

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ХВАЛЫНСКОГО
МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)

Студента 5 курса 542 группы
направления 38.03.03 «Управление персоналом»
экономического факультета
Иванова Максима Андреевича

Научный руководитель
д.э.н., профессор

дата, подпись

Н. А. Киреева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

дата, подпись

Л.И Дорощева

Саратов 2020

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Современное состояние и тенденции развития экономики доказывают прямую зависимость успеха работы предприятия от эффективности управления персоналом, а точнее, от развития данного персонала.

В современных рыночных условиях достаточно жесткой конкуренции любая организация вынуждена адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям. Это накладывает отпечаток на самом рынке труда, который в контексте доминирующей экономической модели страны, вынужден предъявлять все новые и новые требования к работе организаций. Исходя из этого, всё большую актуальность приобретает процесс управления персоналом, который должен быть динамически активным, участвуя в формировании рынка труда, совершенствуя бизнес-процессы, активизируя интеллектуальные ресурсы страны, направленные на ее экономическое развитие.

Программа развития персонала, в первую очередь, способствует формированию рабочей силы, которая обладает более высокими способностями, потребностями в непрерывном развитии и более сильной мотивацией к непосредственному выполнению новых задач, стоящих перед предприятием, которое, как следствие, приобретает статус конкурентоспособной организации с высокопрофессиональным, конкурентоспособным персоналом.

Главная задача современных исследований заключается в выборе новых подходов, которые совершенствуют систему развития персонала с помощью развития ее составляющих, повышают эффективность, формируют набор качественно новых организационно-экономических и социально-правовых мероприятий, целенаправленно модифицируют систему развития персонала, трансформируются в качественно новый формат, который соответствует требованиям современного рынка. Уровень развития

персонала является одним из определяющих факторов в конкурентной борьбе.

Степень разработанности проблемы в литературе. Исследованию многочисленных проблем, связанных с системой развития персонала в муниципальных учреждениях и коммерческих предприятиях посвящено достаточное большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов.

Теоретические основы научного исследования проблем, связанных с повышением эффективности отбора персонала, были изложены в работах следующих ученых: Кибанов А.Я., Веснин В.Р., Марра Р., Юнг П., Одегов Ю.В., Пешкова О.А., Могильный Н.К. и другие.

Целью данной работы является исследование системы развития персонала в организации на примере Администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области, а также разработка мер по повышению ее эффективности.

Задачи работы:

1. Дать понятие, цели, задачи, принципы развития персонала в организации.
2. Рассмотреть виды, формы, методы развития персонала.
3. Представить общую характеристику системы управления персоналом Администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области.
4. Провести анализ методов по развитию персонала в Администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области.
5. Разработать модель новой мотивационной системы предприятия Администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области.
6. Предложить создание системы управления трудовой карьерой.
7. Провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий по развитию персонала в Администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В главе 1 «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ» рассматривается развитие персонала, а также его виды, формы и методы.

Развитие персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора. Существуют различные цели развития сотрудников предприятия. Они могут быть связаны как с внутренними, так и внешними факторами. Основная цель заключается в подготовке стрессоустойчивых, компетентных, грамотных сотрудников, чьи профессиональные навыки будут соответствовать требованиям конкретной компании. К основным задачам, которые решает развитие персонала, стоит отнести:

- ускорение процесса адаптации на новом рабочем месте, в структурном подразделении;
- воспитание многозадачности;
- существенное повышение эффективности труда;
- формирование правильного корпоративного мышления, целостности, ценностей, целей;
- соответствие сотрудников актуальным должностным требованиям;
- непрерывное поэтапное обучение с целью укрепления знаний, получения новых навыков, освоения современного программного обеспечения;
- управление деловыми качествами и карьерным ростом;
- выбор перспективных соискателей, и другие.

Согласно идеям В. Р. Веснина, развитие персонала, это совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и

переподготовки персонала, планирования карьеры и профессионального роста, организации процесса адаптации [10, с. 289].

А. Я. Кибанов в свою очередь говорил, что развитие персонала – комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации [18, с. 271].

Р. Марра и Г. Шмидт видят в развитии персонала их обучение и повышение квалификации [23, с. 401].

