

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование системы обучения и развития персонала на основе разработки модели компетенций»

Студент

Н.И.Арзанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед.наук Л.Л.Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Н.И. Арзанова

Тема работы: «Совершенствование системы обучения и развития персонала на основе разработки модели компетенций».

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент, Л.Л. Кифа.

Цель исследования – совершенствование развития и обучения персонала на основе компетентностного подхода.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является Администрация Маслянского сельского поселения. Предмет исследования – развитие и обучение персонала.

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – система обучения сотрудников администрации муниципального образования.

Методы исследования – сравнение, описание, анализ, синтез, табличный, графический методы, экспертной оценки и т.д.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами организации с целью совершенствования процесса управления обучением персонала в организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы развития и обучения персонала предприятия	6
1.1 Обеспечение обучения персонала	6
1.2 Особенности развития персонала предприятия.....	11
2. Анализ развития и обучения персонала организации	16
2.1 Краткая характеристика организации.....	16
2.2 Оценка обучение и развития персонала	23
3. Совершенствование развития и обучения персонала	32
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию развития и обучения персонала.....	32
3.2 Эффективность предложенных мероприятий.....	35
Заключение	40
Список используемых источников.....	42
Приложение А Структура Администрации Маслянского сельского поселения	46
Приложение Б Функционально-стоимостная диаграмма FAST	47

Введение

Актуальность темы. Обучение персонала в настоящее время играет огромную роль для большинства предприятий. Это связано с тем, что работа в современных рыночных условиях предъявляет высокие требования к знаниям, навыкам и уровню квалификации персонала. Как внешние условия (экономическая политика государства, система законодательства и налогообложения, появление новых конкурентов и т.д.), так и внутренние условия функционирования предприятий (реструктуризация, технологические изменения и т.д.) меняются очень быстро, что приводит большинство компаний к необходимости подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним переменам.

На фоне экономического кризиса «качественные» характеристики персонала становятся особенно важными, так как именно высококвалифицированные сотрудники способны найти выход из нестандартных ситуаций, возникающих из-за спада мировой экономики. Основным фактором, непосредственно влияющим на качественные характеристики персонала, является система развития персонала, ее главный элемент - обучение персонала. Эта система способствует укреплению конкурентных преимуществ компании на рынке.

Кроме того, важным элементом является необходимость поиска и использования современных форм и методов обучения персонала работе с новейшими технологиями, развитие которых имеет значение для производства и деятельности.

Система профессионального обучения может быть эффективной только в том случае, если анализируется текущая ситуация, оценивается перспектива и формируется образ желаемого будущего, прогнозируются изменения, готовятся проекты изменений, определяются сроки и затраты. В современных условиях задача любой организации - не только выжить, но и как можно дольше оставаться конкурентоспособной. Успех предприятия

напрямую зависит от эффективности ее сотрудников, поэтому проблема обучения персонала была и будет актуальна всегда, и определяет выживание организации в рыночных условиях.

Цель работы - совершенствование развития и обучения персонала на основе компетентностного подхода.

Задачи работы:

- изучить обеспечение обучения и рассмотреть особенности развития персонала предприятия;
- дать краткую характеристику организации;
- провести оценку обучения и развития персонала;
- разработать мероприятия по совершенствованию развития и обучения персонала и рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Методами исследования послужили – наблюдение, синтез, сравнение, обобщение.

В работе использовались труды таких ученых как Т.Ю. Базаров, Г.Г. Вукович, Б.Н. Герасимов, М.С. Горина, Г. Десслер, С.Е. Елкин, А.Л. Жуков, С.Ю. Иванов.

Объект исследования – Администрация Маслянского сельского поселения. Предмет исследования – развитие и обучение персонала.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников.

1 Теоретические основы развития и обучения персонала предприятия

1.1 Обеспечение обучения персонала

Обучение персонала - это перечень мероприятий, направленных на повышение квалификации, развитие профессиональных и управленческих навыков, компетенций, знаний, коммуникативных навыков.

Общие изменения в подходах к управлению организацией неизбежно приводят к трансформации взглядов мирового сообщества на различные аспекты управления. Одним из них является управление персоналом, основанное на компетентности.

Компетенция - это совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, а компетентность - это совокупность качеств, знаний и навыков сотрудника, необходимых для реализации профессиональных компетенций, то есть перечень соответствующих полномочий определенного органа или должностного лица в соответствии с законами, нормативными актами, уставами, положениями. Обобщая многочисленные научные взгляды и опыт, предлагается понимать под компетентностью способность сотрудника эффективно выполнять возложенные на него профессиональные функции, проявляющуюся через поведенческие показатели и измеряемую соответствующими стандартами поведения, а под компетентностью – интегративную характеристику профессионализма человека, в совокупности высокоразвитых компетенций необходимые для эффективного осуществления профессиональной деятельности работником.

В условиях постоянной борьбы за конкурентоспособность руководство осознает роль знаний, компетенций и навыков сотрудников для успешной реализации текущих задач и стратегических планов. Квалифицированный персонал, способный быстро осваивать новые технологии и оперативно

решать вопросы любой сложности, помогает достигать целей бизнес-стратегии.

Затраты на обучение воспринимаются как долгосрочные инвестиции в человеческий капитал, а не как статья нежелательных расходов [8].

Формируется система обучения сотрудников. Это входит в задачи руководства и отдела управления персоналом. Правильно разработанные методы позволяют получить преимущества: развивая и обучая сотрудников, компания получает квалифицированный и мотивированный персонал; сотрудники получают возможность продвигаться по карьерной лестнице.

С точки зрения экономической эффективности большинству отраслей выгоднее обучать и развивать своих сотрудников, создавать кадровый резерв, а не покупать необходимые навыки и профессиональные знания на рынке труда, тратя дополнительные ресурсы. Доверьте расчеты для обучения профессионалам.

Существует три вида обучения персонала (рисунок 1).



Рисунок 1 – Виды обучения

В отдельную форму обучения персонала выделены мероприятия по адаптации и вводу в эксплуатацию. Например, производственный инструктаж для быстрой адаптации сотрудника на рабочем месте. Ему рассказывают о компании, специфике работы отдела, об оборудовании, технике безопасности, методах работы, корпоративной культуре [12, с. 42].

Методы обучения персонала зависят от поставленных целей и задач. Процесс может быть организован с отделением или частичным отделением от производства или без отрыва от производства, когда сотрудник проходит весь курс обучения на рабочем месте [1].

Методы зависят от предмета исследования, сроков и выделенного бюджета. Наиболее эффективными являются:

- самообучение, коучинг, наставничество;
- курсы повышения квалификации, лекции;
- получение дополнительного высшего или специального образования [2];
- семинары, конференции;
- деловые игры, практические занятия и т.д.

Опишем некоторые из них более подробно.

Онлайн-обучение персонала (электронное обучение). Популярный метод. Компания создает собственные образовательные порталы, которые содержат презентации, видеоуроки, лекции, электронные курсы, учебные материалы. Сотрудникам предоставляются логин и пароль для входа в личный кабинет. Они обучаются в удобное время, самостоятельно выстраивают расписание занятий. Эта форма предполагает получение новых знаний на рабочем месте [3].

Дистанционное обучение персонала. Это стало возможным благодаря развитию коммуникационных технологий. Удобно проводить вебинары и уроки по скайпу. Преподаватели и студенты общаются онлайн. Сотрудники получают доступ к библиотеке и базам данных с отраслевыми материалами.

Стажировка – «прикомандирование». Сотрудники направляются на работу в другой отдел, в том числе в другой город или страну. Во-первых, определяются сроки обучения. Сотруднику поручается выполнение сложных обязанностей. Метод используется как форма обучения или в случае ротации персонала. Сотрудник приобретает дополнительные знания и опыт, а после возвращения, как правило, получает повышение по службе [14, с. 47].

