

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)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций

Обучающийся

Массалимова Р.Ф.

(Ф.И.О.)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Смышляева Е.Г.

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Ф.И.О.)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Р.Ф. Массалимова

Тема бакалаврской работы: «Повышение эффективности персонала на основе развития его компетенций».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

Объект исследования: ФГБНУ «УФИЦ РАН»

Предмет исследования: Показатели эффективности труда сотрудников учреждения.

В процессе подготовки работы применялись разнообразные методы исследования, включая логический, сравнительный, систематизации, обобщения и анализа, а также экспертно-аналитические подходы и многие другие.

В данной бакалаврской работе подробно изучаются вопросы повышения эффективности работы персонала через развитие его компетенций. На основании проведенной оценки эффективности сотрудников организации ФГБНУ «УФИЦ РАН» были разработаны рекомендации по улучшению их профессиональной деятельности.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что предложенные меры позволят оптимизировать систему управления человеческими ресурсами в организации и повысить общую результативность.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение и список использованной литературы и используемых источников.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций.....	6
1.1 Отечественный и зарубежный опыт исследования метода повышения компетенций персонала.....	6
1.2 Анализ отечественного и зарубежного опыта повышения компетенций.....	12
2 Анализ кадровой политики ФГБНУ «УФИЦ РАН».....	18
2.1 Оценка основных организационно-экономических показателей ФГБНУ «УФИЦ РАН» .....	18
2.2 Анализ трудовых показателей ФГБНУ «УФИЦ РАН».....	24
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности персонала.....	29
3.1 Описание мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики на основе компетентностного подхода.....	29
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий...	31
Заключение .....	42
Список используемой литературы и используемых источников.....	45

## Введение

Ключевым фактором успеха любой организации является развитие компетенций сотрудников. Сегодня те организации, которые уделяют серьезное внимание развитию своих сотрудников, развитию их ключевых компетенций, оказываются на гребне волны и извлекают максимальную прибыль и в конечном итоге занимают лидирующие позиции в своей отрасли.

И сегодня перед руководителями организаций стоит задача грамотно выстроить систему управления человеческими ресурсами, эффективно внедряя современные методы и подходы к развитию компетенций. Развитие компетенций сотрудников играет значительную роль в обеспечении конкурентоспособности компании, улучшении качества предоставляемых услуг и увеличении производительности труда.

В современном мире, где знания и навыки персонала являются основным ресурсом, стратегия развития компетенций работников становится необходимостью.

В настоящем исследовании мы рассмотрим важность повышения квалификации и развития компетенций персонала для достижения стратегических целей организации и оптимизации ее.

Мы рассмотрим методы и инструменты, позволяющие эффективно проводить программы обучения и развития персонала, а также проанализируем практические примеры успешной реализации подобных проектов в современных компаниях.

Задачи этой бакалаврской работы:

- изучить теоретические аспекты повышения эффективности персонала через развитие его компетенций;
- проанализировать организационно-экономическую структуру ФГБНУ «УФИЦ РАН»;

- разработать мероприятия по повышению эффективной работы персонала на основе развития его компетенций на примере ФГБНУ «УФИЦ РАН».

Объектом исследования является ФГБНУ «УФИЦ РАН», а предметом исследования – показатели эффективности работников организации.

Исследования отечественных и зарубежных специалистов, основанные на компетентностном подходе в управлении любым персоналом, являются методологической основой данной выпускной квалификационной работы.

В первом разделе обсуждаются теоретические аспекты повышения профессиональных компетенций сотрудников. Анализ и оценка эффективности персонала в ФГБНУ «УФИЦ РАН» представлены во втором разделе. Рекомендации по улучшению компетенций кадров исследуемой организации разрабатываются в третьем разделе. В заключении подводятся ключевые выводы проведенного исследования.

## **1. Теоретические аспекты повышения эффективности персонала на основе развития его компетенций**

### **1.1 Отечественный и зарубежный опыт исследования метода повышения компетенций персонала**

Одним из ключевых факторов успеха для организаций является уровень профессионализма и компетенций их сотрудников. В условиях современной рыночной среды бизнес-процессы требуют постоянного усовершенствования, что непосредственно влияет на конкурентоспособность компании. Актуальность фирмы на рынке во многом определяется способностью ее работников адаптироваться к изменяющимся условиям. Инвестирование в развитие навыков сотрудников позволяет организации быстро реагировать на рыночные изменения, обеспечивая тем самым конкурентное преимущество над теми соперниками, которые не уделяют должного внимания повышению квалификации своего персонала.

В области труда значимость компетентности выражается в умении применять навыки, знания и индивидуальные черты.

«Компетенция представляется как способность эффективно применять свои знания, навыки и личные качества в конкретной области. Значение этого слова в переводе с латинского означает соответствие или пригодность.» [9].

Развитие сотрудников, повышение уровня их компетенций – не простая задача. Это достаточно трудоемкий процесс, требующий создания такой системы, благодаря которой значительно повысится качество работы не только одного сотрудника, а всей команды. И, в конечном итоге, существенно вырастет эффективность деятельности всей организации.

Так, развитие компетенций позволяет решить следующие задачи:

- увеличить производительность труда (квалифицированные сотрудники быстрее справляются с задачами, выполняют больший объем работ за единицу времени и эффективно расходуют ресурсы);

- сократить текучку кадров (так как сотрудники видят для себя возможности, перспективы роста, они остаются в компании надолго. При этом рост может быть как в должности, так и по горизонтали, углубление компетенций);
- сформировать кадровый резерв. Это позволяет организации не тратить время и деньги на организацию найма при открытии новых вакансий. Достаточно отобрать перспективных сотрудников с подходящими компетенциями внутри организации;
- снизить затраты на онбординг и адаптацию. Сотрудники из кадрового резерва, которые прошли обучение внутри компании и знакомы с ее правилами, разберутся с новыми обязанностями быстрее, чем люди со стороны;
- органично внедрить новые технологии, обновить программное обеспечение. Развитие цифровых компетенций персонала помогает подготовить команду к работе с продвинутыми инструментами;
- дает преимущество в конкурентной борьбе. Квалификация команды напрямую влияет на результаты деятельности организации. Компетентные кадры создают более востребованный продукт, который укрепляет позиции организации на рынке.

Сотрудники реализуют свой потенциал, растет их удовлетворенность трудом, растет мотивация к совершенствованию своих знаний, умений, навыков и компетенции.

Развивая компетенции сотрудников, организации вносят значительный вклад в создание сильной, мотивированной и успешной команды.

