованиям муниципальных служащих. Отдел взаимодействует со всеми отделами и структурными подразделениями. Имеет ряд четко поставленных целей, а также решает все стоящие перед ним задачи. Отдел состоит из руководителя и специалистов, каждый из которых имеет свои определенные функции и обязанности.

2.3 Исследование системы обучения персонала в Администрации «Чернянского района»

Нормативно-методическая документация, регламентирующая процедуру обучения, действующую в администрации Чернянского района, включает в себя следующие документы:

- Устав муниципального служащего;
- Положение об аттестации;
- Положение о внутрикорпоративном обучении;
- Методика проведения наставничества;
- Карта компетенций.

Для повышения профессиональных знаний, умений и навыков муниципальных служащих, используется система обучения, состоящая из трех этапов:

- 1) Выявление потребности в обучении;
- 2) Планирование и организация процесса обучения;
- 3) Реализация обучения.

Необходимость обучения персонала администрации Чернянского района определяется с помощью проведения аттестации муниципальных служащих.

Прохождение аттестации является обязательным условием муниципальной службы и способствует совершенствованию деятельности органа местного самоуправления Чернянского района, а также мотивации сотрудников к получению дополнительных профессиональных знаний.

Аттестация муниципальных служащих проводится один раз в три года. До истечения трех лет после проведения предыдущей аттестации возможно проведение внеочередной аттестации муниципального служащего.

Внеочередная аттестация может проводиться:

- по соглашению сторон трудового договора с учетом результатов годового отчета о профессиональной служебной деятельности муниципального служащего;
- по решению главы администрации района после принятия в установленном порядке решения о сокращении должностей муниципальной службы или об изменениях условий оплаты труда муниципальных служащих.

Обеспечивает проведение аттестации муниципальных служащих начальник отдела муниципальной службы и кадров.

Согласно распоряжению администрации Чернянского района о проведении аттестации муниципальных служащих отдел муниципальной службы и кадров готовит распорядительный акт, содержащий положение об утверждении графика проведения аттестации и о составлении списков муниципальных служащих, подлежащих аттестации.

График проведения аттестации утверждается главой администрации и доводится до сведения каждого аттестуемого сотрудника не менее чем за месяц до начала аттестации.

Аттестацию проводит аттестационная комиссия, которая состоит из председателя комиссии, заместителя председателя комиссии, секретаря и членов комиссии.

Сотрудник предоставляет комиссии:

- отзыв руководителя об исполнении служащим должностных обязанностей;
- аттестационные листы муниципального служащего за предыдущие аттестации;
- результаты оценки знаний Конституции РФ, Устава района, законодательства о муниципальной службе, результаты оценки профессиональных знаний и навыков, отраженных в его карте компетенций;
- дополнительные сведения о профессиональной служебной деятельности.

Консультант отдела муниципальной службы и кадров не менее, чем за две недели до проведения аттестации организует проведение тестирования и кейс-интервьюирования, в целях оценки их профессиональных знаний и навыков.

Тестирование проводится на основе утвержденного перечня вопросов в количестве 30 вопросов. Тестирование проводится с использованием систематизированной системы тестирования. Тестируемый получает положительную оценку, если по результатам проведения тестирования количество данных им правильных ответов на вопросы по каждому тесту составляет не менее 70 процентов от общего числа вопросов.

При анализе результатов тестирования применяются следующие критерии оценки:

- более 95 % правильных ответов – 4 уровень (экспертные знания);
- от 85 до 95 % правильных ответов – 3 уровень (глубокие знания);

- от 70 до 84 % правильных ответов – 2 уровень (удовлетворенные знания);
- от 40 до 69 % правильных ответов – 1 уровень (недостаточные знания);
- менее 40 % правильных ответов – 0 уровень (отсутствие знаний).

При отсутствии в карте компетенций оценки уровня выраженности по какой-либо из требуемых данной должности компетенций, проводится кейс-интервью.

По результатам аттестации аттестационной комиссией принимается решение о соответствии или не соответствии аттестуемого занимаемой должности, требуется ли получение дополнительного профессионального образования, рекомендуется ли аттестуемый к включению в кадровый резерв.

Количество муниципальных служащих, прошедших аттестацию в 2016 году составляет 29 человек.

Администрация Чернянского района сотрудничает со следующими учебными заведениями: ФГАОУ ВПО НИУ «БелГУ», ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет им. Горина», БГТУ им. Шухова, Московский институт экономики, управления и социальных отношений, ФГ БУ «РЭА» Министерство энергетики РФ, Белгородский университет экономики и права, ОБОУ ДПО «УМЦ по ГО ЧС Белгородской области», Академия проектного управления и др.

Ежегодно учебные заведения, с которыми сотрудничает администрация Чернянского района, высылают перечень курсов повышения квалификации, которые будут проводиться в определенный период времени.

Специалисты отдела кадров информируют структурные подразделения о возможности обучения по той или иной программе. Руководители подразделений определяют необходимо ли повышение квалификации по предложенной программе и ставят в известность сотрудников отдела муниципальной службы и кадров.

Инспектор отдела кадров готовит списки муниципальных служащих для прохождения курсов повышения квалификации, следит за сроками их прохождения, а также готовит отчет об обучении.

Заявку на обучение оформляет начальник отдела кадров. В заявке указывается, по какой программе требуется обучение, сроки проведения обучения, а также количество сотрудников, направленных на освоение новых знаний. Заявка согласуется с главой администрации района.

Количество сотрудников прошедших обучение и затраты связанные с обучением представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Численность муниципальных служащих прошедших обучение в 2014-2016 годах.

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Кол-во сотрудников, прошедших обучение	55 чел.	4 чел.	26 чел.
Затрачено средств на проведение обучения	377 700,00 руб.	86 000,00 руб.	68 253,44 руб.