Делегирование и усложнение задач [6]. Руководитель компании возлагает часть своих функций и полномочий подчиненным. Задачи постепенно усложняются. Метод помогает приобрести управленческие навыки, умение принимать решения. После завершения обучения сотрудник получает повышение по службе [5].

Наставничество. Метод включает в себя обучение новичка опытным сотрудником. Специалист, который работает в течение длительного времени, закрепляется за вновь устроенным сотрудником. Это помогает овладеть новыми знаниями, приобрести компетенции и приобрести некоторый профессиональный опыт в профессиональной сфере, получить личностный рост. Наставник сопровождает новичка в течение года или дольше [10].

Тренировка. Этот метод используется в сочетании с наставничеством. Тренер помогает новому сотруднику развить и использовать свой потенциал. Тренер может быть из той же компании (внутренний) или внешний, специально приглашенный [7].

«Слежка». Суть в том, чтобы скопировать действия опытного специалиста менее опытным сотрудником или новичком. Анкета используется для выпускников учебных заведений и молодых специалистов для адаптации и вхождения в профессию [9].

«Дружба». Этот метод обучения персонала заключается в совместной работе двух равноправных сотрудников. Обе стороны выигрывают, потому что они изучают уникальный опыт друг друга. В рамках одного и того же проекта или внутри компании может быть создана рабочая группа, в которую

входят сотрудники из разных отделов. Они обмениваются опытом и приобретают новые компетенции [11].

Hardskills, в переводе с английского – «жесткие профессиональные навыки». Чтобы работать, сотрудник должен выучить определенные инструкции. Качество обучения проверяется на экзамене [13].

Деловая игра. Деловая игра включает в себя отработку моментов из реальной жизни. Он основан на конкретном бизнес-примере из практики. Команды сотрудников решают конкретную задачу: провести презентацию продукта, успокоить недовольного клиента, проработать возражения [15].

Метод корзины. Тренеры обучают сотрудника, обычно будущего менеджера. Стажер должен понимать, каково это - быть боссом. Ему предлагают сортировать и подписывать множество документов, отвечать на большое количество писем, отдавать важные распоряжения, разрешать конфликты, возникшие между сотрудниками [16].

Главный принцип современного образования - его непрерывность.

Методы обучения сотрудников могут быть групповыми или индивидуальными. Групповые тренинги включают в себя тренинги, деловые игры, семинары, курсы и мастер-классы. Преимущество такого формата заключается в работе команды и мгновенной обратной связи. Групповые занятия следует выбирать для массового обучения однотипным операциям и процессам и они больше подходят для обучения линейного персонала. Топ-менеджеры и сотрудники, занимающие ключевые должности в компании, должны проходить обучение в индивидуальном формате [19].

Оценка эффективности обучения персонала. После следующего этапа проводится оценка эффективности обучения сотрудников [20].

Инвестиции в обучение сотрудников рассматриваются как инвестиции в развитие компании [18].

Чтобы оценить эффективность инвестиций, необходимо классифицировать цель обучения, например:

- повышение производительности труда;

- овладение специализированными навыками и знаниями;
- продвижение по службе и смена должности;
- обучение в соответствии с требованиями государственных органов;
- оптимизация численности сотрудников или целых отделов и т.д.

При таком распределении компания получает входной контроль [21]. А после обучения стоит проверить повышение знаний сотрудников, насколько хорошо они освоили учебный материал, используют ли приобретенные знания и навыки в своей работе, улучшился ли производственный процесс, увеличилась ли прибыль. Итоговый контроль проводится с помощью аттестации [17, с. 72].

На сегодняшний день основные тенденции и подходы в обучении персонала в компании сосредоточены вокруг нескольких аспектов:

- персонализация методов обучения под нужды конкретного сотрудника;
- социальное обучение через социальные сети [22];
- увеличение цифрового контента, мобильное обучение;
- геймификация в процессе развития персонала.

1.2 Особенности развития персонала предприятия

Управление развитием персонала - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом текущих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде, позволяющих организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе [23].

Существует три основных варианта организационного дизайна системы (рисунок 2).

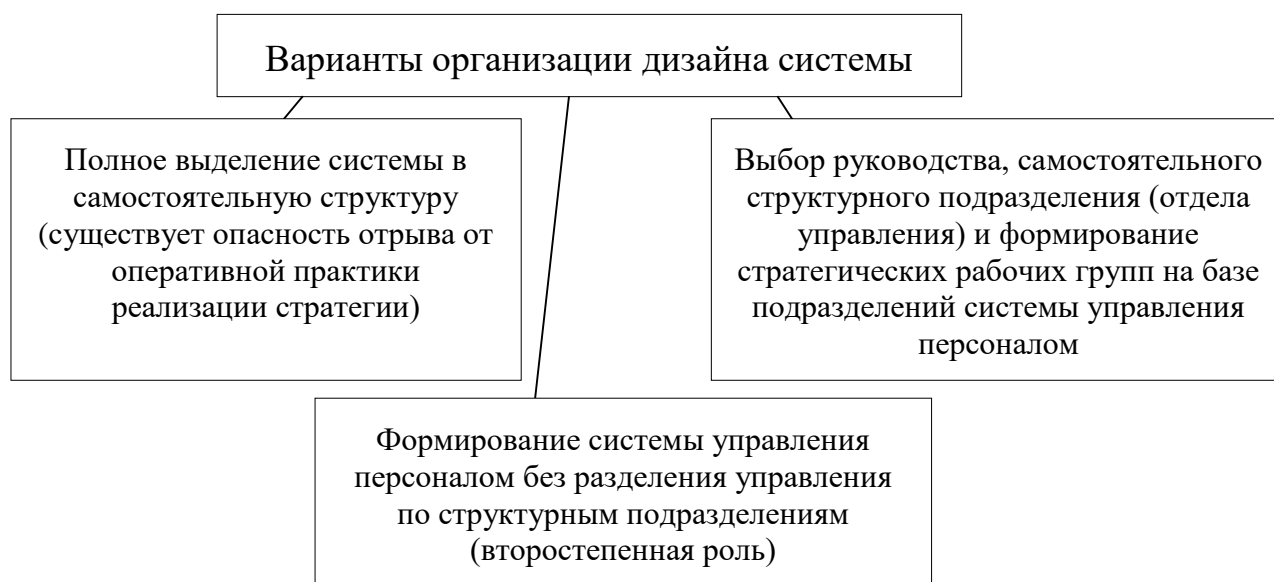


Рисунок 2 – Варианты организации дизайна системы

Люди хотят, чтобы к их мнению прислушивались. Специалисты по персоналу должны установить правила того, как действовать в рамках конфликтных ситуаций и споров на рабочем месте, чтобы в то же время они не поступались своими собственными принципами и отношением к работе [24].

Обучение и работа тесно связаны друг с другом. Учитывая невероятное количество знаний, необходимых сотруднику для достижения успеха (в любой момент, когда они необходимы), их доступность является очень важным аргументом.

Организации должны учиться друг у друга, обмениваться опытом и инструментами и давать людям возможность быстро добиться успеха при любых обстоятельствах [25].

Сотрудники действительно процветают, когда работают над достижением определенной цели. Таким образом, многим компаниям придется взглянуть на себя со стороны и спросить себя, что еще, кроме денег, для них важно. Им нужно найти другой подход к своим сотрудникам. Должна быть более весомая и мотивирующая причина для работы, а также, более значимые вещи, на которых люди могут сосредоточиться. Все

компании должны думать о том, куда они идут. Для достижения успеха уже недостаточно иметь единственную цель - зарабатывать деньги [26].

Адаптированные рабочие места для сотрудников. Это подразумевает создание рабочих мест с учетом таких характеристик, как пол, раса, религия, возраст и инвалидность. Отдел кадров должен внедрять инновации не только для того, чтобы идти в ногу со всеми происходящими изменениями и технологическими прорывами, но и для того, чтобы стать лидерами в этом направлении [27].