«Для повышения эффективности работы персонала необходимо интегрировать критерии производительности в систему управления человеческими ресурсами, что позволяет достичь следующих результатов:

- выявление и корректировка низкого качества выполнения задач, что поможет определить области для развития;

- мотивация сотрудников на достижение высоких результатов через установку высоких целей и поддержки при реализации;
- вознаграждение за высокий уровень исполнения, включая премию и нематериальные бонусы;
- утверждение заявленных ценностей и корпоративной культуры;
- определение потребностей в развитии для выполнения более сложных задач;
- систематическое развитие и продвижение сотрудников, находящихся в кадровом резерве;
- контроль за выполнением задач, анализ успешности организации и выявление сфер, требующих улучшения и роста.» [2].

«Ключевым аспектом является понимание, какие именно компетенции требуются для развития конкретной категории сотрудников на предприятии, чтобы добиться намеченных результатов. Для этого разрабатывается модель компетенций, которая адаптируется с учетом индивидуальных особенностей организации и её работников» [2]. В 1959 году специалист Уайт Р. ввел понятие "компетенция" для описания способностей человека, связанных с успешным выполнением работы на основе подготовки и мотивации.

Разработка новых методик и подходов для применения термина началась со специалистов из разных областей, углубляющихся в его изучение. Один из основных подходов к пониманию компетенций сосредотачивается на способности профессионалов выполнять задачи согласно утвержденным стандартам и правилам организации, что требует наличия соответствующих знаний и навыков.

Второй подход подчеркивает значимость личностных характеристик сотрудника. В данном случае акцент ставится на способности работника достигать целей, используя свои личные качества.

Для эффективной адаптации к быстро меняющимся условиям современного бизнеса, организации должны постоянно изменять свои управленческие модели и подходы. Это позволит им оставаться

конкурентоспособными и успешно функционировать в динамичной экономической среде. Многие компании, как в России, так и за рубежом, предпочитают придерживаться старых методов управления персоналом, хотя современные модели управления могут быть применены с большим успехом в оперативной деятельности. Каждый подход к управлению уникален и требует индивидуального подхода в рамках конкретного проекта или организации. Реформы в структурах и процессах управления, изменения в политике кадров и стратегии управления персоналом неизбежно повлияют на успешность деятельности предприятия в долгосрочной перспективе [3].

В современном бизнесе ключевое значение приобретает способность персонала читать и формировать потребительские предпочтения, а также создавать инновационные продукты и услуги. Профессиональные компетенции играют все более сложную и всеобъемлющую роль в успешной организации деятельности компаний. Умение прогнозировать ситуацию, анализировать ограниченные данные и предсказывать будущие тренды становится важным в условиях конкуренции. Значимость данного вопроса усиливается публикациями в различных изданиях и организацией мероприятий, посвящённых применению теории компетенций в управлении и экономике.

«Модели компетенций на западных предприятиях рассматриваются как функциональные инструменты, которые помогают эффективно управлять персоналом и достигать целей бизнес-стратегии. Формирование же модели компетенций позволяет определить критерии, связывающие различные виды деятельности с управлением кадрами. Компетенция в целом включает в себя характеристики, необходимые для успешного выполнения определенных задач и обеспечения эффективности работы организации.» [4].

Эксперты из Японии утверждают, что ключ к развитию профессионализма в организации заключается в объединении концепций, творческих способностей и точек зрения сотрудников. «В результате этого формируется общая компетентность коллектива. Управление компетенциями

на уровне организации включает такие этапы, как сравнение ресурсов и потребностей, а также оценка потребностей в персонале с учетом поставленных целей и стратегии на будущее.» [4].

Анализируя уровень профессионализма и потенциал коллектива, необходимо учитывать какие именно ресурсы доступны, включая компетентность, знания и умения персонала.

«Формирование компетенций часто связывается с профессиональным обучением, организуемым внутри компаний. Практика внутреннего перемещения сотрудников и управление карьерой также способствуют структурированию процесса развития компетенций в отделах управления персоналом.» [4].

«Формирование компетенций представляет собой процесс, состоящий из нескольких ключевых этапов, каждый из которых имеет важное значение для создания устойчивой системы в долгосрочной перспективе.

На первом этапе осуществляется определение основных целей, ценностей и миссии организации. Миссия компании — это не просто набор фраз, а основа, на которой строятся все действия компании, направляющие её к достижению конечной цели. Она служит базой для разработки стратегий и принятия значимых решений.» [4].

Второй этап включает формирование основных задач для сотрудников, учитывая стратегию и миссию компании. Важно понять, каким образом следует действовать сотрудникам и оценить вклад каждого из них в общее развитие, определяя их ценность.

Этап третий: Проводится всесторонний анализ текущей деятельности, внутренней структуры и бизнес-процессов компании. Исследуются ключевые подразделения и их функции, чтобы выявить необходимые компетенции для успешной работы.

Этап четвертый: Формируются поведенческие паттерны сотрудников, которые проявляются в процессе выполнения задач.

Этап пятый: Обнаруженные ключевые поведенческие характеристики группируются в категории или кластеры. Кластеры компетенций - это группы смежных навыков и знаний, которые объединены по определённым критериям и предназначены для достижения конкретных целей или решения определённых задач. Внутри каждого кластера выделяются отдельные компетенции.

Этап шестой: создается общая шкала оценки для каждого уровня навыков. Информация о сотрудниках и их навыках используется для разработки образовательных программ.

Последний этап включает проверку и корректировку методики формирования компетенций, чтобы она оставалась актуальной и эффективной.

«После внедрения программы важно тщательно отслеживать результаты и адаптировать модель персональных навыков в соответствии с изменениями в корпоративных процессах.» Этот этап должен выполняться регулярно, так как он позволяет организации сохранять гибкость и конкурентоспособность в условиях динамично изменяющегося рынка.

Сотрудникам намного легче адаптироваться к новшествам, когда они осознают, что сами или их подразделение внесли значимый вклад в разработку и реализацию этих изменений.

Современная компания не может обойтись без модели компетенций, которая играет важную роль в укреплении кадровой системы. Это понимание стимулирует персонал и заставляет его активно участвовать в работе. Сотрудники в свою очередь получают возможность:

- развиваться и стремиться к поставленным целям;
- получать объективную оценку своих знаний и умений в соответствии с моделью компетенций;
- наслаждаться комфортной атмосферой внутри организации.

## **1.2 Анализ отечественного и зарубежного опыта повышения компетенций**

В современном мире все больше компаний придерживаются принципа активного вовлечения сотрудников в обучающие программы. Руководители и владельцы компаний считают, что развитие и раскрытие потенциала работников - ключевые аспекты успешного бизнеса.

Рассмотрим зарубежный и отечественный опыт повышения компетенций персонала.