Всего за последние три года повысили квалификацию 85 муниципальных служащих. Сумма средств затраченных на обучение составляет 531 953 рублей.

Муниципальные служащие повышали квалификацию по следующим направлениям: «управление проектами», «экономическая безопасность и социальное развитие сельских территорий», «курсы экскурсоводов и гидов», «государственная политика в области противодействия коррупции», «доступная среда для инвалидов», «регулирование земельных отношений в муниципальных образованиях», «финансовый контроль и управление бюджетными ресурсами муниципальных образований» и др.

После прохождения курсов повышения квалификации, муниципальным служащим выдается сертификат или удостоверение, подтверждающее окончание обучения.

В администрации Чернянского района существует система внутрикорпоративного обучения.

Организует процедуру внутрикорпоративного обучения отдел муниципальной службы и кадров по поручению заместителя главы – руководителя аппарата по заявкам структурных подразделений администрации.

Внутрикорпоративное обучение проводится в виде: лекций, семинаров, тренингов, а также ежеквартальных выступлений руководителей органов местного самоуправления.

Оценка полученных знаний проводится в виде семинаров по обсуждению и защите сотрудниками индивидуальных заданий, выданных для выполнения в период обучения.

Преподаватели назначаются из числа муниципальных служащих, всех категорий и групп, обладающих наиболее развитыми профессиональными компетенциями, специальными знаниями и навыками по тематике проводимого обучения.

После проведения курса обучения проводится опрос с целью выявления удовлетворенности муниципальными служащими результативностью обучения и качеством преподавания.

Также в администрации Чернянского района применяются система наставничества.

Целями наставничества являются оказание помощи муниципальным служащим Чернянского района и лицам, занимающим должности, не отнесенные к должностям муниципальной службы в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности.

Организация наставничества в органах местного самоуправления Чернянского района предполагает реализацию четырех основных этапов:

1. организация наставничества;
2. назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

3. прохождение наставничества;

4. завершение наставничества.

На первом этапе принимаются необходимые документы, определяются ответственные лица за организацию и руководство наставничеством, а также выбираются формы наставничества.

На втором этапе происходит назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество:

- муниципальный служащий, впервые поступивший на муниципальную службу Чернянского района;

- муниципальный служащий, назначенный на иную должность муниципальной службы;

- муниципальный служащий, изменение и/или выполнение новых должностных обязанностей которого требует новых профессиональных знаний и практических навыков;

- муниципальный служащий, изъявивший желание в назначении наставника (по согласованию с руководителем структурного подразделения);

- работник органа местного самоуправления должность которого, не отнесена к должностям муниципальной службы Чернянского района.

Наставником назначается:

- профессионально компетентный муниципальный служащий органа местного самоуправления Чернянского района, показавший высокие результаты служебной деятельности, проявивший способность к воспитательной работе, пользующийся авторитетом в коллективе, имеющий практические навыки осуществления должностных обязанностей по должности, замещаемой муниципальным служащим, в отношении которого осуществляется наставничество, замещающий должность не ниже должности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, и проработавший в замещаемой должности не менее одного года;

- высококвалифицированный работник органа местного

самоуправления Чернянского района, уволившийся по достижении предельного возраста пребывания на муниципальной службе и замещающий должность обслуживающего персонала, назначенный ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в органе местного самоуправления Чернянского района.

На третьем этапе происходит реализация процесса наставничества: утверждается перечень мероприятий по наставничеству, определяются формы и методы работы наставников, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации наставничества. При выборе формы наставничества учитываются: существующий уровень подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество, необходимый для исполнения данным лицом перечень должностных обязанностей и наличие потенциальных наставников необходимого профиля и квалификации.

Завершающий этап предполагает подведение итогов наставничества и получение обратной связи от наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, с помощью заполнения формализованных отчетов (анкет). Далее происходит обработка формализованных отчетов (анкет), оценка профессиональных компетенций лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, и стимулирование наставников и лиц, прошедших наставничество, по его итогам.

В 2016 году наставничество осуществлялось в отношении 6 лиц. К каждому обучаемому был приставлен опытный, высококвалифицированный наставник. В качестве наставников выступали руководители структурных подразделений, а также заместители главы администрации. Наставничество осуществлялось в течение трех месяцев. По окончании наставничества проводился опрос с целью выявления уровня удовлетворения полученными знаниями, в результате, которого было выявлено, что все сотрудники удовлетворены результатами процедуры наставничества.

Для того чтобы выявить насколько сотрудники удовлетворены

имеющейся системой обучения, была разработана анкета (приложение 2), основной целью которой является выявить отношение сотрудников к действующей системе обучения.

Анкета состояла из ряда вопросов, касающихся системы обучения персонала, действующей в администрации Чернянского района.

В исследовании приняли участие 34 сотрудника, из них 22 женщины (65%) и 12 мужчин (35%). Все сотрудники, прошедшие анкетирование являются специалистами разных возрастов из различных подразделений.

На основе результатов, проведенного анкетирования можно сделать следующие выводы.

76 % (26 чел.) муниципальных служащих полностью удовлетворены существующей системой обучения, 18 % (6 чел.) – удовлетворены, а 6 % (2 чел.) – не вполне удовлетворены.

На вопрос об актуальности полученной информации 79% (27 чел.) в достаточной мере удовлетворены актуальностью полученной информации, 21% (7 чел.) – также удовлетворены.

Практическая ценность изученного материала вполне удовлетворяет 71% (24 чел.), 23% (8 чел.) – удовлетворены практической применимостью материала и 6% (2 чел.) сотрудников – не достаточно удовлетворены.

Качеством преподавания полностью удовлетворены 68% (23 чел.) сотрудников, 26% (9 чел.) – удовлетворены, а недостаточно удовлетворены 6% (2 чел.).