Отделы кадров думают о том, как провести набор персонала бесплатно. Для этого используются новые маркетинговые методы – социальные сети, бесплатные доски объявлений, отказ от перекупки высококлассных специалистов [29]. В настоящее время внимание сосредоточено на низкоквалифицированных рабочих [28].

В условиях экономической нестабильности, снижения рентабельности предприятий у руководства возникают сомнения в производительности труда специалистов по персоналу. Между ними всегда было недопонимание. Для этого специалисты по персоналу должны предлагать решения проблем компании, доказывать их преимущества [4, с. 102].

Кризис делает необходимым правильное управление корпоративной культурой, изменение принципов и ценностей без потери ключевых сотрудников. На начальном этапе реструктуризации они занимаются перерегистрацией документов, которые совершенствуют методы организации [30].

Можно отметить 10 основных потребностей работы с персоналом.

Потребность №1. Работа с фрилансерами. Для компаний такое сотрудничество становится актуальным. Работа распределяется между офисными работниками и фрилансерами, главное - скоординировать обязанности [31].

Потребность № 2. Набор персонала за минимальную плату или бесплатно. Отделы кадров используют маркетинговые ходы для поиска и

привлечения новых сотрудников. Важно набор персонала сделать проще, без потери качества, чтобы приходили лучшие кандидаты [32].

Потребность № 3. Когда экономическая ситуация в стране меняется, организации нужны специалисты, которые быстро реагируют на меняющиеся условия, которые способны поддержать компанию в трудные времена. Чтобы найти таких людей, они создают кадровый резерв на руководящие должности.

Потребность № 4. Экономика требует поиска универсальных специалистов, способных быстро переквалифицироваться. Интересны сотрудники, способные совмещать в своей работе разные функции, и лучше, если они будут учиться самостоятельно [33].

Потребность № 5. Крупные предприятия и мелкие работодатели хотят, чтобы компания была как второй дом для сотрудников. Создаются условия для эффективной работы: корпоративный детский сад, фитнес-центр, медицинские учреждения. Цель этих мероприятий состоит в том, чтобы сотрудники проводили больше времени на дежурстве.

Потребность № 6. Жизнь меняется, ускоряется, и компании вынуждены ежедневно обучать своих сотрудников. Отдел кадров постоянно ищет способы для сотрудников получить новые знания, кого обучать, сколько на это тратить.

Потребность в кадрах № 7. Отбор и адаптация происходят быстрыми темпами. Кадровые службы должны находить методы и координировать свои действия с менеджерами. Хорошим выходом из ситуации является адаптация новых сотрудников в отделах. Будущее за саморазвитием, самообучением. Человек сам определяет, какая информация ему нужна для развития. Он найдет это в Интернете, и тогда корпоративное обучение исчезнет. Чтобы ускорить адаптацию, новый сотрудник обращает внимание на опытных коллег, поэтому его вовлечение в работу происходит быстрее [34].

Потребность № 8. Роль специалистов по персоналу в достижении целей компании возрастает. Они организуют свою работу в соответствии с

направлением организации. Если перед ними стоит задача сократить расходы, их направление - работать с фрилансерами, сокращать рабочее время. Если бизнес меняет курс, отдел кадров анализирует ситуацию на рынке труда, разрабатывает новые методы подбора персонала [37].

Потребность № 9. В современном мире все меняется, компании сокращают циклы планирования. В новых условиях необходимо быстро определить критерии подбора персонала, условия работы, мотивацию. Как считают эксперты, правильным подходом было бы вознаграждение сотрудников. Часть премии сокращается, зарплата становится стабильной. Акцент делается на результатах команды [35].

Потребность № 10. Методы вовлечения персонала в реализацию целей организации считаются правильными. Нам нужны сотрудники, которые выкладываются на работе изо всех сил. Активность и вовлеченность оказывают положительное влияние на коллективную атмосферу [36].

Таким образом, управление развитием персонала – одна из важных задач HR-службы. При грамотном подходе к этому вопросу, компания может быть обеспечена мотивированными, лояльными и квалифицированными работниками даже когда финансирование, выделяемое на развитие персонала, ограничено [38].

2. Анализ развития и обучения персонала организации

2.1 Краткая характеристика организации

Администрация сельского поселения (далее также сельская администрация) – исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления сельского поселения, наделенный Уставом, полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Тюменской области [39].

Основополагающим элементом системы управления социально – экономической территории является программа развития, которая содержит стратегические цели и приоритеты развития муниципального образования, основные проблемные аспекты, сценарии развития и ожидаемые результаты. Стратегия отражает текущий уровень развития СЭС района и ресурсный потенциал территории [40].

Структура муниципального образования прилагается в Приложении А. Несмотря на формальную самостоятельность муниципального района, мы можем наблюдать наличие финансовой зависимости муниципального района от органов государственной власти субъектов Российской Федерации. В качестве причины сложившейся ситуации можно назвать незавершенность этапа разделения властей, которые достались в наследство от местных советов народных депутатов по полномочиям решать вопросы местного назначения и некоторым государственным полномочиям, которые были переданы Администрации Маслянского сельского поселения [41].

В районе существуют следующие проблемы управления:

- несоответствие размера полномочий администрации района объему финансового обеспечения, находящегося в их распоряжении;

- несовершенство нормативных правовых актов, связанных с регулированием отношений местного самоуправления;
- малое финансирование [42].

Проблема несоответствия между размером полномочий и объемом финансового обеспечения, находящегося в их распоряжении, является одной из главных в сфере финансирования муниципальных образований.

Проблема несовершенства нормативных правовых актов, связанных с регулированием отношений местного самоуправления, также требует особого внимания [43].

Например, проблема финансирования может включать вопросы, которые входят в совместную компетенцию органов государственной власти и Администрацию Маслянского сельского поселения. Какое государственное учреждение должно решать вопросы финансирования в условиях одновременной координации района и органов государственной власти? Существование этого препятствия приводит к осознанию насущной необходимости устранения противоречий в нормах законодательства, касающихся вопросов деятельности муниципальных образований [44].

Важно обратить внимание на долгосрочный характер нормативных актов, что позволит прогнозировать и грамотно планировать, например, местный бюджет. Хотелось бы также отметить, что нормативно-правовая база района должна быть прозрачной, доступной и понятной для населения, поскольку это напрямую влияет на качество жизни муниципальных образований. Решение проблемы слабой доходной базы предполагает увеличение доходной части местных бюджетов [45].

В целях привлечения дополнительных неналоговых доходов могут быть применены такие методы: индексация размера арендной платы за пользование имуществом; периодическая проверка земельных участков, благодаря которой можно будет выявить те участки, которые не облагались налогом; систематический мониторинг результатов финансово-хозяйственной работы производства [46].

Решить проблему слабой доходной базы также можно путем систематического и регулярного закрепления в местных бюджетах нормативов отчислений, поступающих от федерального и регионального налогообложения, что законодательно закреплено в статье 58 Бюджетного кодекса Российской Федерации. Преодолеть проблему несбалансированности местного бюджета можно на основе расширения собственной доходной базы в условиях его укрепления и наличия факта независимости. Для достижения этой цели необходимо учитывать налоговый потенциал определенной территории, наличие заинтересованности в его увеличении за счет реализации соответствующей налоговой инициативы [47].

Для эффективного развития финансовой поддержки местного самоуправления района необходимо, чтобы между органами государственной власти развивалась своего рода «обратная связь». Отсюда следует вывод, что необходимо детальное изучение вопроса их взаимодействия. Хотя местное самоуправление, согласно законодательству Российской Федерации, находится в автономном государстве, оно остается неразрывно связанным с государством [48].

Одним из оптимальных решений проблемы взаимосвязи и взаимодействия органов государственной власти и органов власти района является вовлечение местного самоуправления на законодательном уровне в систему федеральной власти. Важно уточнить, что в соответствии с поправками от 1 июля 2021 года новая редакция Конституции Российской Федерации в части 3 статьи 132 преодолевает противоречия, существовавшие ранее в этом вопросе.