В рамках стратегического развития компании, японская система обучения персонала играет ключевую роль. Организация формирует специалистов, которые остаются верными одному работодателю на всем протяжении своей карьеры, имея возможность менять должности, направления и даже отделы. Для этого внутри компании внедрена система непрерывного обучения через проектные группы или кружки качества. Эти группы занимаются улучшением текущих обязанностей, созданием инновационных идей и изучением работы смежных подразделений.

В Японии основной акцент сделан на внутрикорпоративное обучение и практику непосредственно на производстве. Сотрудников здесь редко направляют на внешние тренинги, предпочитая развивать таланты внутри компании. Новый работник воспитывается в духе принадлежности к "корпоративной семье", где каждый успех и неудача отражаются на развитии всей организации.

Обучение руководителей в Европе осуществляется в различных форматах, включая защиту проектов на конференциях, семинары и выездные тренинги. Специалисты получают образование главным образом в учебных центрах и корпоративных институтах, где проводятся лекции и тренинги. Теоретическая часть профессиональной подготовки проходит в учебных центрах, а практическая часть на предприятии.

В Европе бизнес стремится к выходу на международные рынки, ставя перед собой цель глобальной конкуренции, а не только внутреннего соперничества. Обучение часто строится на принципах наставничества, включая как дистанционный, так и очный обмен опытом. К примеру, в компании Heineken, являющейся второй по величине пивоваренной компанией в мире, была внедрена система обратного наставничества, в которой младшие сотрудники выступают в роли наставников для руководителей среднего и высшего звена. Этот подход позволяет управляющим кадрам получить новые взгляды на работу компании и лучше понять, какие направления требуют улучшения для успешного развития бизнеса. [5].

Корпоративные университеты, созданные американскими компаниями для обучения персонала, являются ключевым элементом успешной системы образования в США. Глобальный университет обучения, Global Learning, ведущий в мире, был учрежден IBM. Здесь преподают 3 400 учителей из 55 стран, предлагая более 10 000 курсов. Более 126 000 работников уже прошли профессиональное обучение и переподготовку в этом университете. Инвестиции в развитие человеческого капитала, включая финансовые вливания и вложения времени и ресурсов, способствуют повышению квалификации специалистов и прибыльности компаний. Ещё стоит обратить внимание на учебный центр корпорации General Electric, где ежегодно выделяется от 30 до 40 тысяч человеко-дней на образовательные курсы для профессионального развития сотрудников [6].

«Компания «SHL» из Великобритании, мировой лидер в области оценки компетенций персонала, применяет различные методики в отличие от западноевропейского подхода. Среди них:

- центры оценки (ЦО);
- передача умений и навыков при разработке компетенций;
- система профилирования работы (WPS);
- метод сетевого запаса;

- собеседования по критическим случаям;
- откровенные собеседования.

Благодаря этим инструментам компания может эффективно оценивать и развивать компетенции своих сотрудников, что способствует стабильному и успешному развитию бизнеса.

Метод, предложенный «профессором А. Л. Блиновым, заслуживает более детального изучения благодаря своей объективности, надежности и достоверности в оценке работников, что, безусловно, привлекло внимание специалистов. Психологические исследования, проводимые в 1930-х годах, стали основой данного подхода, схожего с работой Центра оценки (ЦО)».

Первоначально комплексная методика оценки персонала использовалась для отбора офицеров в армиях Германии и Великобритании во время Второй мировой войны. Впоследствии, после окончания конфликта, этот метод был адаптирован и введен в гражданские правительственные организации для подбора административного персонала.» [6].

«В 1954 году компания AT&T в США впервые интегрировала Центр оценки в свою кадровую практику в рамках исследовательской программы. С 1958 года этот метод начал активно использоваться для оценки готовности к управленческой деятельности. Специальное здание, выделенное для проведения оценки персонала, получило название «Assessment Centre».

В 60-70-х годах XX века многие американские компании, включая IBM, сеть магазинов "Сире" и "Робакс", начали создавать собственные Центры оценки персонала.

В 1980 году число компаний, обладающих подобными центрами, возросло до 2000, что в 20 раз превышает показатели 1970 года. В это же время метод начал внедряться в Советском Союзе, особенно в тех областях, где ошибки сотрудников могли повлечь серьезные последствия, например, в атомной энергетике, военной авиации и подводном флоте.» [6].

В России развивается уникальный подход к формированию квалифицированных кадров, сочетающий элементы различных систем.

Сотрудникам часто прививается отношение к компании как к семье, что напоминает японскую модель обучения персонала. Вдобавок, многие российские компании активно внедряют дистанционные курсы и сторонние образовательные программы, наряду с традиционным корпоративным обучением.

В условиях жесткой конкуренции и нехватки квалифицированных специалистов, качество персонала становится ключевым фактором. Сотрудники должны демонстрировать высокий уровень профессионализма, оперативно решать сложные задачи и эффективно адаптироваться к новым производственным условиям.

Крупные российские компании начинают активно совершенствовать уровень квалификации своих работников в ответ на вызовы времени. Они отказываются от традиционных методов управления персоналом, вместо этого предпочитая создавать инновационные программы для развития кадров. ОАО "Газпром" выступает в качестве яркого примера, внедряя современные методы обучения и прогнозирования развития навыков своих сотрудников.

«Мировые лидеры в газовой отрасли, такие как Shell, ExxonMobil и "Газпром", стремятся к созданию уникальных систем обучения через корпоративные университеты и специализированные институты.

«Ключевым аспектом является акцент на формировании кадрового резерва и развитии компетенций сотрудников в рамках региональных организаций ОАО «Газпром»». Для достижения этой цели необходимо внедрять разнообразные направления в системе развития компетенций:

- проведение отбора и найма кандидатов на вакансии;
- оптимизация расстановки сотрудников;
- повышение квалификации и переподготовка текущего персонала;
- систематическое мониторинг и оценка компетенций;
- формирование и обновление кадрового резерва;
- обучение и развитие персонала из кадрового резерва.» [7].

Эти меры помогают создавать устойчивую и эффективную кадровую базу, обеспечивая компании стабильное развитие и успех в конкурентной среде.

Нормативно-правовая база системы представлена документами Федерального уровня (Национальной доктриной образования в РФ до 2025 года, ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральными государственными образовательными стандартами по рабочим профессиям, по направлению подготовки инженерной специальности «теплогазоснабжение и вентиляция», «строительство» (бакалавр и магистр)) [19]. В этих документах отражен новый подход к обучению и оценке качества образования студента - компетентностный, определены базовые условия обучения. В январе 2013 года на уровне Правительства РФ принято постановление «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов (Правительство РФ постановление от 22.01.2013 № 23), разработанное в рамках Реализации указов Президента Российской Федерации В.В. Путина от 7 мая 2012 г.