На вопрос о соответствии курса обучения ожиданиям 53% (18 чел.) сотрудников ответили, что не в полной мере удовлетворены, 29% (10 чел.) – неудовлетворены, 9% (3 чел.) – крайне неудовлетворены и 9% (3 чел.) – удовлетворены.

26% (9 чел.) крайне неудовлетворены системой оценки результатов обучения, 59% (20 чел.) неудовлетворены, 15% (5 чел.) не в полной мере удовлетворены.

На рисунке 2.2 представлены факторы, вызвавшие наибольшую

неудовлетворенность среди сотрудников системой обучения.

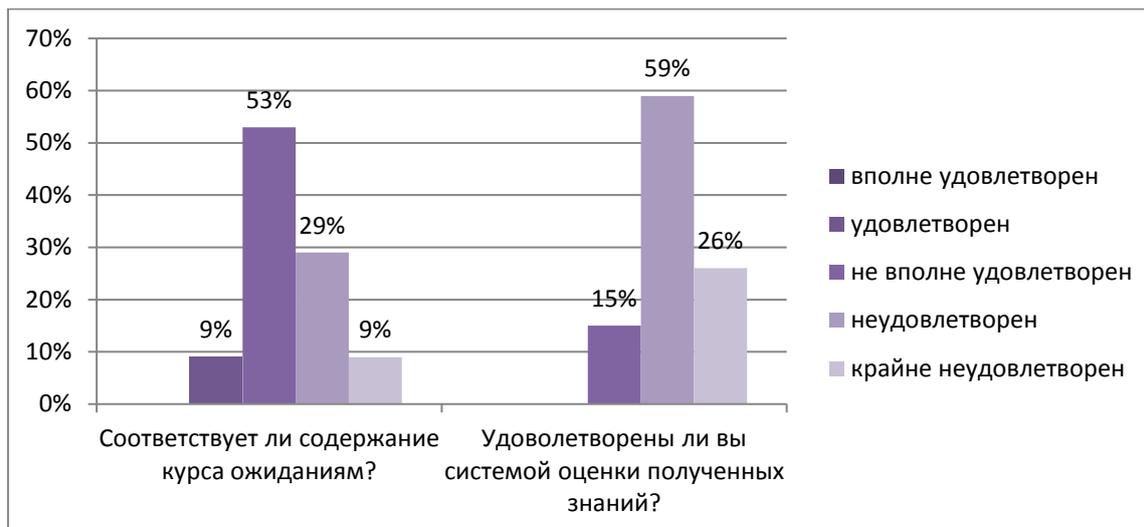


Рисунок 2.2 Факторы удовлетворенности сотрудников системой обучения

Изучив систему обучения, действующую в администрации Чернянского района, можно выделить следующие недостатки:

1. Несовершенство нормативно-методического обеспечения системы обучения.
2. Ограниченность выбора программ обучения.
3. Отсутствие системы оценки эффективности обучения и удовлетворенности им персонала.

Администрация Чернянского района осуществляет свою деятельность с целью улучшения качества жизни населения Чернянского района. Для этого она обладает рядом полномочий и действует, руководствуясь законодательством РФ. Администрация имеет линейно-функциональную структуру управления. Возглавляет администрацию Чернянского района глава администрации. В прямом подчинении главе находятся его заместители. В структуру администрации также входят различные подразделения, имеющие своих специалистов и руководителей. На 2016 год в администрации заняты 95 муниципальных служащих.

Отдел муниципальной службы и кадров состоит из трех специалистов. Каждый сотрудник имеет свои функции и обязанности. Отдел осуществляет

различные мероприятия, которые направлены на обеспечение администрации высококвалифицированными кадрами. Одним из таких мероприятий является обучение муниципальных служащих.

Для реализации обучения отдел руководствуется определенной документацией. В администрации существует система наставничества и проводится внутрикорпоративное обучение. Также проводится аттестация муниципальных служащих, на основе результатов которой определяются действия по обучению того или иного сотрудника. Затем, при необходимости сотрудника направляют на курсы повышения квалификации в высшее учебное заведение.

При изучении системы обучения персонала были выявлены некоторые недостатки, которые необходимо устранить в целях совершенствования системы обучения.

ГЛАВА III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала

Изучив действующую в Администрации Чернянского района систему обучения персонала, были выявлены проблемы:

1. Несоввершенство нормативно-методического обеспечения системы обучения.

В организации отсутствует положение об обучении персонала, в связи с чем, проводимое обучение не регламентировано и действия по его организации не систематичны. Поэтому специалисты отдела муниципальной службы и кадров не могут четко определить последовательность своих действий по организации обучения, что ведет к потере рабочего времени. В свою очередь, сотрудники организации не осведомлены об имеющихся возможностях развития и обучения.

Также после обучения в учебных заведениях сотрудники не получают дидактических материалов, которые необходимы им для самостоятельной работы.

2. Ограниченность выбора программ обучения.

В связи с недостаточностью финансирования мероприятий по обучению персонала муниципальные служащие не имеют возможности в полном объеме воспользоваться предложенными программами повышения квалификации, вследствие чего не получают необходимых новых знаний и навыков для эффективной реализации должностных обязанностей.

При организации обучения сотрудники не принимают участие в выборе и оценке необходимости программы обучения, в связи с чем, часто, программа обучения не соответствует ожиданиям сотрудников, что приводит к неудовлетворенности системой обучения.

3. Отсутствие системы оценки эффективности обучения и удовлетворенности им персонала.

После проведения мероприятий по обучению и повышению квалификации в отношении сотрудников, прошедших курсы обучения не проводится никаких действий по оценке эффективности программ обучения. В связи с этим, отсутствуют данные, о том являлась ли программа обучения эффективной, овладели ли сотрудники новыми знаниями и навыками, удовлетворены ли они проведенным мероприятием.