Сейчас Администрация Маслянского сельского поселения и органы государственной власти входят в единую систему государственной власти Российской Федерации. Таким образом, их совместная работа и взаимодействие происходят для того, чтобы более эффективно решать поставленные определенные вопросы и задачи в целях удовлетворения интересов населения, проживающего на территории поселения.

Необходимо сосредоточиться на достижении взаимопомощи и содействия, а не на отграничении района от органов государственной власти.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что на современном этапе развития деятельности района существует ряд финансовых проблем. Происходит «сдерживание» реальной и эффективной работы муниципалитетов. Очевидно, что должна быть детализация и корректировка вопроса субъектов образования, реструктуризация и совершенствование бюджетной и налоговой сферы, достижение необходимого уровня независимости и уверенной работы администрации района. Необходимо обратить внимание на бюджетную обеспеченность муниципальных образований, которая должна не уменьшаться, а наоборот, увеличиваться.

Последующее внедрение корректировкой и решений в муниципальном управлении поможет преодолеть проблемные процессы экономической деятельности муниципального образования при помощи должного улучшения инфраструктуры строительного развития и стремительного преодоления экономических спадов и стагнацию на муниципальной территории.

Проведем оценку основных показателей деятельности организации согласно отчетам о результатах деятельности бюджетного учреждения и закрепленного за ним государственного имущества за период с 2019-2021 гг.

Из данной таблицы № 1 видим, что стоимость нематериальных активов в среднем сократилась на 39,7%. Этому поспособствовало сокращение стоимости основных средств в среднем на 15,84% по причине амортизационных отчислений.

Таблица 1 – Изменение (увеличение, уменьшение) остаточной стоимости нефинансовых активов

Наименование показателя	Сумма на конец года, руб.			Темп прироста, %		Средний темп прироста, %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	
Нефинансовые активы всего, в том числе	48732849,7	15678471,1	13 856866,4	-67,8	-11,6	-39,7
Основные средства (остаточная стоимость)	17077551,9	14372273,2	13 056576,8	-15,8	-9,2	-12,5
Материальные запасы (остаточная стоимость)	545552,23	1200476,64	784 683,3	120,0	-34,6	42,7

В качестве балансирующего фактора выступает увеличение стоимости материальных запасов в среднем на 42,7% за счет поступления инвентаря из стационарного отделения.

Сведения об объемах финансового обеспечения деятельности учреждения, кассовых поступлениях и выплатах за 2019-2021 гг. показали, что зачисления производятся за счет средств собственных доходов учреждения, субсидий на выполнение государственных заданий и иных целей. В целом величина поступлений снизилась на 1,7 %, этому поспособствовало снижение прочих поступлений на 38,9 %.

Расходы имеют также тенденцию спада на 1 %. Основные затраты учреждения составляют выплаты заработной платы работникам (43,8%) которые в период с 2019 г. по 2021 г. в среднем возросли на 8,7 %, также затраты на работы, услуги по содержанию имущества увеличились на 85,3 % и приобретение основных средств повысились на 49,2 %.

Таблица 2 – Сведения об объемах финансового обеспечения деятельности учреждения, кассовых поступлениях и выплатах за 2019-2021 гг.

Наименование показателя		Данные, руб.			Темп прироста %		Средний темп прироста, %
		2019 год	2020 год	2021 год	2020 г.	2021 г.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходы	от оказания услуг (выполнения работ)	30155733,39	35016189,24	31 046908,08	16,1	-11,3	2,4
	прочие поступления	3100440,56	3781459,79	7908,08	22,0	-99,8	-38,9
	возврат прошлых лет	0	30,35	0	-	-100,0	-
	заработная плата	19314354,5	22928177,31	22 615041,85	18,7	-1,4	8,7
	прочие выплаты	39389,29	17142,15	113 631,19	-56,5	562,9	253,2
	начисления на выплаты по оплате труда	5737628,09	6780899,82	6 956 897,49	18,2	2,6	10,4
	услуги связи	151415,88	175529,03	168 605,81	15,9	-3,9	6,0
Расходы	транспортные услуги	15000	18200	24 000,00	21,3	31,9	26,6
	коммунальные услуги	1497829,23	1559617,96	441 233,18	4,1	-71,7	-33,8
	работы, услуги по содержанию имущества	182268,39	655910,09	70 706,28	259,9	-89,2	85,3
	прочие работы, услуги	3311623,24	3460015,9	75 121,31	4,5	-97,8	-46,7
	прочие расходы	278143	522213,61	257 521,00	87,8	-50,7	18,5

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
-	приобретение основных средств	151800	219300	337 669,80	44,5	54,0	49,2
-	приобретение материальных запасов	2282923,4	2688642,32	71 380,15	17,8	-97,3	-39,8

Однако произошло снижение затрат на коммунальные услуги на 33,8%, прочие работы и услуги на 46,7% и приобретение материальных запасов на 39,8 %. Наблюдается тенденция преобладания роста расходов над доходами, что говорит о нестабильности финансовой составляющей организации.

Далее проведем оценку финансового состояния бюджетного учреждения согласно отчетам (таблица 3).

Таблица 3 – Показатели финансового положения за 2019-2021 гг.

Показатель	Формула	Норма	Данные		
			2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности	$\text{Ксдикз} = \frac{\text{дебиторская задолженность}}{\text{кредиторскую задолженность}}$	>1	0,07	8,53	304,89
Коэффициент ликвидности денежных потоков	$\text{Коэффициент ликвидности денежных потоков} = \frac{\text{приток денежных средств}}{\text{отток денежных средств}}$	>1	1,01	0,99	1,00

Согласно расчету коэффициента соотношения кредиторской и дебиторской задолженности можно сделать вывод, что в 2019 году было неустойчивое финансовое положение учреждения, из-за чего возникла потребность в привлечении дополнительных кредитов и займов, но с 2020 года ситуация улучшилась и дебиторская задолженность превысила кредиторскую, таким образом положение организации приняло достаточно устойчивое финансовое положение.

При расчете коэффициента ликвидности денежных потоков было выявлено, что в 2020 году учреждение не являлось платежеспособным, так как сумма притока денежных средств была меньше, чем оттока. Однако предприятие на 2021 год согласно, имеющимся у него средствам смогло покрыть полностью собственную задолженность.

Таким образом, оценивая финансовое положения учреждения можно сделать вывод, что оно испытывает трудности, но имеет потенциал для улучшения финансового положения.

2.2 Оценка обучение и развития персонала

Анализ трудовых показателей позволяет определить численный состав сотрудников Администрации Маслянского сельского поселения, а также его динамику. Для оценки рассматриваются данные за 2019-2021 года.

Рассмотрим статистическую структуру персонала (таблица 4).

Из представленных данных можно сделать вывод, что в 2020 году наблюдается снижение числа сотрудников на 3,6 %, это произошло по причине перехода на централизованную бухгалтерию, и следственно сокращению штата работников, а в 2021 году количество персонала увеличивается на 3,8 %.

Таблица 4 – Статистическая структура персонала Администрации Маслянского сельского поселения по видам деятельности за 2019-2021гг.

Категория персонала	Штатная численность						Темп прироста, %		Средний темп прироста, %
	2019 год		2020 год		2021 год		2020 г.	2021 г.	
	Человек	Структура, %	Человек	Структура, %	Человек	Структура, %			
всего работников, в том числе:	83	100,00	80	100,00	83	100,00	-3,6	3,8	0,1
руководитель учреждения	1	1,20	1	1,25	1	1,20	0,0	0,0	0,0
руководители структурных подразделений	5	6,02	5	6,25	5	5,81	0,0	0,0	0,0
специалисты	27	32,53	27	33,75	27	31,40	0,0	0,0	0,0
заместители	6	7,23	6	7,50	6	6,98	0,0	0,0	0,0
прочий персонал	44	53,01	41	51,25	44	53,01	-6,8	7,3	0,2

Рассмотрим аналитическую структуру персонала по уровню образования (см. таблицу 5).