П. Юнг характеризует развитие персонала, как систематический процесс, который ориентирован на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия [34, с. 275].

Приведенные выше понятия можно объединить в одно: развитие персонала представляет собой совокупность мероприятий, которые включают подготовку, переподготовку, повышение квалификации и профессионального мастерства людей всех возрастов, любого опыта работы. Совершенствование системы развития персонала позволяет человеку развиваться не только с профессиональной точки зрения, но и с творческой.

В главе 2 «АНАЛИЗ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ХВАЛЫНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ» была раскрыта общая характеристика учреждения, рассмотрена система развития персонала в нем.

К сферам деятельности администрации района относятся: образование, здравоохранение, социально-правовая защита, экономика, жилищно-коммунальное хозяйство, благоустройство и землепользование, культура и информация, физкультура и спорт, проблемы жилищного фонда и другое.

В администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области работает восемьдесят шесть человек. Подавляющее большинство

работников администрации – это муниципальные служащие и только пятеро относятся к младшему обслуживающему персоналу.

За 2017-2019 гг. прошли подготовку, профессиональную переподготовку, повышение квалификации, приняли участие в различных краткосрочных курсах, научно-практических конференциях, круглых столах – 80 участников (общесписочный состав), в рамках внутриорганизационного обучения прошли обучение 70 человек (общесписочный состав).

В 2017-2019 гг. закончили магистратуру по направлению подготовки «Управление персоналом» - 2 работника; «Городское строительство и хозяйство»- 1; «Экономика» - 1; «Туризм» -1. Продолжает обучение 1 человек по направлению подготовки «Юриспруденция» (бакалавриат).

Необходимо сразу отметить, что отмечается общее количество людей при учете посещения ими нескольких видов обучения. В рамках повышения компетентности и уровня знаний работников администрации Хвалынского муниципального района за 2017-2019 гг. проведено 28 внутриорганизационных обучающих мероприятий.

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

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

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

Организация и проведение обучающих семинаров в рамках реализации проекта «Внедрение компетентностного подхода в кадровые процедуры

администрации Хвалынского муниципального района» Организовано и проведено 2 обучающих семинара.

Также была проведена разработка и утверждение тестовых заданий и кейс-заданий на определение уровней выраженности профессиональных компетенций муниципальных служащих. Разработаны: 15 тестовых заданий и 255 кейс-заданий по предметной области.

Кроме того, были проведены оценочные мероприятия в администрации Хвалынского муниципального района для определения уровня выраженности профессиональных компетенций муниципальных служащих (результат – оценочные листы муниципальных служащих).

Из Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» в статье 32 указаны 6 приоритетных направлений формирования кадрового состава муниципальной службы.

На основе статьи 17 ФЗ № 25 порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом, принимаемым представительным органом муниципального образования. В соответствии с решением Собрания Хвалынского муниципального района установлен порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы в администрации Хвалынского муниципального района.

Конкурсная процедура призвана обеспечить открытость и доступность поступления на муниципальную службу. Но не всегда соблюдается это правило и присутствует коррупционная составляющая.

Если уровень знания законов, профессиональные качества можно определить с помощью тестирования по вопросам, анкетированию, индивидуальному собеседованию, то определить личные качества кандидата и умения, навыки его связанные с должностными обязанностями очень сложно.

Сейчас профессиональное развитие работников администрации Хвалынского муниципального района имеет две составляющие:

1. Профессионально-квалификационное развитие – накопление профессионального опыта и знаний для качественного исполнения должностных служебных обязанностей в рамках замещаемой должности в органе местного самоуправления.

2. Профессионально-должностное развитие - служебная карьера муниципального служащего. Профессионально должностное развитие кадров тесно связано с явлениями трудовой самореализации, социального признания и материального благополучия.

На муниципальной службе муниципальный служащий должен строго следовать должностному регламенту, который устанавливает строгие рамки их профессиональной деятельности. А чтобы продвигаться по службе, развиваться творчески приходится выходить за пределы установленных рамок.

Аттестация для муниципальных служащих администрации Хвалынского муниципального района проходит 2 раза в год с учетом должности муниципального служащего, по его должностным обязанностям, новым подходам.