В 2013 году была предложена идея о создании центра дистанционного обучения для менеджеров, с целью поддержки их самостоятельного развития профессиональных навыков. Это стало частью общего тренда перехода от ответственности руководителей за рост сотрудников к ответственности самих работников за свой профессиональный рост [9]. Резкое увеличение технической оснащенности трудящихся приводит к использованию все более сложных и дорогостоящих средств производства. Рост стоимости ответственного поведения работников прямо зависит от их уровня квалификации, умственных способностей, эмоциональной зрелости и психического состояния.

Программа, направленная на руководителей, желающих улучшить свои навыки до уровня, соответствующего текущим требованиям всех уровней управления, а также для тех, кто не имеет специального образования в этой области, была разработана. Обучение рассматривается как средство решения

современным требованиям на всех уровнях управления. Она также подходит для тех, кто не обладает специальным образованием в данной области. Обучение воспринимается как инструмент решения задач развития организации без приостановки рабочей деятельности и представляет собой базу для самостоятельного корпоративного обучения управленческих кадров.» [9]

«Для повышения эффективности производственных процессов и работы сотрудников можно применять разнообразные социально-психологические подходы. К ним относятся адекватная мотивация персонала, развитие корпоративной культуры, предоставление социальных гарантий, создание возможностей для карьерного роста и множество других методов.» [12].

Крайне важно активно исследовать новые методы и технологии для повышения компетенций сотрудников, которые обеспечат высокую эффективность и помогут сэкономить как время, так и деньги. Компетентностный подход в управлении кадрами позволяет определить профессиональные и поведенческие требования к сотрудникам в зависимости от их уровня, профессии, должности и задач. Анализ теоретических аспектов кадрового менеджмента с акцентом на компетенции выявил, что компетентностный подход, хотя и является относительно новым, обладает как преимуществами, так и недостатками.

При проектировании и внедрении моделей компетенций в систему управления персоналом важно учитывать эффективное развитие и использование кадрового потенциала. Компетенции можно определить как набор знаний, умений и навыков, которые необходимы для успешного выполнения задач или работы.

Развитие компетенций сотрудников, это трудоемкий процесс, требующий комплексного подхода и разработки системы развития компетенций, благодаря которой значительно повысится качество работы команды и эффективность деятельности всей организации.

## **2 Анализ кадровой политики ФГБНУ «УФИЦ РАН»**

### **2.1 Оценка основных организационно-экономических показателей ФГБНУ «УФИЦ РАН»**

Для глубокого понимания предмета данной работы важно провести всесторонний анализ экономической деятельности рассматриваемого экономического субъекта.

«Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук (далее ФГБНУ «УФИЦ РАН») был создан постановлением Совета Министров СССР от 12 мая 1951 года как Башкирский филиал Академии наук (БФАН) СССР. В 1988 году он был преобразован в Башкирский научный центр Уральского отделения АН СССР, в 1993 году – в Уфимский научный центр РАН, и в 2018 году получил нынешнее наименование – ФГБНУ «УФИЦ РАН»».[16]

«ФГБНУ «УФИЦ РАН» представляет собой научную организацию, за годы своего существования достигшую впечатляющих научных результатов и совершившую множество открытий в таких областях, как математика, химия, механика, материаловедение, биология, археология и геология.»

Центр является унитарной некоммерческой организацией, созданной в форме федерального государственного бюджетного учреждения. Учредителем и собственником Центра является Российская Федерация. Функции и полномочия учредителя Центра от имени Российской Федерации осуществляет Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (далее Министерство).

Официальное полное наименование: Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук.

Официальное сокращенное наименование: ФГБНУ «УФИЦ РАН»

Адрес юридического лица: 450054, Республика Башкортостан, город Уфа, Пр-кт Октября, д. № 71. ОГРН 1030204207582, ИНН 0274064870

Виды деятельности по ОКВЭД:

- 72.19 («Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие»);
- 85.23 (Подготовка кадров высшей квалификации);
- 84.11.6 (Управление деятельностью в области фундаментальных исследований).

Организационная структура ФГБНУ «УФИЦ РАН» представлена на рисунке 1 [17].

Управление Центром осуществляется его руководителем – Председателем. Председатель является постоянно действующим исполнительным и распорядительным органом Центра, осуществляет руководство на принципах единоначалия, организует работу в пределах своей компетенции и несет ответственность за его деятельность [17].

«ФГБНУ «УФИЦ РАН» объединяет 14 обособленных структурных подразделений:

- «Институт математики с вычислительным центром УФИЦ РАН»;
- «Институт физики молекул и кристаллов УФИЦ РАН»;
- «Институт механики им. Р.Р. Мавлютова УФИЦ РАН»;
- «Уфимский Институт химии УФИЦ РАН»;
- «Институт нефтехимии и катализа УФИЦ РАН»;
- «Институт биохимии и генетики УФИЦ РАН»;
- «Уфимский Институт биологии УФИЦ РАН»;
- «Ботанический сад-институт УФИЦ РАН»;
- «Башкирский научно-исследовательский институт сельского хозяйства НИИСХ»;
- «Институт геологии УФИЦ РАН»;
- «Институт социально-экономических исследований УФИЦ РАН»;

- «Институт истории, языка и литературы УФИЦ РАН»;
- «Институт этнологических исследований им. Р.Г. Кузеева УФИЦ РАН»;
- «Поликлиника УФИЦ РАН.» [17]