Таблица 5 – Аналитическая структура персонала Администрации Маслянского сельского поселения по уровню образования за 2019-2021гг.

Наименование показателя	На конец 2019 г.		На конец 2020 г.		На конец 2021 г.		Темп прироста %		Средний темп прироста, %
	Чел	%	чел	%	чел	%	2020 г.	2021 г.	
Фактическая численность работников, в том числе:	83	100,0	80	100,0	83	100,0	-3,6	3,8	0,1
- имеющих высшее образование	16	19,0	15	18,3	15	18,1	-6,3	0,0	-3,1

Продолжение таблицы 5

Наименование показателя	На конец 2019 г.		На конец 2020 г.		На конец 2021 г.		Темп прироста %		Средний темп прироста, %
	Чел	%	чел	%	чел	%	2020 г.	2021 г.	
- имеющих среднее профессиональное образование	39	45,0	40	48,8	40	48,2	2,6	0,0	1,3

Согласно данным таблицы можно сделать вывод, что большая часть сотрудников организации имеет среднее профессиональное образование (45-48,8%), при этом за период с 2019 по 2021 гг. их доля в среднем возросла на 3,6 %. Доля сотрудников, имеющих высшее образование, в среднем сократилась на 2,4 % и в целом составила от всей численности персонала 18,1 %. Рассмотрим аналитическую структуру персонала по полу (см. таблицу 6).

Таблица 6 – Аналитическая структура персонала по полу Администрации Маслянского сельского поселения за 2019-2021 гг.

-	Численность сотрудников, чел.			Темп прироста %		Средний темп прироста, %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	
Женский	73	72	77	-1,4	6,9	2,8
Мужской	10	8	7	-20,0	-12,5	-16,3

Из таблицы можно сделать вывод, что в организации наблюдается дисбаланс распределения сотрудников по полу, при котором количество женщин превосходит в 9 раз (90% и 10% соответственно). Низкий уровень материального вознаграждения не привлекает мужчин к деятельности в данной сфере. Таким образом, коллектив является гомогенным, что может порождать серьезные проблемы с точки зрения психологии управления и при решении сложных задач.

Средний возраст персонала организации составляет 48 лет, при этом мода смещена к персоналу в возрасте «50+», это говорит о том, что необходимо привлекать молодых сотрудников для подготовки на замещение должностей после ухода работников на пенсию по старости или выслуге лет. Однако, несмотря на то, что система профессионального образования выпускает достаточное количество квалифицированных специалистов и работников в сфере социального обслуживания, выпускников бюджетных учреждений отталкивает уровень зарплат, сложность работы и эмоциональное напряжение. Рассмотрим аналитическую структуру персонала по стажу работы (таблица 7).

Таблица 7 – Аналитическая структура персонала по стажу работы в Администрации Маслянского сельского поселения за 2019-2021 гг.

Стаж работы	Численность сотрудников, чел.			Темп прироста %		Средний темп прироста, %
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	
До 2 лет	3	4	4	33,3	0,0	16,7
2-5 лет	24	23	24	-4,2	4,3	0,1
5-10 лет	19	18	18	-5,3	0,0	-2,6
10-20 лет	26	25	26	-3,8	4,0	0,1
Больше 20 лет	11	10	11	-9,1	10,0	0,5

По стажу работы в организации наблюдается относительный баланс кадров. Сотрудников, чей стаж равен 2-20 лет 86,4%, при стаже работы больше 20 лет 13,6% работников и самую маленькую долю занимают новобранцы 6,2%. На основе аналитического анализа структуры персонала можно составить портрет типичного сотрудника Администрации Маслянского сельского поселения. Их в организации два типа (см. таблицу 8).

Таблица 8 – Портрет типичного работника Администрации Маслянского сельского поселения

Показатель	Портрет типичного сотрудника учреждения	
	1 тип	2 тип
Пол	Женщина	Женщина
Возраст	40-45 лет	45-50 лет
Стаж	2-5 лет	10-20 лет
Образование	Среднее профессиональное	Среднее профессиональное

Таким образом, из таблицы видно, что в учреждении существует два вида типичного сотрудника. Первый вид: женщина в возрасте 40-45 лет, имеющая среднее профессиональное образование и стаж работы 2-5 лет. Второй вид: женщина в возрасте 45-50 лет, имеющая среднее профессиональное образование и стаж работы 10-20 лет.

Проанализируем показатели движения персонала (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели движения персонала в Администрации Маслянского сельского поселения

Показатель	Формула	Расчет, %			Темп прироста %		Средний темп прироста, %
		2019 год	2020 год	2021 год	2020 год	2021 год	
1	2	3	4	5	6	7	8
Текучесть кадров	$\frac{\text{Количество уволившихся из организации за определенный период}}{\text{Среднесписочную численность за тот же период}} \times 100\%$	0	8,8	13,3	100,0	51,5	75,7

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность, чел.	СРЧ= сумма списочной численности полностью занятых работников за каждый календарный день месяца/ число календарных дней в месяце	80	82	82	1,9	0,0	0,9
Коэффициент оборота кадров по приему, %	Коб п= Численность принятых / СРЧ	-	9,09	15,28	100,0	57,1	78,6
Коэффициент закрываемости, %	Кзакр.= количество закрытых вакансий / количество открытых вакансий *100%	-	100	100	100,0	0,0	50,0
Коэффициент оборота кадров по выбытию	Коб в= Численность выбывших / СРЧ	-	0,09	0,14	-	57,1	57,1
Коэффициент общего оборота кадров, %	Коб общ= (Численность принятых + Численность выбывших) / СРЧ	-	13,5	25,77	-	90,9	90,9
Коэффициент постоянства кадров	Кпост.= Численность работников списочного состава в данный период / СРЧ	1,04	0,97	0,98	-7,0	1,2	-2,9
Коэффициент восполнения кадров	Квосп.= Численность принятых / Численность выбывших	-	0,57	0,91	-	59,1	59,1

Данные таблицы показывают, что текучесть возросла в среднем на 75,7 % и на 2020 год превысила норму. Увольнение было произведено по причине выхода на пенсию (2020 г. – 5% от общей численности; 2021 г. – 2 % от общей численности), заявление по собственному желанию (2020 год – 1%

от общей численности; 2021 год – 5% от общей численности), заболевание (2020 год – 1% от общей численности; 2021 год – 4% от общей численности) и сокращение (2020 год - 1% от общей численности; 2021 год – 2% от общей численности).

Вопросами управления персоналом в Администрации Маслянского сельского поселения занимается специалист по персоналу.

Рассмотрим основные подсистемы системы управления персоналом, функционирующие в Администрации Маслянского сельского поселения.

Система управления профессионально-квалифицированным продвижением персонала.

В Администрации Маслянского сельского поселения основными в данной области являются курсы повышения квалификации, осуществляемые 1 раз в 5 лет. Запрос об их проведении направляется в Департамент социальной защиты населения Тюменской области за год до обучения.

Недостатком данной подсистемы является отсутствие схемы продвижения персонала по карьерной лестнице.

Рассмотрим систему материального и морального поощрения. Оплата труда сотрудников производится на основании Положения об оплате труда работников Администрации Маслянского сельского поселения. Оно в свою очередь разработано согласно следующим документам: закона области от 17 октября 2008 года № 1862-ОЗ «Об оплате труда работников государственных учреждений области».

Система оценки персонала в Администрации Маслянского сельского поселения. В качестве метода оценки персонала используется аттестация, которая проходит с периодичностью 1 раз в 5 лет.

Данная частота оценки персонала недостаточна, так как обновления в организации происходят ежегодно, и возможно не заметить недостатки в работе сотрудника после нововведений, что в целом будет влиять на деятельность организации.