Сформируем цели совершенствования системы обучения в Администрации Чернянского района (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Выявленные проблемы системы обучения в Администрации Чернянского района

№	Проблема	Цель
1.	Несовершенство нормативно-методического обеспечения системы обучения	Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы обучения
2.	Ограниченность выбора программ обучения	Усовершенствование процедуры подбора и реализации программ обучения
3.	Отсутствие системы оценки эффективности обучения и удовлетворенности им персонала	Внедрение системы оценки эффективности обучения и удовлетворенности им персонала

В соответствии с выявленными проблемами были поставлены соответствующие цели, достижение которых позволит устранить существующие недостатки.

Для устранения выявленных проблем и достижения поставленных целей необходимо предложить конкретные мероприятия (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Мероприятия по совершенствованию системы обучения в администрации Чернянского района

№	Проблема	Мероприятия	Результаты
1	Несовершенство нормативно-методического обеспечения системы	1.1.Разработка положения об обучении; 1.2.Согласование и утверждение положения об обучении; 1.3.Ознакомление сотрудников с положением об обучении;	1.Повышение эффективности деятельности специалистов отдела муниципальной службы и кадров; 2.Повышение осведомленности сотрудников о возможностях

	обучения	1.4.Внесение изменений в договор об оказании образовательных услуг	развития и обучения; 3.Нличие у сотрудников методических материалов по изученным направлениям
2	Ограниченность выбора программ обучения	2.1.Разработка анкеты выявления потребности в обучении; 2.2.Организация удаленного доступа сотрудников к электронным ресурсам библиотек; 2.3.Внедрение практики внутрикорпоративного обучения; 2.4.Организация дистанционной формы обучения	1.Повышение удовлетворенности персонала системой обучения; 2.Обучение и повышение квалификации сотрудников с минимальными денежными затратами; 3.Повышение уровня и качества профессиональных знаний сотрудников
3	Отсутствие системы оценки эффективности обучения и удовлетворенности им персонала.	3.1.Разработка анкеты для оценки сотрудниками пройденного учебного курса (занятия); 3.2.Внесение изменений в договор об оказании образовательных услуг; 3.3.Разработка диагностической базы для проверки остаточных знаний слушателей; 3.4.Организация процедуры проверки остаточных знаний	1.Получение объективной оценки о полезности и достаточности учебного материала; 2.Наличие тестовой базы для оценки знаний слушателей; 3.Повышение мотивации сотрудников в освоении новых знаний

Для совершенствования нормативно-методического обеспечения системы обучения необходимо разработать положение об обучении.

Обязанности по разработке положения целесообразно возложить на юриста-консультанта отдела муниципальной службы и кадров. На разработку потребуется 10 дней. Проект положения представлен в приложении 3.

Разработав положение об обучении, требуется его согласовать с начальником отдела муниципальной службы и кадров. Так как на этапе согласования возможна доработка данного документа, то на это потребуется 20 дней. Готовое положение должен утвердить глава администрации, на это уйдет 5 дней. Затем с положением об обучении следует ознакомить всех сотрудников. На ознакомление сотрудников с положением потребуется 5 дней. Всего на осуществления данного мероприятия необходимо 40 дней.

Наличие положения об обучении позволит сделать систему обучения персонала систематичной, так как в данном положении будет четко определен порядок действий по организации процедуры обучения. В связи с чем затраты времени на организацию обучения муниципальных служащих сократятся. Также наличие положения необходимо для осведомленности сотрудников о возможностях развития и повышения квалификации.

Также в договор об оказании образовательных услуг необходимо внести изменения, в целях предоставления учебными заведениями сотрудникам, прошедших обучение дидактических материалов, касающихся тематики обучения. Ответственность за реализацию данного мероприятия необходимо возложить на начальника отдела муниципальной службы и кадров. Осуществление данного мероприятия займет 10 дней.

Получение методических материалов из учебных заведений, позволит сотрудникам периодически возобновлять знания и всегда под рукой иметь ответы на интересующие вопросы, и тем самым сократить время на поиск необходимой информации в иных ресурсах.

Денежные затраты на решение этой проблемы потребуются на покупку 1 пачки бумаги для печати (250р.) и заправки картриджа (600р.).

Для решения такой проблемы как ограниченность выбора программ обучения следует предложить проведение анкетирования с целью выявления потребности в обучении.

Данное анкетирование включает в себя определенный ряд вопросов, направленных на выявление потребности в обучении (приложение 4). Анкетирование будет проводиться один раз в полгода среди всех сотрудников. Результаты анкетных данных будут передаваться в отдел муниципальной службы и кадров. Специалисты отдела кадров должны проанализировать результаты анкетирования и подобрать для каждого нуждающегося в повышении квалификации сотрудника подходящую программу обучения. Данная анкета будет разрабатываться юристом-

консультантом отдела муниципальной службы и кадров вместе с положением об обучении.

Организовывая обучение очень важно учитывать потребности сотрудников. Каждый сотрудник в процессе осуществления своей деятельности понимает, каких знаний и навыков ему не хватает. На основании результатов анкетирования выяснится, нуждается ли тот или иной сотрудник в обучении, какие методы обучения предпочитает, какие направления программ обучения являются для него наиболее интересными.

Внедрение практики внутрикорпоративного обучения предполагает проведение обучающих мероприятий внутри организации.

При решении первой проблемы было предложено обязать учебные заведения выдавать обучающимся сотрудникам методические материалы. Это позволит сотрудникам возобновлять полученные знания, а также в целях экономии денежных средств, сотрудник прошедший обучение в высшем учебном заведении по возвращению будет проводить лекции своим коллегам, опираясь на полученные в учебном заведении знания и методические материалы.