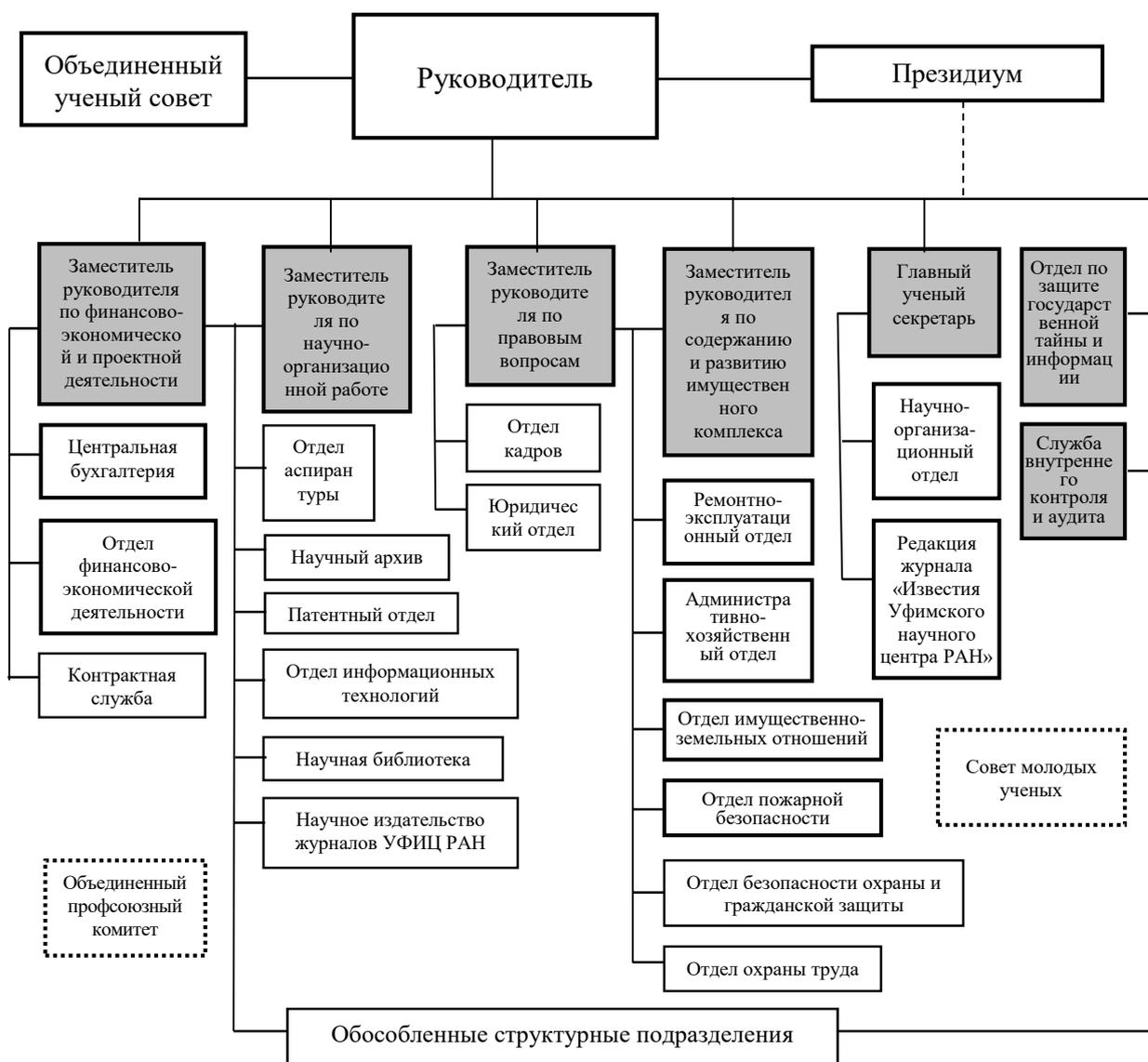


Рисунок 1 – Организационная структура ФГБНУ «УФИЦ РАН»

По соглашению между Председателем Центра и Министерством науки и высшего образования РФ, был подписан контракт на пять лет. После истечения срока действия контракта, его прекратили в соответствии с

действующим законодательством Российской Федерации. Председатель Центра обязан отчитываться перед Министерством за свою деятельность.

Таблица 1 – Основные результаты деятельности ФГБНУ «УФИЦ РАН»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	254926,07	269577,75	274024,22	14651,69	5,75%	4446,47	1,65%
Себестоимость продаж, т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Валовая прибыль (убыток), т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Управленческие расходы, т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Коммерческие расходы, т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Чистая прибыль, т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Основные средства, т. р.	1495345,54	1635365,09	1789687,89	140019,56	9,5%	154322,79	9,29%
Оборотные активы, т. р.	–	–	–	–	–	–	–
Среднесписочная численность ППП, чел.	1457	1480	1418	23	1,57%	-62	-4,19%
Фонд оплаты труда ПППЗ, т. р.	64064,29	64468,80	78680,57	404,51	0,63%	14211,77	22,04%
Среднегодовая выработка работающего, т. р. (стр1/стр.10)	174,97	182,15	193,25	7,18	4,10%	11,10	0,02%
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	43,970	43,560	55,487	-0,41	-0,93%	11,927	27,38%
Фондоотдача (стр1/стр8)	0,17	0,16	0,15	0,01	5,88%	0,01	6,25%
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	–	–	–	–	–	–	–
Обязательства	2517131,79	4241236,64	2463904,03	1724104,85	21,83%	-1777332,61	-42,05%
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100	–	–	–	–	–	–	–
Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100)	–	–	–	–	–	–	–

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации выступает в качестве организатора выборов Председателя Центра.

«В таблице 1, показаны основные организационно-экономические показатели деятельности ФГБНУ «УФИЦ РАН» за 2021-2023гг» [16]. Так как ФГБНУ «УФИЦ РАН» является бюджетной организацией, не продает ничего и не покупает, показатель «рентабельность» к нему не применяется, вместо этого применяется показатель «обязательства», который показывает эффективность работы организации. Выручка в данном случае это поступления из бюджета страны на зарплату и научные изыскания.

Функция анализа заключается в оценке результатов деятельности предприятия, с акцентом на выполнение планов, уровень экономического развития и использование существующих возможностей.

«В бюджетных и научных учреждениях учет расходов и формирование отчетности происходят в соответствии с параметрами сметы, которые делятся на две основные категории: текущие и капитальные расходы.» [13]. Анализ эффективности выполнения сметы затрат включает оценку рационального использования предоставленных материальных, трудовых и финансовых ресурсов, а также выявление отклонений фактических расходов от сметных назначений. Кроме того, осуществляется количественная оценка факторов, которые способствовали этим отклонениям.

«Среди текущих расходов значительную долю, примерно половину, занимает статья "Оплата труда", что является типичным для большинства бюджетных учреждений. Анализ структуры расходов позволяет оценить, насколько использование бюджетных средств соответствует профилю деятельности учреждения.» [13].

Переход на казначейскую систему финансирования существенно снизил роль независимости хозяйственной деятельности, так как утвержденные бюджетные учреждения теперь имеют меньше свободы в управлении выделенными средствами, что в свою очередь ограничивает возможности для их максимально эффективного использования.

Расчет планируемых расходов производится по каждой статье экономической классификации при составлении сметы на предстоящий год. Каждая статья рассчитывается по своему алгоритму: некоторые привязаны к специфике деятельности учреждения и рассчитываются исходя из единицы контингента (например, оплата труда), а другие - по нормам расхода (таким как коммунальные услуги и т.д.). Также существуют статьи, план по которым формируется на основании данных за предыдущие годы.

Мы видим, что за анализируемые годы произошло увеличение нефинансовых активов. Это, в первую очередь, обусловлено увеличением объема основных средств. Установлено увеличение обязательств в 2021 - 2022 гг. ввиду установления новых задач в научной деятельности, а в 2023 г. произошло уменьшение обязательств.