Система обучения и развития персонала. Для повышения профессионализма сотрудники участвуют в семинарах, форумах, конференциях, в заседании совета директоров, что фиксируется в журнале учета. В связи с развитием технологий и экономии материальных и временных ресурсов в учреждении распространено проведение онлайн-вебинаров, курсов, семинаров и совещаний.

Проведя оценку основных подсистем системы управления персоналом Администрации Маслянского сельского поселения можно прийти к выводу, что в организации отсутствуют конкретные положения по каждому из процессов, что создает сложности в регламентации деятельности. Но, несмотря на это, согласно законодательству, все документы необходимые для осуществления деятельности на законодательном уровне оформлены должным образом.

Как уже было сказано ранее, ответственным за функционирование всех рассмотренных подсистем является специалист по управлению персоналом, поэтому с целью определения его эффективности проведем функционально-стоимостный анализ его деятельности.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму FAST – это графическое изображение функций аппарата управления (Приложение Б). Она отражает основные (расположены на горизонтальной линии) и вспомогательные (располагаются либо над, либо под основными функциями) функции специалиста по кадровому делопроизводству.

Итак, в целях исследования системы обеспечения организации персоналом было изучено наличие всех необходимых элементов системы обеспечения организации персоналом в Администрации Маслянского сельского поселения. Для этого каждая подсистема, входящая в систему обеспечения организации персоналом (привлечение, поиск, отбор и адаптация персонала) была изучена с помощью оценки документационного обеспечения, интервью со специалистом по персоналу, изучения этапов

входящих в подсистемы, расчета коэффициентов по количественным и качественным характеристикам персонала и определения используемых методик, необходимых для функционирования подсистем.

3. Совершенствование развития и обучения персонала

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию развития и обучения персонала

Чтобы улучшить развитие и обучение персонала, мы будем придерживаться компетентного подхода.

Прежде всего, для достижения целей развитой организационной культуры Администрации Маслянского сельского поселения предлагаются следующие мероприятия:

- индивидуальная оценка деятельности персонала;
- применение системы управления деятельностью и мотивации;
- освещение результатов.
- При построении системы премирования сотрудников необходимо учитывать, что эта система должна быть:
 - гибкой при изменении приоритетов;
 - объективной и понятной;
 - оставить место для управленческих решений.

Для того чтобы повысить эффективность командной работы, а именно, чтобы каждый сотрудник предлагал улучшения в своей сфере работы, в Администрации Маслянского сельского поселения, прежде всего, необходимо установить открытую связь между командой и руководством и создать атмосферу развития.

При приеме новых сотрудников, необходимо каждому закреплять наставника, который помог бы не только в адаптации нового работника, но и мог смотивировать его на работу.

Специалист, который работает в течение длительного времени, закрепляется за вновь устроенным сотрудником. Это помогает овладеть новыми знаниями, приобрести компетенции и приобрести некоторый

профессиональный опыт в профессиональной сфере, получить личностный рост. Наставник сопровождает новичка в течение года или дольше.

Метод коучинга идет в сочетании с наставничеством. Коуч помогает новому сотруднику развить и использовать свой потенциал. Тренер может быть из той же компании (внутренний) или внешний, специально приглашенный. Суть сопровождения заключается в том, чтобы скопировать действия опытного специалиста менее опытным сотрудником или новичком.

Анкеты необходимо использовать для молодых специалистов и выпускников учебных заведений для успешной адаптации и вхождения в профессию.

Еще одним методом управления является метод подающий надежды. Суть этого метода обучения персонала заключается в совместной работе двух успешных и равноправных сотрудников. Обе стороны выигрывают, потому что они изучают уникальный опыт друг друга. В рамках одного и того же проекта или внутри компании может быть создана рабочая группа, в которую входят сотрудники из разных отделов. Они обмениваются опытом и приобретают новые компетенции.

Hardskills и Softskills, в переводе с английского – «жесткие» и «мягкие» профессиональные навыки». Чтобы работать, сотрудник должен выучить определенные инструкции. Качество обучения проверяется на экзамене. Примеры сложных навыков: набор текста на компьютере; вождение автомобиля; изучение иностранного языка; знание математики; использование компьютерных программ и т.д. Мягкие навыки включают в себя получение "мягких" навыков. Задействовано правое полушарие мозга, эквалайзер, эмпатия. Прокачка Softskills полезна тем, кто работает в сфере продаж, занимается бизнесом или творчеством.

Деловая игра. Деловая игра представляет собой отработку моментов из реальной жизни. Этот метод основан на конкретном бизнес-кейсе из практики. Команды решают конкретную задачу: провести презентацию продукта, успокоить недовольного клиента. Тренеры по методу корзины

обучают сотрудника, обычно будущего менеджера. Стажер должен понимать, каково это - быть боссом. Ему предлагают сортировать и подписывать огромную кипу документов, отвечать на большое количество писем, отдавать важные распоряжения, разрешать конфликты, возникшие между сотрудниками. Все это нужно успеть за короткий промежуток времени.

При организации процесса обучения персонала необходимо: выбрать оптимальную методологию; рассчитать бюджет; определить форму: полный рабочий день, неполный рабочий день или дистанционный, без отрыва от производства или без отрыва от производства. Успешная система обучения охватывает всех сотрудников компании. Чтобы не повторять ошибок, мы рекомендуем вам сначала изучить опыт конкурентов, перенять и внедрить передовые методы обучения.

Главным принципом современного образования является его непрерывность. Методы обучения сотрудников могут быть групповыми или индивидуальными. Групповые тренинги включают в себя тренинги, деловые игры, семинары, курсы и мастер-классы. Преимущество такого формата заключается в работе команды и мгновенной обратной связи. Групповые занятия следует выбирать для массового обучения однотипным операциям и процессам и они больше подходят для обучения линейного персонала. Топ-менеджеры и сотрудники, занимающие ключевые должности в компании, должны проходить обучение в индивидуальном формате.

Инвестиции в обучение сотрудников рассматриваются как инвестиции в развитие компании. Чтобы оценить эффективность инвестиций, необходимо классифицировать цель обучения, например: повышение производительности труда; овладение специализированными навыками и знаниями; продвижение по службе и смена должности; обучение в соответствии с требованиями государственных органов; оптимизация численности сотрудников или целых отделов и т.д. При таком распределении компания получает входной контроль. А после обучения стоит проверить

повышение знаний сотрудников, насколько хорошо они освоили учебный материал, используют ли приобретенные знания и навыки в своей работе, улучшился ли производственный процесс, увеличилась ли прибыль.

Сегодня основные тенденции и подходы в обучении персонала в компании сосредоточены вокруг нескольких аспектов: персонализация методов обучения под нужды конкретного сотрудника; социальное обучение через социальные сети; увеличение цифрового контента, мобильное обучение; геймификация для развития персонала.

Таким образом, предлагаемые рекомендации по повышению эффективности мотивации сотрудников Администрации Маслянского сельского поселения будут формировать у сотрудников приверженность целям организации, ориентацию на командное взаимодействие и клиентоориентированность, а также стимулировать каждого сотрудника к самосовершенствованию.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Предполагается, что за счет качественной проработки компетентностной модели произойдет снижение текучести кадров до нормы равной 4 %. В этом случае экономический эффект от проведения данного мероприятия составит:

$$\text{Эт} = N \times \text{З}_{\text{стр}} \times (1 - \text{Ктек после} / \text{Ктек до}), \quad (1)$$

где Э_t – эффект от снижения коэффициента текучести персонала;

N – количество принятых человек за 2021 год;

$\text{З}_{\text{стр}}$ – затраты на одного принятого сотрудника;

Ктек до / Ктек после – коэффициент текучести до проведения мероприятий и после соответственно.

$$Эт = 3 \times 20000 \times \left(1 - \frac{0,04}{0,13}\right) = 41400 \text{ руб.}$$

Также предполагается, что программа позволит снизить значение коэффициента абсентеизма за счет сокращения дней отсутствия работников по причине болезни до нормативного значения.