Программа повышения квалификации проводится администрацией Хвалынского муниципального района один раз в год. Каждый год эта программа разная, все зависит от финансирования. В администрации Хвалынского муниципального района есть несколько узкопрофильных программ для юристов, экономистов, специалистов по работе с информацией. Эти программы в отделе кадров не хранятся. Они отдаются работникам, когда они идут на повышение квалификации.

Наиболее актуальными темами повышения квалификации являются антикоррупционная тема, информационные технологии в муниципальном управлении, общие вопросы муниципальной службы и изменения для муниципалитетов. Программа повышения квалификации зависит от возможности финансирования, а этот вопрос является очень острым, так как существует постоянный недостаток финансовых средств.

По результатам контент анализа выявлены приоритетные направления повышения квалификации: социально-экономическая тематика, информационные технологии в муниципальной сфере. Перспективными могут быть антикоррупционная тематика и организационно – контрольная тематика.

Важным курсом кадровой политики администрации Хвалынского муниципального района на сегодняшний день становится увеличение высококлассных специалистов, повышение их профессиональной квалификации, что будет содействовать формированию в сфере профессионального, устойчивого и авторитетного для общественного мнения корпуса муниципальных служащих. Если не проводить целенаправленную работу по совершенствованию кадрового обеспечения органов местного самоуправления процедура реформирования затянется на продолжительные годы.

Реализация мер по созданию единой системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации для местного самоуправления должна сопровождаться совместной деятельностью федеральных и региональных органов государственной власти и органов местного самоуправления. Эта работа включает подборку критериев, методик профессионального аудита и аттестации муниципальных кадров для обеспечения эффективности системы муниципального управления.

Немаловажным моментом будет разработка индивидуальных планов профессионального обучения служащих с необходимой квалификацией для осуществления возложенных функций и для кадров, не имеющих опыта и знаний в сфере государственного и муниципального управления. На основе анализа эффективности программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих и их доступности на практике можно добиться совершенствования профессиональной подготовки муниципальных служащих.

Для качественной профессиональной подготовки муниципальных служащих администрации Хвалынского муниципального района важны следующие элементы:

- уверенность и свободное владение информационными технологиями;
- всестороннее развитие, знание аспектов психологии, экономики, права, социологии, этики и т.д.;
- высокий уровень компетентности в профессиональной деятельности;
- стремление и желание развиваться, совершенствоваться;
- активная жизненная позиция.

В приоритете должна быть подготовка блестящего кадрового потенциала и не только государственной службы, но и муниципальной, умелое выстраивание системы распоряжениями в интересах современного гражданского общества.

Создание кадрового резерва является приоритетным направлением формирования кадрового состава муниципальной службы. Формирование кадрового резерва закрепляется нормативными актами муниципальных образований.

Формирование кадрового резерва в администрации Хвалынского муниципального района осуществляется в целях совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров, своевременного удовлетворения потребности в кадрах, сокращения периода адаптации муниципальных служащих при поступлении на должность. К основным принципам формирования такого резерва можно отнести равный доступ граждан к зачислению в кадровый резерв, добровольность включения и нахождения в кадровом резерве, объективность оценки профессиональных качеств, профессионализм и компетентность лиц, включенных в резерв.

Основными задачами работы с резервом являются:

1. Создание резерва кадров для замещения имеющихся муниципальных должностей муниципальной службы органов местного самоуправления и вновь создаваемых должностей (в процессе расширения или изменения функций органов местного самоуправления) из числа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и личными качествами.

2. Определение потребности в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров, находящихся в резерве, на замещение конкретных муниципальных должностей муниципальной службы органов местного самоуправления.

3. Формирование банка кадровой информации о кандидатах в резерв на замещение муниципальных должностей муниципальной службы органов местного самоуправления.

4. Организация служебного продвижения персонала и планирование карьеры муниципального служащего администрации Хвалынского муниципального района.

5. Применение систем стимулирования и мотивации труда;

6. Изучение деловых и личных качеств кандидатов для зачисления в резерв.

7. Оформление распоряжений, связанных с включением в состав и исключением из состава резерва.

8. Организация обучения лиц, состоящих в резерве.

9. Выявление возможностей назначения лиц, зачисленных в резерв, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными качествами, для руководящей должности муниципальной службы.

10. Горизонтальная ротация кадров.