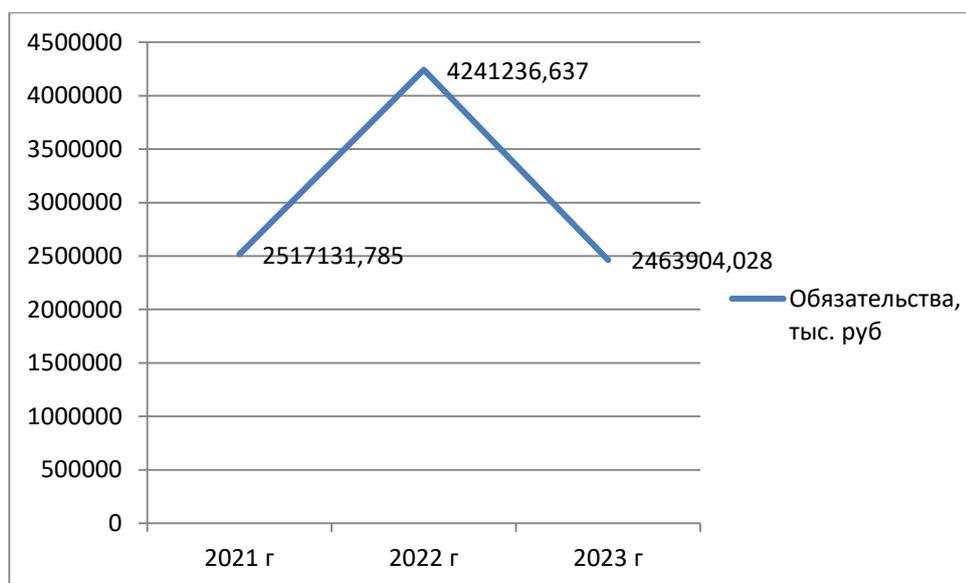


Рисунок 2 – Показатели Обязательств ФГБНУ «УФИЦ РАН»

В 2023 году показатели обязательств ФГБНУ «УФИЦ РАН» ухудшились, несмотря на резкое увеличение в 2022 году, что позволяет сделать вывод о их нестабильности после проведенного анализа. Одной из причин повышения результативности организации может быть высокая эффективность ее сотрудников. Несмотря на положительные стороны, руководству следует

принять меры по улучшению эффективности использования трудовых ресурсов.

## **2.2 Анализ трудовых показателей ФГБНУ «УФИЦ РАН»**

Эффективное управление трудовыми ресурсами является ключом к повышению производительности предприятия, что предполагает опережающие темпы роста результативных показателей по сравнению с затратами труда.

Для оценки обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами важно выделить основные задачи анализа, которые включают в себя рассмотрение трудовых ресурсов по категориям и профессиям в целом, расчет и анализ показателей труда, выявление резервов для повышения эффективности использования трудовых ресурсов, таких как рост производительности труда, экономия фонда заработной платы и увеличение объема выпускаемой продукции [20].

Деятельность персонала оказывает значительное влияние на эффективность использования всех ресурсов. В процессе управления кадрами первостепенное значение имеет планирование. «Мониторинг эффективности использования трудовых ресурсов осуществляется по таким показателям, как производительность труда, структура и движение кадров. При анализе кадровой структуры рассматриваются такие параметры, как пол, возраст, уровень образования, контингент и категории сотрудников. Важное значение для выявления внутренних резервов использования работников и их рабочего времени имеет контроль выполнения трудового плана. Показатели данного плана включают объем выполненной работы, численность сотрудников, фонд оплаты труда, среднемесячную заработную плату и производительность труда» [7].

«Принципиально важно анализировать текущую структуру кадров и выявлять ключевые изменения. Все расчеты будут производиться на основе

данных из Годового отчета за 2021, 2022 и 2023 год, взятых с официального сайта ФГБНУ «УФИЦ РАН»» [16].

Таблица 2 – Трудовые показатели

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Темп роста к 2021 году, процент	
				2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность, чел.	1457	1480	1418	1,57%	-4,57%
Фонд оплаты труда, т.р.	59623,32	64468,80	78680,57	8,13%	31,96%
Объем выполненных работ, т.р.	2517131,79	4241236,64	2463904,03	21,83%	-2,11%
Среднемесячная заработная плата, т.р./чел.	43,970	43,560	55,487	-0,93%	26,19%
Производительность труда, т.р./чел.	1706,29	2865,7	1737,59	54,4%	1,83%

Анализ показателей из таблицы 2 демонстрирует неэффективное использование трудовых ресурсов. Беспокорство вызывает несоответствие в темпах роста производительности труда и заработной платы, где последняя находится в более быстром темпе.

В 2022 году производительность труда увеличилась на 54,4% по сравнению с 2021 годом, в то время как зарплата снизилась на 0,93%. Такое соотношение свидетельствует о депрессивной модели, которая благоприятствует организации.

Однако в 2023 году ситуация изменилась: производительность труда возросла лишь на 1,83% по сравнению с 2021 годом, а среднемесячная заработная плата увеличилась на 26,19%. Этот разрыв представляет собой прогрессивную модель, что, с одной стороны, может стимулировать рост производительности, но с другой – может вызвать инфляцию и долгосрочные экономические проблемы.

Для успешной работы организации важно, чтобы рост производительности труда превосходил увеличение заработной платы сотрудников. Это позволит обеспечить оптимальную эффективность деятельности организации. Хотя повышение заработной платы может быть хорошим с точки зрения материального благополучия работников, в долгосрочной перспективе это может негативно повлиять на эффективность управления персоналом. [11].

На рисунке 3 представлена диаграмма, иллюстрирующая изменение заработной платы и уровня производительности труда в сравнении с данными за 2021 год.