Следует также предложить такое обучение, как дистанционные лекции, когда два раза в квартал муниципальные служащие будут собираться в зале, в котором находятся мультимедийные средства, и по видеосвязи преподаватель из высшего учебного заведения будет проводить лекционное мероприятие, сотрудники будут иметь возможность задавать вопросы. Один час таких видеолекций обойдется в 500 рублей.

Можно предложить назначать сотрудникам различные задания для самостоятельной работы таких как: подготовка рефератов, презентаций. Такие задания будут выдавать руководители подразделений своим подчиненным. Тематику заданий каждый руководитель будет определять на основе собственных наблюдений за деятельностью своих подчиненных. Затем сотруднику, подготовившему презентацию или реферат можно выступить среди сотрудников своего отдела.

Для наличия у сотрудников информации для подготовки таких заданий, следует организовать доступ к электронным ресурсам библиотек. Для этого я предлагаю использовать научную библиотеку «Elibrary».

Многие журналы в этой библиотеке находятся в открытом доступе и не требуют оплаты, но есть и те, на которые нужно оформлять подписку.

Для того чтобы получить доступ к электронным журналам необходимо зарегистрировать организацию на сайте данной библиотеки и сформировать свой заказ. Затем, получив расчет стоимости выбранных подписок, необходимо оформление документов таких как: договор, счет, акт об оказании услуг, счет-фактура.

Из электронных ресурсов данной библиотеки для обучения сотрудников администрации можно предложить оформить подписки на следующие издания:

- Актуальные вопросы экономики, управления и права: сборник научных трудов (ежегодник) – подписка на год составляет 417,00 руб.
- Вестник государственного и муниципального управления – 1000,00 руб.

Организация удаленного доступа к электронным ресурсам библиотек позволит сотрудникам иметь возможность в любое время воспользоваться этими ресурсами, для изучения интересующего их вопроса и подготовки реферата и презентаций.

Также можно проводить дистанционное обучение на базе Санкт-Петербургского межрегионального ресурсного центра. Данный учебный центр является государственным бюджетным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования.

Дистанционные курсы повышения квалификации в данном центре проводятся по вопросам противодействия коррупции, организации закупок, ведения делопроизводства, благоустройства территорий, гармонизации межнациональных и межконфессиональных отношений, организации деятельности учреждений по обеспечению доступности для инвалидов

объектов и услуг, планированию и нормированию в сфере муниципальных нужд, молодежной политике и многое другое.

Стоимость одного такого курса дистанционного повышения квалификации составляет 1700 рублей.

Каждый слушатель после прохождения обучения получает информационно-справочные материалы в электронном виде.

Дистанционное обучение следует проводить один раз в полгода по двум направлениям. Один сотрудник регистрируется и получит доступ к учебным материалам, которые предусмотрены дистанционными курсами, и поделится этими материалами с другими сотрудниками. Таким образом, новые знания получат сразу несколько сотрудников.

Дистанционное обучение позволяет повышать квалификацию, не отрываясь от профессиональной деятельности, а также обучаться в любое удобное время в любом удобном месте. Такое обучение не требует затрат на проезд к месту учебы, питание, проживание, аренду помещений.

Внедрение практики внутрикорпоративного обучения необходимо, так как в организации имеется недостаточно средств необходимых для повышения квалификации в высших учебных заведениях.

Реализация такого мероприятия направлена на обучение персонала путем проведения различных учебных мероприятий непосредственно в самой организации.

Эти мероприятия позволят развивать знания и навыки с наименьшими затратами, а также без отрыва от рабочего места. Сотрудники будут обучаться и в тоже время выполнять свои обязанности. Организация сэкономит денежные средства, а также рабочее время сотрудников.

Для реализации мероприятий по решению такой проблемы как ограниченность выбора программ обучения необходимо взаимодействие с учебными заведениями. Этим займется начальник отдела муниципальной службы и кадров, предварительно согласовав с начальником отдела учета и

бухгалтерской отчетности. Также необходимо привлечение специалиста из отдела информатизации и электронного межведомственного взаимодействия.

Данные мероприятия будут проводиться периодически в течение года. Денежных средств на их проведение потребуется 12 217,00 руб.

Чтобы решить проблему отсутствия обратной связи между сотрудниками, прошедшими обучение и специалистами отдела кадров, необходимо предложить систему оценки эффективности программ обучения.

После прохождения курсов повышения квалификации, следует проводить среди сотрудников анкету обратной связи (приложение 5), которая будет содержать ряд конкретных вопросов, направленных на выявление, удовлетворенности сотрудником проведенным обучением и полученными знаниями. Такая анкета будет прилагаться к положению об обучении, которое разработает юрист-консультант отдела кадров.

Также было предложено после каждой обучающих программ проводить оценку результативности обучения, так как важно наличие информации о том являлась ли та или иная программа по обучению эффективной и что в ней следует изменить.

Также необходимо после каждого обучения проводить тестирование среди обученных сотрудников по теме проведенного обучения, так как важно знать чему научился муниципальный служащий, и являлись ли обучающие мероприятия эффективными. Для этого необходимо внесение изменений в договор об оказании образовательных услуг изменений, с целью предоставления учебными заведениями сотрудникам отдела кадров методики проверки остаточных знаний, касающейся тематики прошедшего обучения.

Данные мероприятия позволят определять качество программ обучения с точки зрения самих сотрудников, а также посредством оценки знаний, полученных сотрудниками в ходе конкретного обучающего мероприятия. Это необходимо для того, чтобы изменять программу обучения и устранять имеющиеся недостатки в целях дальнейшего ее использования с большей эффективностью.