Система мотивации в исследуемой организации не развита, поскольку среди материальной мотивации можно выделить только надбавку за стаж. Кроме того, предоставляется компенсация обучения, если оно проходит за пределами администрации и организовано на коммерческой основе. Среди нематериальной мотивации присутствует похвала и доска почета.

Поскольку у работников нет серьезных стимулов для работы и повышения своих навыков, это является проблемой для системы развития персонала. Работники, как это было отмечено ранее, ежегодно проходят какие-либо мероприятия, связанные с развитием, однако кроме незначительного увеличения заработной платы и расширения обязанностей работник ничего не получает. Данная позиция как уже было отмечено ослабляет систему развития персонала.

Таким образом, система развития персонала в администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области представляет собой слаженную систему, которая позволяет сотруднику развивать собственные навыки и поднимать квалификацию, однако имеются определенные проблемы. В частности, ранее были выявлены навыки, которые требуют развития, следовательно, на них следует делать упор при дальнейшем совершенствовании системы развития персонала. Кроме того, отсутствует механизм управления карьерой, а также сформированная система мотивации труда, которая могла бы существенно повысить эффективность системы развития персонала.

В главе 3 «НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ХВАЛЫНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА САРАТОВСКОЙ ОБЛАСТИ» были предложены мероприятия по совершенствованию развития персонала.

Как было выяснено из анализа, старая мотивационная система не позволяет обеспечить должную отдачу работников и их стремление к получению новых навыков и знаний. Даже самая совершенная система развития персонала не будет эффективной, если работники в ней не заинтересованы. Неоптимизированный материальный стимул также не сможет дать большого эффекта, однако комплексная мотивационная система позволит заинтересовать персонал в собственном развитии.

Материальная мотивация может быть эффективной, однако для этого необходимо придерживаться ряда принципов. При использовании денежной мотивации сотрудников администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области необходимо учитывать ряд требований:

1. Объективность, т.е. размер вознаграждения работника должен устанавливаться на основе объективной оценки результатов его труда.

2. Предсказуемость, т.е. работник должен быть осведомлен о том, какое вознаграждение он заработает в связи с результатами своей деятельности.

3. Адекватность, т.е. вознаграждение должно соответствовать трудовому вкладу каждого работника по окончании деятельности всего коллектива, уровню квалификации и его опыту.

4. Своевременность, т.е. вознаграждение должно следовать незамедлительно за достигнутым результатом.

5. Значимость, т.е. вознаграждение должно быть ощутимым для сотрудника.

6. Справедливость, т.е. правила установления вознаграждения должны быть понятны каждому работнику организации и быть справедливыми, в том числе и с точки зрения сотрудника.

Следует давать понять работнику, что премия представляет собой не простую форму доплат, которая не может заинтересовывать работника, а доплату за эффективный и плодотворный труд, а также инициативу и т.п. Поэтому для облегчения отслеживания качества деятельности сотрудников и начисления премиальных, необходимо ввести в обязанности отдела по организационной и муниципально-кадровой работе проставлять в таблицу учета рабочего времени коэффициент трудового участия каждого сотрудника (КТУ).

Для повышения заинтересованности работников в результативности функционирования администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области в настоящий момент следует совершенствовать конкретные компоненты мотивации, такие как:

1. Система участия (формирование сотрудничества).
2. Содействие сотрудникам (социальные льготы, услуги и преимущества, предоставляемых сотрудникам).
3. Привлечение сотрудников к принятию решений на рабочем месте или в коллективе.
4. Организация рабочего места (обеспечение рабочих мест техническими, организационными и эргономическими вспомогательными средствами с учётом их необходимости).
5. Информирование сотрудников (доведение до работников сведений о делах организации).

Формирование компонентов и внедрение этого направления мотивации выступает как система и обеспечивает сплочение коллектива, как с руководством, так и между собой, а кроме того, дает возможность проявить своё мнение и идеи. Это один из методов социально-психологического стимулирования, позволяющий увеличить эффективность трудовой деятельности. Применяя социально-психологические методы стимулирования персонала, также следует внедрить три основных направления усовершенствования применения социально-психологических методов в мотивации персонала:

- содействие благоприятному психологическому климату в коллективе;
- формирование системы управления конфликтами;
- развитие организационной культуры.