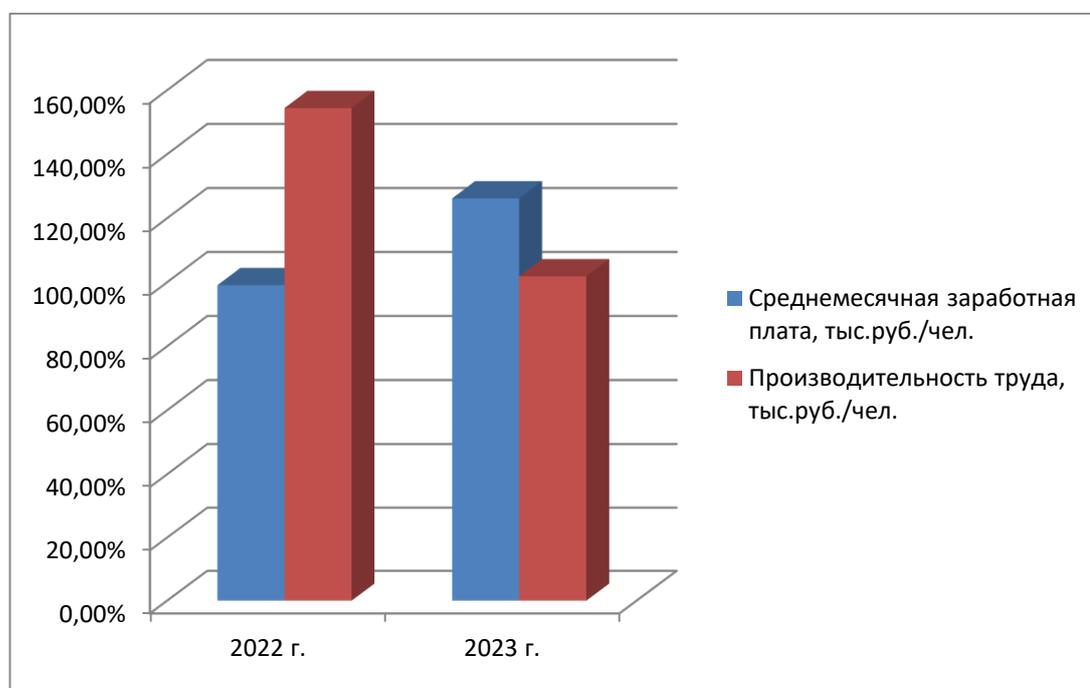


Рисунок 3 – Темпы роста производительности труда и заработной платы

Эффективность рабочих процессов часто зависит от того, как распределены и квалифицированы сотрудники внутри организации. Важным аспектом анализа трудовых ресурсов является уровень образования работников. Проанализируем состав сотрудников по их образовательному

уровню, чтобы лучше понять эту зависимость и рассмотреть возможные пути повышения эффективности. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Состав и структура работников по уровню образования

Уровень образования	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Высшее образование	1179	81	1217	82	1183	83
Среднее полное общее	278	19	263	18	235	17
Всего	1457	100	1480	100	1418	100

«Для научных центров России вполне естественно, что значительная часть сотрудников обладает высшим образованием. Кроме того, многие из них продолжают обучение и профессиональное развитие.»

Планы по обучению персонала должны в первую очередь сосредотачиваться на внутриорганизационном обучении. Такой подход позволяет максимально задействовать существующие ресурсы и избегать необходимости поиска новых высококвалифицированных специалистов на внешнем рынке труда.

«Кроме того, это создает условия для повышения мобильности, мотивации и саморегуляции сотрудников, что в свою очередь способствует более быстрой адаптации работников к меняющимся условиям в организации.»

Для успешного функционирования предприятия важен стабильный кадровый состав, что отражается в показателях текучести и постоянства сотрудников. Снижение текучести кадров и повышение постоянства сотрудников являются ключевыми факторами для поддержания продуктивности и эффективности работы предприятия.

Проанализировав таблицу 3 пришли к выводу о невысокой текучки кадров, количество людей с высшим образованием в 2022 году увеличилось на 38 человек, а в 2023 уменьшилось на 34 человека.

«В течение изучаемого временного периода количество уволенных сотрудников, которое произошло по причине текучести кадров — будь то по собственному желанию, вследствие нарушения трудовой дисциплины или недостатка квалификации — сопоставляется с общим числом работников.

Анализ коэффициента текучести кадров за последние три года показывает следующие цифры: 2,2% в 2021 году, 3,1% в 2022 году и 5,5% в 2023 году. Эти данные свидетельствуют о наличии небольших колебаний в составе персонала» [16].

Руководству ФГБНУ «УФИЦ РАН» стоит обратить внимание на необходимость сохранения постоянного кадрового состава, особенно учитывая тот факт, что средняя заработная плата в организации ниже средней по региону. Для повышения эффективности управления персоналом, стоит более широко внедрять компетентностный подход, что позволит укрепить устойчивость кадрового состава и повысить общую продуктивность.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности персонала**

#### **3.1 Описание мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики на основе компетентностного подхода**

Для повышения конкурентоспособности сотрудников в условиях меняющейся социально-экономической среды необходимы стратегические трансформации в управлении персоналом. Особое внимание уделяется компетентностному подходу.

Использование компетентностного подхода позволяет не только эффективно управлять набором, оценкой, обучением, мотивацией и планированием карьерного роста сотрудников, но и делает требования руководства более прозрачными и понятными для сотрудников. Прозрачность оценки по компетенциям стимулирует работников на постоянное развитие своих навыков [12].

Основной целью компетентностного подхода является обеспечение устойчивого роста предприятия через развитие профессиональных навыков сотрудников. Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи: создание моделей компетенции, улучшение компетенций работников для повышения эффективности деятельности компании, формирование сильной корпоративной культуры и другие. Повышение компетенций персонала способствует увеличению производительности труда, укреплению корпоративной культуры и снижению текучести кадров, особенно ухода ценных сотрудников.

«Мы считаем, что необходимо провести оценку выполнения должностных обязанностей специалистов кадровой службы и экономического отдела. Причины этого необходимы из-за увеличения количества управленческих форм, отсутствия современных технологий в работе кадровой службы, недостаточных навыков анализа и прогнозирования, а также

подготовки специалистов с учетом реформирования образования и требований рынка труда.» [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Специалисты должны обладать универсальными знаниями и умениями, чтобы справляться с динамичностью экономических процессов.

Разработка программ непрерывного обучения: Внедрение системы постоянного обучения и повышения квалификации, включая онлайн-курсы, тренинги и семинары. Это поможет сотрудникам оставаться в курсе современных тенденций и технологий, а также поддерживать свои компетенции на высоком уровне.

Менторство и коучинг: Организация программ менторства, где более опытные сотрудники могут делиться своими знаниями и опытом с новичками. Это способствует созданию рабочего климата, основанного на поддержке и обмене опытом.

«Регулярная обратная связь: Внедрение системы частого получения обратной связи от руководителей и коллег. Это поможет выявить слабые места и определить направления для улучшения, а также предоставит сотрудникам возможность самостоятельно развивать свои компетенции.»

Индивидуальные планы развития: Разработка персонализированных планов развития для каждого сотрудника, которые учитывают их текущие компетенции и карьерные цели. Это даст возможность целенаправленно развивать навыки и повышать мотивацию к обучению.

Оценка и пересмотр корпоративных ценностей: Регулярная переоценка ценностей и стандартов компании, а также их привязка к компетенциям, необходимым для выполнения стратегических целей. Это позволит создать сильную корпоративную культуру, которая будет поддерживать развитие сотрудников.