Период реализации предложенных мероприятий, затраты, связанные с ними, а также ответственные лица представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

№	Мероприятия	Период реализации	Затраты	Ответственные
1	1.1.Разработка положения об обучении; 1.2.Согласование и утверждение положения об обучении; 1.3.Ознакомление сотрудников с положением об обучении; 1.4.Внесение изменений в договор об оказании образовательных услуг	1.1.с 03.07.2017 по 14.07.2017 (10 дней); 1.2.с 17.07.2017 по 18.08.2017 (25 дней); 1.3.с 21.08.2017 по 25.08.2017 (5 дней); 1.4.с 03.07.2017 по 14.07.2017 (10 дней)	1.1.не требует затрат; 1.2.не требует затрат; 1.3.250+600=850 руб.; 1.4.не требует затрат	1.1.Юрист-консультант отдела кадров; 1.2.Начальник отдела кадров, глава администрации; 1.3.Начальник отдела кадров, руководители подразделений; 1.4.Начальник отдела кадров, юрист-консультант отдела кадров
2	2.1.Разработка анкеты выявления потребности в обучении; 2.2.Организация удаленного доступа сотрудников к электронным ресурсам библиотек; 2.3.Внедрение практики внутрикорпоративного обучения; 2.4.Организация дистанционной формы обучения	2.1.с 11.07.2017 по 12.07.2017 (2 дня); 2.2.с 03.07.2017 по 14.07.2017 (10 дней); 2.3.с 03.07.2017 по 30.06.2018 (периодически в течение 1 года) 2.4.с 03.07.2017 по 30.06.2018 (периодически в течение 1 года)	2.1.не требует затрат; 2.2.1000+417=417 руб.; 2.3.4000 руб.; 2.4.6800 руб.	2.1.Юрист-консультант отдела кадров; 2.2.Начальник отдела кадров, начальник отдела учета и бухгалтерской отчетности, специалист отдела информатизации и электронного взаимодействия; 2.3.Начальник отдела кадров, начальник отдела учета и бухгалтерской отчетности, специалист отдела информатизации и электронного взаимодействия; 2.4.Начальник отдела кадров, начальник отдела учета и бухгалтерской отчетности, специалист отдела информатизации и электронного взаимодействия;
3	3.1.Разработка анкеты для оценки сотрудниками пройденного	3.1.с 13.03.2017 по 14.03.2017 (2 дня);	3.1.не требует затрат;	3.1.Начальник отдела кадров, юрист-консультант отдела кадров;

учебного курса (занятия); 3.2.Внесение изменений в договор об оказании образовательных услуг; 3.3.Разработка диагностической базы для проверки остаточных знаний; 3.4.Организация процедуры проверки остаточных знаний	3.2.с 03.07.2017 по 14.07.2017 (10 дней); 3.3.с 03.07.2017 по 30.06.2018 (периодически в течение 1 года); 3.4.с 03.07.2017 по 30.06.2018 (периодически в течение 1 года)	3.2.не требует затрат; 3.3.не требует затрат; 3.4.не требует затрат	3.2.Юрист-консультант отдела кадров, начальник отдела кадров; 3.3.Начальник отдела кадров, руководители подразделений; 3.4.Начальник отдела кадров, руководители подразделений
---	--	---	--

Ряд мероприятий не требуют денежных затрат, так как действия направленные на их осуществление входят в должностные обязанности сотрудников администрации и реализуются в рамках заработной платы. Затраты на проведение некоторых мероприятий составят 13067 рублей в год. Финансовые средства на реализацию данных мероприятий будут выделяться из бюджета организации. В реализации будут задействованы 6 человек. На осуществление этих мероприятий необходим 1 год. Начало реализаций мероприятий – 3 июля 2017 года, а окончание – 30 августа 2018 года.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала

Чтобы устранить выявленные недостатки были предложены конкретные рекомендации и мероприятия, направленные на достижение целей по совершенствованию системы обучения персонала.

Предложенные мероприятия направлены не столько на повышение экономической эффективности, сколько социальной, так как исследуемая организация является бюджетной.

Мы предполагаем, что предложенные мероприятия позволят сократить затраты рабочего времени на 5%.

Для того чтобы рассчитать эффективность предложенных мероприятий можно воспользоваться формулой 3.1.

$$\frac{\text{Средняя продолжительность рабочего времени (мин)}}{\text{Сокращение затрат рабочего времени (\%)}} \times 100\% \quad (3.1)$$

По имеющимся данным средняя продолжительность рабочего дня одного работника Администрации Чернянского района составляет 7,7, а именно 462 минуты.

Рассчитаем эффективность мероприятий (формула 3.2).

$$\frac{462}{100\%} \times 5\% = 23,1 \quad (3.2)$$

Затраты времени сократятся на 23 минуты в день.

Рассмотрим насколько сократятся затраты рабочего времени в день, месяц и год в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

Сокращение затрат рабочего времени

	1 день	1 месяц	1 год
Сокращение затрат рабочего времени (в мин.)	23	460	5681

Таким образом, сокращение затрат времени на выполнение работы составит 23 минуты в день, 460 минут в месяц и 94 часа в год на одного работника. Соответственно эффективность труда повысится, так как в сэкономленное время сотрудник будет выполнять другую работу.

Можем перевести экономию затрат времени в количество обслуженных граждан, обратившихся в администрацию. В среднем прием одного гражданина длится 30 минут.

Рассчитаем насколько больше граждан можно принять в месяц в сэкономленное время (формула 3.3).

$$\frac{460}{30} = 15,3 \quad (3.3)$$

Таким образом благодаря сокращению затрат рабочего времени можно в месяц принять на 15 граждан больше.

Мероприятия, предложенные в целях совершенствования системы обучения, будут способствовать:

- повышению эффективности и качества труда. Было предложено внедрение практики внутрикорпоративного обучения, проведение дистанционного обучения, организация удаленного доступа сотрудников к электронным ресурсам библиотек – все эти мероприятия направлены на увеличение возможностей сотрудников совершенствовать свои знания.