Необходимо отметить, что внедрение данных методов стимулирования работников положительно скажется на развитии персонала, поскольку у них будет мотивации проходить различного рода мероприятия, соблюдать трудовую дисциплину, применять собственную инициативу для улучшения работы администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области.

Как уже было указано в прошлом разделе, необходимо внедрить систему управления трудовой карьерой для сотрудников администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области. В частности, представленные выше показатели КТУ станут одним из оснований для повышения сотрудника по карьерной лестнице.

В связи с этим необходимо разработать индивидуальный план для управления трудовой карьерой сотрудников. В качестве тестирования данная система будет запущена в финансовом управлении и централизованной бухгалтерии. В данных подразделениях работает всего 6 человек.

Проанализируем полный перечень затрат, представленных ниже:

- обучение двух кадровых работников тренингу – 25 000 рублей;
- обеспечение материального стимулирования (выплаты за виды обучения) – 1 200 000 рублей;
- внедрение КТУ и затраты на премии – 450 000 рублей;
- внедрение системы управления трудовой карьерой (разработка планов, документации и т.д. – 75 000 рублей.

Весь процесс затронет повышение эффективности системы развития персонала на предприятии, которое будет больше ориентироваться на конкретные показатели.

Совершенствование мотивационной составляющей (в особенности, материального стимулирования к учебной деятельности) позволит повысить эффективность системы развития персонала, а также эффективность работы отдельных работников, поскольку система будет связана с коэффициентом трудового участия, определяющим премирование сотрудников.

Следующим важным элементом совершенствования развития персонала в организации стало управление карьеры для ряда сотрудников. Управление карьерой представляется новым элементом в развитии работников финансового управления и централизованной бухгалтерии. При положительном эффекте, данная система будет внедрена в другие

подразделения администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области.

Внедрение подобных нововведений должны повысить эффективность системы развития персонала в администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области. Кроме того, вырастут показатели производительности труда и показатели выполнения задач работниками. Если же система окажется эффективной по мнению специалистов и начальника отдела по организационной и муниципально-кадровой работе, то дальнейшая цена поддержки подобных новшеств будет гораздо ниже, чем в первый год.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический анализ показал, что развитие персонала представляет собой это совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения и переподготовки работников, а также стимулирования их деятельности и создания необходимых условий трудовой деятельности с целью повышения эффективности работы предприятия. Кроме того, развитие персонала в организации зависит от множества факторов как внутренних, так и внешних. При этом, важно понимать, что в первую очередь развитие персонала зависит от качеств самого персонала и заинтересованности руководства предприятия.

Администрация Хвалынского муниципального района Саратовской области представляет собой исполнительно-распорядительный орган Хвалынского района, наделенный Уставом полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Хвалынского муниципального района федеральными законами и законами Саратовской области.

Практический анализ показал, что система управления персоналом администрации Хвалынского муниципального района является слаженной системой. При этом, система является комплексной, что не всегда характерно для организаций подобного уровня. Система развития персонала в администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области представляет собой слаженную систему, которая позволяет сотруднику развивать собственные навыки и поднимать квалификацию, однако имеются определенные проблемы. В частности, ранее были выявлены навыки, которые требуют развития, следовательно, на них следует делать упор при дальнейшем совершенствовании системы развития персонала. Кроме того, отсутствует механизм управления карьерой, а также сформированная

система мотивации труда, которая могла бы существенно повысить эффективность системы развития персонала.

Совершенствование мотивационной составляющей (в особенности, материального стимулирования к учебной деятельности) позволит повысить эффективность системы развития персонала. В том случае, если работа с показателями эффективности будет успешна, то систему КТУ можно будет внедрить в ряд других подразделений администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области.

Следующим важным элементом совершенствования развития персонала в организации стало управление карьеры для ряда сотрудников. Управление карьерой станет новым элементом в развитии работников финансового управления и централизованной бухгалтерии. В случае положительного эффекта, данная система будет внедрена в другие подразделения.

Внедрение подобных нововведений должны повысить эффективность системы развития персонала в администрации Хвалынского муниципального района Саратовской области. Если же система окажется эффективной по мнению специалистов и начальника отдела по организационной и муниципально-кадровой работе, то дальнейшая цена поддержки подобных новшеств будет гораздо ниже, чем в первый год.