Нормативное значение рассчитаем для Администрации Маслянского сельского поселения при помощи эмпирической формулы, полученной специалистами Научно-исследовательского института охраны труда (НИИ ОТ) г. Москва в результате обработки статистических данных по заболеваемости персонала предприятий нашего государства, работавших в благоприятных условиях труда, в зависимости от среднего возраста персонала.

$$ВУТ_N = (2,42 + 0,167 \times X) \times N, \quad (2)$$

где $ВУТ_N$ – прогнозируемое значение временной утраты трудоспособности в организации, дней;

N – численность работающих при вполне благоприятных условиях труда, чел.;

X – средний возраст работающих, лет.

$$ВУТ_N = (2,42 + 0,167 \times 48) \times 83 = 866 \text{ дней}$$

Таким образом рассчитаем фактические затраты на выплаты по больничному листу и затраты на выплаты после внедрения мероприятий.

Затраты на выплату больничных до внедрения мероприятий:

Выплата пособия:

$$П = (ЗП_{\text{ср}} \times Т_{\text{мес}} / Т_{\text{дн}}) \times \%П \times Б, \text{ где} \quad (3)$$

П – выплата пособия по больничному листу;

$ЗП_{\text{ср}}$ – средняя заработная плата;

$Т_{\text{мес}}/\text{дн.}$ – расчетный период по пособию в месяцах и днях соответственно за 2 года;

$\%П$ – процент пособия (взят средний процент за стаж работы 3-5 лет равный 80%);

Б – количество дней пребывания на больничном.

$$П = 27854,05 \times 24 / 730 \times 0,8 \times 1350 = 989009,56 \text{ руб.}$$

Выплаты замещающему сотруднику в период выполнения трудовых обязанностей временно нетрудоспособного работника:

$$З = ЗП_{\text{ср}} / Д_{\text{ксп}} \times Б, \quad (4)$$

где З – затраты на выплату заработной платы замещающему сотруднику в период выполнения трудовых обязанностей временно нетрудоспособного работника;

$Д_{\text{ксп}}$ – среднее количество календарных дней (29,3).

$$З = 27834,05 / 29,3 \times 1350 = 1282456,23 \text{ руб.}$$

Общие затраты работодателя на выплаты в период нетрудоспособности сотрудников (Зобщ):

$$З_{\text{общ}} = П + З \quad (5)$$

$$З_{\text{общ}} = 989009,56 + 1282456,23 = 2271465,79 \text{ руб.}$$

Таким же образом рассчитаем затраты на выплату больничных после внедрения мероприятий:

Выплата пособия:

$$П = (27834,05 \times 24 / 730) \times 0,8 \times 866 = 633975,78 \text{ руб.}$$

Выплаты замещающему сотруднику в период выполнения трудовых обязанностей временно нетрудоспособного работника:

$$З = 27834,05 / 29,3 \times 866 = 822671,92 \text{ руб.}$$

Общие затраты работодателя на выплаты в период нетрудоспособности сотрудников ($З_{\text{общ}}$):

$$З_{\text{общ}} = 633975,78 + 822671,92 = 1456647,70 \text{ руб.}$$

Таким образом, посчитаем эффект от данного мероприятия:

$$\mathcal{Э} = З_{\text{общ до}} - З_{\text{общ после}}, \quad (6)$$

где $\mathcal{Э}_3$ – эффект от внедрения мероприятий;

$З_{\text{общ до}}$ / $З_{\text{общ после}}$ – общие затраты работодателя на выплаты в период нетрудоспособности сотрудников до и после внедрения мероприятий соответственно.

$$\mathcal{Э}_3 = 2271465,79 - 1456647,70 = 814818,09 \text{ руб.}$$

Таким образом, мероприятие не только окупит расходы на мероприятие, но и принесет прибыль организации.

Данные расчеты показывают, что предложенные мероприятия являются эффективными и позволяют организации в короткие сроки улучшить своё экономическое положение.

Таким образом, по результатам третьей главы выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы:

- в качестве рекомендации эффективности организации работы сотрудников можно предложить ввести систему КРІ (ключевых показателей эффективности) – оценку способностей и качества работы персонала;
- руководству необходимо систематически оценивать личную эффективность сотрудников по пяти критериям: совершенствование профессиональных знаний; инновации/оптимизация рабочего процесса; личная результативность; ориентация на клиента; работа в команде. Необходимо выделение премиального фонда для поощрения сотрудников по данной системе в размере 3% ФОТ организации.

Заключение

В условиях постоянной борьбы за конкурентоспособность, переходный период в экономике в условиях санкций высшее руководство ищет новые возможности и осознает роль знаний, компетенций и навыков сотрудников для успешной реализации текущих задач и стратегических планов. Квалифицированный персонал, способный быстро осваивать новые технологии и оперативно решать вопросы любой сложности, помогает достигать целей бизнес-стратегии. Затраты на обучение воспринимаются как долгосрочные инвестиции в человеческий капитал, а не как статья нежелательных расходов.

Управление развитием персонала - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом текущих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде, позволяющих организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Целью управления развитием персонала является обеспечение скоординированного и адекватного состояния внешней и внутренней среды, формирование трудового потенциала организации, основанного на предстоящий длительный период.

Администрация сельского поселения - исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления сельского поселения, наделенный Уставом, полномочиями по решению вопросов местного значения и полномочиями для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления федеральными законами и законами Тюменской области.

Администрацией сельского поселения руководит глава сельского поселения на принципах единоначалия, назначаемый на должность по контракту, заключаемому по результатам конкурса на замещение указанной должности.

Несмотря на формальную самостоятельность муниципального района, мы можем наблюдать наличие финансовой зависимости муниципального района от органов государственной власти субъектов Российской Федерации. В качестве причины сложившейся ситуации можно назвать незавершенность этапа разделения властей, которые достались в наследство от местных советов народных депутатов по полномочиям решать вопросы местного назначения и некоторым государственным полномочиям, которые были переданы Администрации Маслянского сельского поселения.

В 2020 году наблюдается снижение числа сотрудников на 3,6 %, это произошло по причине перехода на централизованную бухгалтерию, и следственно сокращению штата работников, а в 2021 году количество персонала увеличивается на 3,8 %.

Большая часть сотрудников организации имеет среднее профессиональное образование (45-48,8%) при этом за период с 2019 по 2021 гг. их доля в среднем возросла на 3,6 %. Доля сотрудников, имеющих высшее образование, в среднем сократилась на 2,4 % и в целом составила от всей численности персонала 18,1 %. Для совершенствования развития и обучения персонала будем придерживаться компетентного подхода.

В условиях рыночной экономики качество персонала стало одним из основных факторов, определяющих конкурентоспособность как российских, так и зарубежных компаний. Современные подходы к отбору, оценке и управлению персоналом направлены на формирование эффективной команды сотрудников. К бизнес-процессам управления персоналом относятся те, которые непосредственно связаны с: наймом, отбором и оценкой персонала, профессиональным развитием, планированием карьеры и т.д.

Компетентностный подход предоставляет широкие возможности для описания профессиональных и личностных аспектов, что позволит достичь высокого уровня эффективности как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

Список используемых источников

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.
3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т.Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
5. Вукович Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
6. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
7. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
8. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

10. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // ModernEconomySuccess. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
11. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
12. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
13. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
14. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
15. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
16. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
17. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет, 2020. – 152 с.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
19. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
21. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н.А. Климов, Л.Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. – №2. – С. 54-59.
22. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М.А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.
23. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 414 с.
24. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
25. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
26. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
27. Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
28. Мансуров, Р.Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р.Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
29. Масалова, Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю.А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.

30. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
31. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
32. Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
33. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.
34. Никитина, А. С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А.С. Никитина, Н.Г. Чевтаева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 187 с.
35. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
37. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом : монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 161 с.
38. Печеркина, И.Ф. Прикладные исследования в управлении персоналом : учебное пособие / И.Ф. Печеркина. – Тюмень :ТюмГУ, 2018. – 282 с.

39. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
40. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
41. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
42. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
43. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
44. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
45. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - № 1 (ч. 1). - ст. 3.
46. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.
47. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
48. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.

Приложение А
Структура Администрации Маслянского сельского поселения

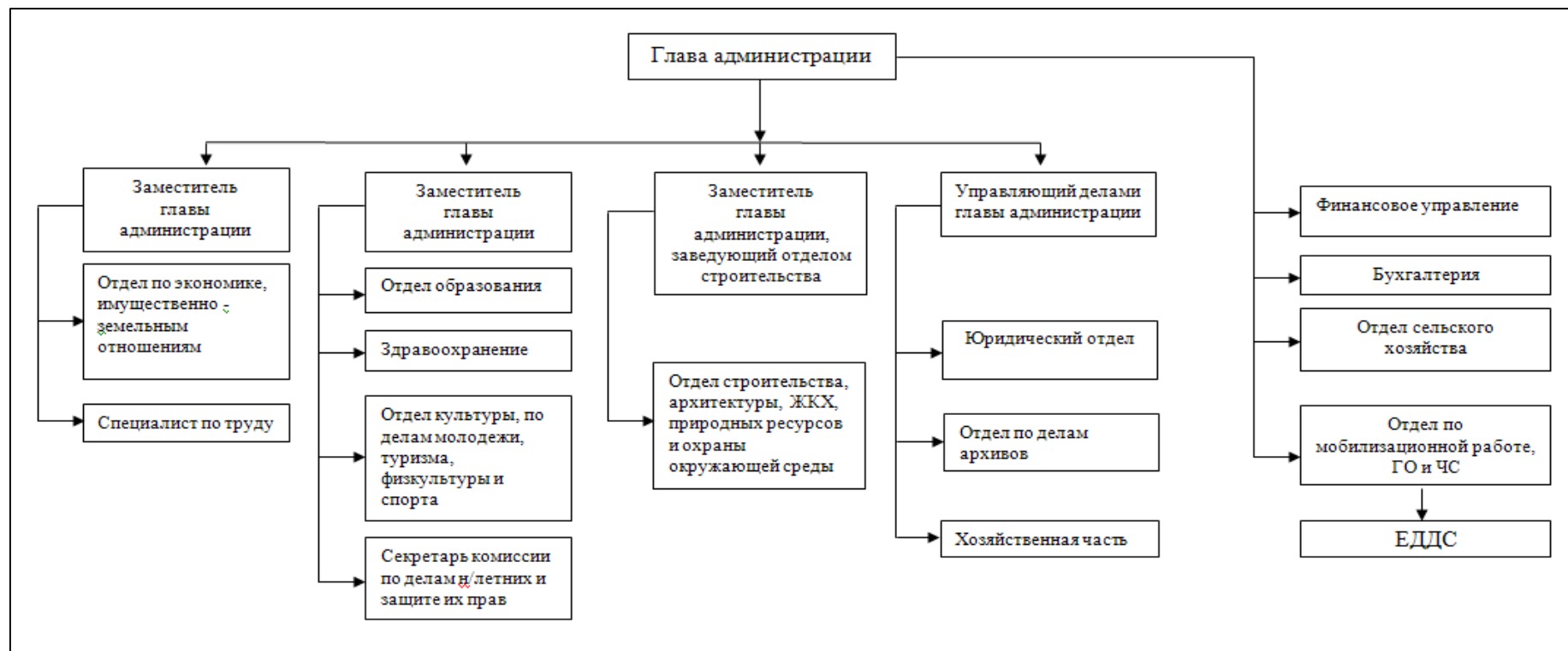


Рисунок А.1 - Структура Администрации Маслянского сельского поселения

Приложение Б

Функционально-стоимостная диаграмма FAST

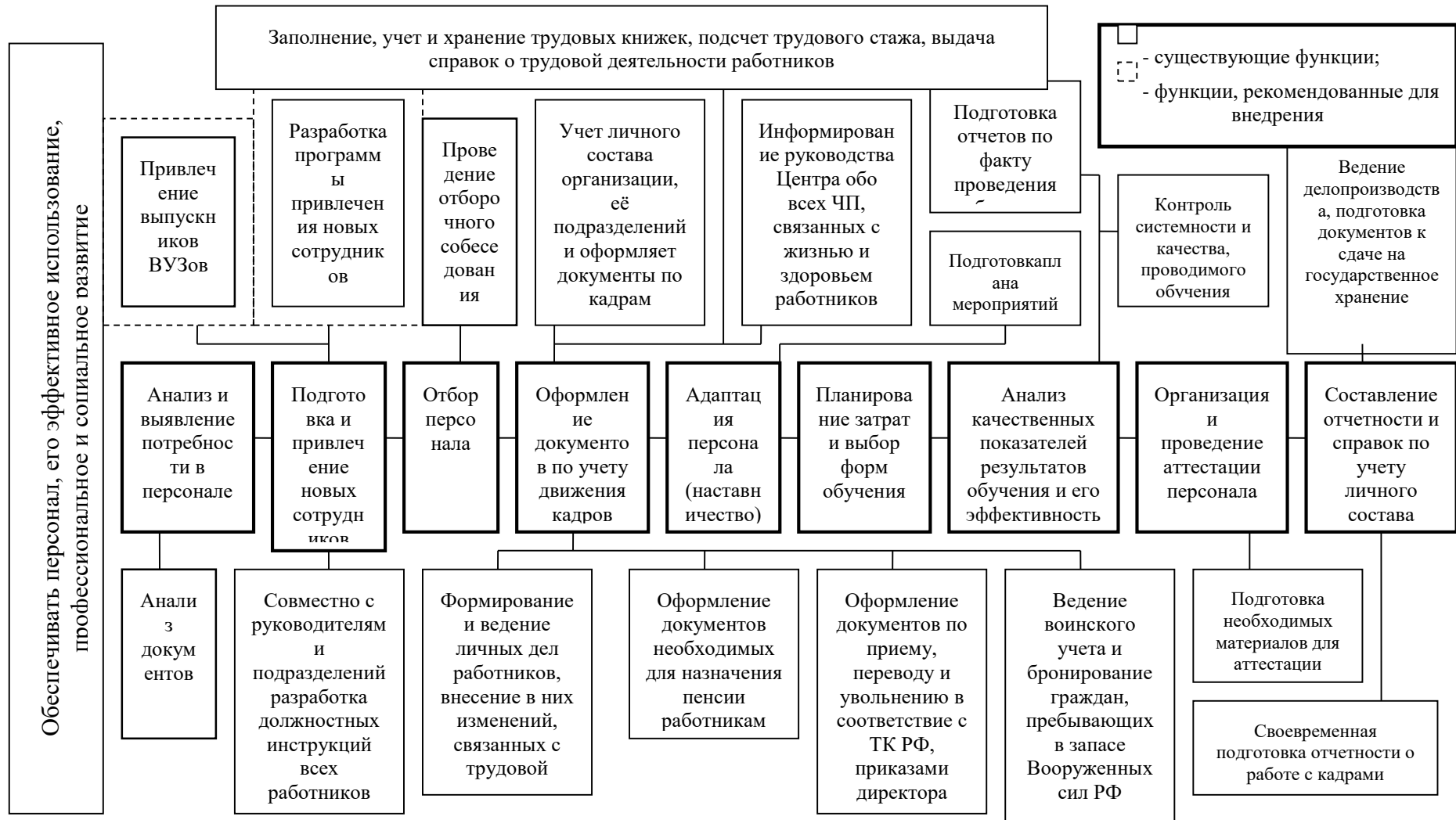


Рисунок Б.1 - Функционально-стоимостная диаграмма FAST