В связи с тем, что сотрудники администрации будут иметь больше возможностей для развития профессиональных знаний умений и навыков, они смогут выполнять свои должностные обязанности намного быстрее. Эффективность труда повысится за счет того, что время на выполнение той или иной функции сократится, а в сэкономленное время сотрудник будет выполнять другую работу.

Качество работы улучшится, в связи с тем, что муниципальные служащие будут больше обучаться, и соответственно, будут более компетентны при осуществлении своих должностных функций.

- повышению лояльности сотрудников к организации и удовлетворенности работников трудом. При организации обучения сотрудники смогут принимать участие в оценке своей потребности в обучении, смогут выбирать тематику курса обучения, будут знать свои возможности в развитии и повышении квалификации. Это позволит организовывать обучение таким образом, чтобы обучающие мероприятия удовлетворяли потребности сотрудников, так как от этого зависит эффективность работы, как самого сотрудника, так и всей администрации.

Также после обучения будет проводиться оценка сотрудниками учебного мероприятия, что позволит на основе мнений работников изменять и улучшать процедуру обучения. Таким образом, муниципальные служащие

благодаря этим мероприятиям будут чувствовать свою вовлеченность в организацию обучения, будут знать, что их мнение учитывается.

– формированию положительного социально-психологического климата. При проведении мероприятий по обучению внутри организации сотрудники станут больше взаимодействовать друг с другом, совместно находить ответы на возникающие вопросы, делиться мнением и идеями.

– повышению эффективности системы управления персоналом. Так как в администрации появится положение об обучении, действия специалистов отдела кадров при организации обучения будут регламентированы. Обучение будет организовываться по четко-определенному плану, что сократит затраты времени на устранение недопонимания между сотрудниками при организации обучения. Поэтому эффективность работы специалистов отдела муниципальной службы и кадров повысится.

– формированию более позитивного образа муниципального служащего в глазах граждан. При обращении граждан сотрудники будут более компетентны в том или ином вопросе, беспокоящем граждан, и соответственно будут предоставлять посетителям всю необходимую информацию. В связи с чем, повысится удовлетворенность населения работой муниципальных служащих и деятельностью всей администрации.

Все предложенные мероприятия направлены на улучшение качества системы обучения персонала в администрации Чернянского района. У сотрудников появится больше возможностей для совершенствования своих знаний и навыков, в связи с чем, они будут более продуктивно осуществлять свои должностные функции. Так как каждый сотрудник будет более компетентен в рамках конкретного вопроса, время на осуществление того или иного задания сократится. Эффективность и качество деятельности Администрации Чернянского района повысится за счет того, что муниципальные служащие смогут более эффективно и качественно исполнять свои должностные обязанности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с тем, что в настоящее время к работникам предъявляются высокие и быстроизменяющиеся требования, тех знаний, которыми муниципальные служащие овладели при получении базового образования, становится недостаточно. А так как деятельность муниципального служащего связана с жизнью общества, очень важно постоянно совершенствовать, развивать и дополнять имеющиеся, а также приобретать новые знания.

Обучение – это планомерный и систематический процесс, направленный на формирование у сотрудников конкретных знаний, умений и навыков, необходимых для реализации профессиональной деятельности.

Процедура обучения состоит из ряда этапов, на первом из которых выявляется потребность сотрудников в обучении. Эта потребность выявляется с помощью различных способов таких как: аттестация персонала, опрос руководителей и сотрудников.

Затем определяются цели, которые необходимо достичь посредством обучения персонала. Эти цели с позиции работника и работодателя могут различаться.

Следующий этап предполагает выбор форм и методов обучения. Формы и методы каждая организация подбирает исходя из различных индивидуальных факторов таких как: цели организации; ресурсы, которыми организация располагает; количество сотрудников, нуждающихся в обучении; личностные характеристики персонала и т.п.

После проведения обучающих мероприятий следует оценить эффективность и результативность программ обучения. Для этого применяются различные анкетирования, тестирования, кейсовые задания и т.п.

В настоящее время существует множество различных форм и методов обучения, различающихся по таким критериям как: индивидуальные и

групповые, активные и пассивные, традиционные и современные, на рабочем месте и вне рабочего места.

В качестве объекта исследования выступала Администрация муниципального района «Чернянской район» Белгородской области. Администрация Чернянского района обладает рядом полномочий, для осуществления которых руководствуется законодательством РФ. Администрация осуществляет свою деятельность в целях повышения качества жизни населения Чернянского района.

В данной работе было проведено исследование системы обучения персонала Администрации Чернянского района. В ходе исследования была изучена нормативно-методическая документация, регламентирующая систему обучения, а также было проведено анкетирование среди сотрудников, с целью выявления удовлетворенности действующей системой обучения.

На основе полученных данных было выявлено несколько проблем:

1. Несовершенство нормативно-методического обеспечения системы обучения.
2. Ограниченность выбора программ обучения.
3. Отсутствие системы оценки эффективности обучения и удовлетворенности им персонала.

Для устранения этих проблем также были предложены следующие мероприятия:

1. Разработка положения об обучении;
2. Внесение изменений в договор об оказании образовательных услуг;
3. Разработка анкеты выявления потребности в обучении;
4. Организация удаленного доступа к электронным ресурсам библиотек;
5. Внедрение практики внутрикорпоративного обучения;
6. Организация дистанционной формы обучения;

7. Разработка анкеты для оценки обучающих мероприятий обученными сотрудниками;
8. Организация процедуры проверки остаточных знаний.

Для организации этих мероприятий потребуется 13067 рублей, 6 сотрудников и 1 год.

Данные мероприятия будут способствовать повышению качества и эффективности труда, повышению лояльности сотрудников к организации, сокращению затрат рабочего времени на выполнения должностных обязанностей на 5%, что составляет 23 минуту в день и 94 часа в год на каждого работника.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные с целью совершенствования системы обучения мероприятия являются эффективными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: по состоянию на 25 марта 2017 года. – Москва: Проспект, КноРус, 2017. – 256 с.
2. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента [Текст]: учеб. пособие / И.Н. Андреева. – Санкт-Петербург: БХВ - Петербург, 2012. – 416 с.
3. Артемов, О.Ю. Теория и практика работы с кадрами [Текст]: учеб. пособие для вузов / О.Ю. Артемов. – Москва: РГТУ, 2008. – 788 с.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волковысский, Ф.Д. Кадария, Е.М. Шепелев. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 342 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – 4-е изд. – Москва: Академия, 2012. – 560 с.
6. Базаров, Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
7. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 320 с.
8. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Москва: КноРус, 2013. – 420 с.
9. Болтунов, А.П. Совершенствование системы обучения персонала [Текст]: / А.П. Болтунов // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 38. – С. 53-58.
10. Большаков, А. С. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / А.С. Большаков. – Санкт-Петербург: Издательство Питер, 2008. – 160 с.
11. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.

12. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала [Текст]: учеб. пособие / М.И. Бухалков. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 192 с.
13. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]: учеб. пособие / В.Р. Веснин. – Москва: КноРус, 2009. – 495с.
14. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – Москва: Гардарика, 2010. – 404 с.
15. Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала [Текст]: практическое руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – Санкт-Петербург: Речь, 2008. – 128 с.
16. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова, В.И. Кочетков. – Москва: Высшая школа, 2013. – 395с.
17. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: КноРус, 2012. – 512 с.
18. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: учеб. пособие / В.И. Герчиков. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2012. – 282 с.
19. Джеральд, К. Управление персоналом в современных организациях [Текст]: учеб. пособие / К. Джеральд. – Москва: Вершина, 2011. – 352 с.
20. Доронина, И.В. Стимулирование и развитие персонала [Текст]: учеб. пособие / И.В. Доронина. – Новосибирск: СибАГС, 2008. – 200с.
21. Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, А.Я, Кибанов. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2011. – 540 с.
22. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2009. – 569 с.
23. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 352 с.

24. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336с.
25. Захаркина, О.И. Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база [Текст]: практич. пособие / О.И. Захаркина. – Москва: Омега-Л, 2008. – 261 с.
26. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – Москва: ЕАОИ, 2013. – 200 с.
27. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
28. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст]: учебно-практич. пособие / Е.В. Каштанова. – Москва: Проспект, 2013. – 64 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст]: учебно-практич. пособие / А.Я. Кибанов. – Москва: Проспект, 2013. – 80 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
32. Кнорринг, В.И. Искусство управления [Текст]: учеб. пособие / В.И. Кнорринг. – Москва: Издательство БЕК, 2007. – 209 с.

33. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст]: учеб. пособие / В.С. Липатов. – Москва: ТОО «Люкс-арт», 2012. – 398с.
34. Лукичева, Л.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2008. – 363 с.
35. Макарова, И.К. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / И.К. Макарова. – Москва: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2013. – 98 с.
36. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Маслов. – Москва: 2009. – 300с.
37. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2009. – 800 с.
38. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала [Текст]: учебно–практич. пособие / Е.А. Митрофанова. – Москва: Проспект, 2012. – 72 с.
39. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.
40. Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – Москва: Дашков и К, 2016. – 280 с.
41. Михайлов, Ф.Б. Методы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие / Ф.Б. Михайлов. – Москва: Дело, 2009. –218 с.
42. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.В. Музыченко. – Москва: Академия, 2008. – 448с.
43. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / И.А. Оганесян. – Москва: Экономикс, 2012. – 480 с.
44. Огарков А.А. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие для вузов / А.А. Огарков. – Москва: Эксмо, 2008. – 505 с.
45. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

46. Подласый, И.П. Педагогика. Новый курс [Текст]: учебник для студ. пед. вузов / И.П. Подласый. – Москва: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. – 576 с.
47. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.К. Потемкин. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 432 с.
48. Резвина, Ю.С. Профессиональная компетентность персонала: реализация функций [Текст] / Ю.С. Резвина // Человек и труд. – 2009. – № 9. – с.73-75.
49. Резник, С.Д. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / С.Д. Резник. – 3-е изд., доп. и перераб. – Пенза: ПГАСА, 2013. – 594 с.
50. Рудавина, Е. Большая книга директора по персоналу [Текст]: учеб. пособие / Е. Рудавина, В. Екомасова. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 394 с.
51. Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д, 2009. – 420 с.
52. Сосков, В.И. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / В.И. Сосков. – Москва: КноРус, 2013. – 512 с.
53. Сенотова, А.А. Обучение персонала как необходимая составляющая успешного управления промышленным предприятием [Текст] / А.А. Сенотова // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2011. – № 1. с. 259-261.
54. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург: Питер, 2011.– 465 с.
55. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст]: учеб. пособие / А.И. Турчинов. – Москва, 2007. – 237 с.
56. Фомичев, А.Н. Исследование систем управления [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Фомичев. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 348 с.

57. Форсиф, П. Развитие и обучение персонала [Текст]: учеб. пособие / П. Форсиф. – Санкт-Петербург: ИД Нева, 2013. – 314 с.
58. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – Москва: КноРус, 2013. – 432 с.
59. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст]: учеб. пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 470 с.
60. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст]: учеб. пособие / С. В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп.– Москва: Интел-Синтез, 2012. – 467с.
61. Юрлов, Ю.Н. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» [Текст]: учеб. пособие / Ю.Н.Юрлов, Г.Л. Орлянская. – Череповец: ИМИТ СПбГПУГ, 2009. – 168 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