Использование цифровых инструментов: Внедрение современных HR-технологий для автоматизации процессов подбора, оценки и обучения сотрудников. Цифровизация помогает сократить время на рутинные задачи и повысить эффективность работы кадровой службы.

Создание системы поощрения за развитие компетенций: Введение мотивационных программ, поощряющих сотрудников за активное участие в обучении и повышении своей квалификации. Это может быть как финансовое вознаграждение, так и негосударственные бонусы, такие как дополнительные дни отпуска.

Эти меры не только помогут повысить компетенции сотрудников, но и создадут позитивный климат в организации, способствуя удержанию талантов и снижению текучести кадров.

Предложенные меры направлены не только на решение текущих проблем, выявленных в ходе анализа, но и на повышение уровня компетенций руководящих специалистов, что укрепит позиции организации.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

В успешном управлении персоналом ключевую роль играют навыки и знания сотрудников, определяющие их профессиональные компетенции. В случае несоответствия требованиям, работников направляют на обучающие мероприятия или предоставляют им наставничество. Компетенции служат основой для разработки моделей, которые используются для оценки умений кандидатов, сотрудников и новичков в процессе адаптации. Анализ характеристик компетенций помогает создать индивидуальные обучающие программы и подобрать подходящих специалистов для команды.

Для специалиста по персоналу предлагается внедрить модель компетенций в рамках данной работы. Основная идея заключается в том, что модель должна быть простой, понятной и легко воспринимаемой для обеспечения эффективности. Разработка данной модели учитывает вышеупомянутые принципы, что делает ее особенно привлекательной для применения в работе специалистов по персоналу.



Рисунок 4 – Этапы разработки модели компетенций

«На начальном этапе анализа работы специалиста в процесс вовлекаются ключевые члены команды, включая руководителя отдела кадров, эксперта по экономике труда и специалиста, работающего с моделью компетенций. Их присутствие обязательно для разработки профессионального профиля сотрудника. Цель состоит в выявлении основных функций и задач, которые выполняет работник, например, подбор персонала, адаптация и обучение. На данном этапе важно применять нестандартный подход к анализу, а не ограничиваться формальными методами.» [14].

Важным этапом в развитии карьеры является анализ критических ситуаций, который следует провести после выявления основных аспектов работы. Этот анализ включает в себя описание разнообразных сложных рабочих ситуаций, с которыми специалист может столкнуться. Например, это могут быть разногласия с коллегами по поводу отпусков без сохранения заработной платы или неправильные записи в журнале учета рабочего времени.

«Метод критических инцидентов подходит исключительно для уже существующих должностей, поскольку он основан на реальном опыте. Когда речь идет о новых вакансиях, перечень необходимых навыков и компетенций, разработанный с использованием этого метода, будет требовать регулярных изменений и уточнений.» [14].

«Для эффективного решения задач на данной должности специалист по кадрам должен обладать такими важными качествами, как стрессоустойчивость и гибкость в поиске решений. Также критически важно умение устанавливать контакты и взаимодействовать с различными работниками, включая руководителей и исполнителей. На третьем этапе анализа собранных данных выявляются необходимые качества, которые способствуют успешному выполнению задач по каждой функции, особенно в критических ситуациях. Не менее значимым является умение слушать и применять разнообразные коммуникативные техники для эффективного разрешения конфликтов.» [15].

«На четвертом этапе эксперты должны провести ранжирование качеств с учетом их значимости. Сначала они определяют наиболее важное качество, которому присваивается наивысший ранг. Затем ранжирование осуществляется от менее значимого к более значимому. Например, если ответственность имеет ранг 1, аккуратность — ранг 2, а профессионализм — ранг 3, то для вычисления среднего ранга каждого качества суммируются все оценки, предоставленные экспертами.» [15].

Были определены пять ключевых качеств, на которые обращалось внимание при оценке: работоспособность, профессиональная компетентность, аналитические способности, инициативность и коммуникабельность.

По итогам ранжирования качеств первое место заняла профессиональная компетентность с оценкой 4,5 (ранг 5), второе место заняла работоспособность с оценкой 3,75 (ранг 4), аналитические способности оказались на третьем месте с оценкой 3,25 (ранг 3), четвертое место заняла инициативность с оценкой 2,5 (ранг 2), и наименее важным качеством была признана коммуникабельность с оценкой 2 (ранг 1).

Таблица 4 – Оценка качества специалиста по кадрам

Качество	Оценка качества				Среднее значение	Ранг
	Специалист по кадрам	Ведущий специалист по кадрам	специалист по персоналу	Экономист по труду		
Профессиональная компетентность	5	5	4	4	4,5	5
Аналитические способности	3	2	5	3	3,25	3
Работоспособность	3	4	3	5	3,75	4
Коммуникабельность	1	1	3	3	2	1
Инициативность	2	2	4	2	2,5	2

«Значимость компетенций варьируется в зависимости от должности. На основе полученных оценок будут разрабатываться мероприятия по развитию компетенций конкретного сотрудника, а также стратегии его карьерного роста в компании» [18].

Специалисты в области управления персоналом утверждают, что для создания успешной модели компетенций для среднего уровня специалиста необходимо определить не менее 10-15 важных качеств. На пятом этапе рекомендуется разработать карту компетенций, которая будет служить своеобразным путеводителем по желаемым характеристикам и навыкам идеального работника. Необходимо зафиксировать ключевые профессиональные качества в инструкции для сотрудников. Оценка компетенций будет различаться в зависимости от их важности для различных категорий персонала. В дипломной работе приведен пример шаблона такой карты компетенций в таблице 5.

Таблица 5 – Карта компетенций

Характеристика	Критерии	Оценка компетенции
Профессиональная компетентность	Наличие диплома о высшем профессиональном образовании	5
	Опыт работы в данной должности	2
	Стремление совершенствовать свои способности, знания, умения и навыки	3
	Проявление активного интереса к сути выполняемой работы	1
	Глубокое понимание специфики деятельности организации	2
Уровень работоспособности	Способность к длительным нагрузкам	1
	Гибкость в освоении разных видов деятельности	2
	Умение одновременно управлять несколькими проектами или направлениями	3
Аналитические навыки	Умение анализировать, сопоставлять и обобщать данные	5
	Способность выявлять ключевые идеи из информации	4
	Навык формулирования логических выводов	2
	Умение определять причины и прогнозировать последствия текущих обстоятельств	3
Коммуникабельность	Искусство производить и поддерживать положительное впечатление	1
	Способность налаживать и укреплять дружеские и партнерские связи	4
	Личное обаяние и харизма, привлекающие внимание	2
	Навыки успешного ведения переговоров	3
Системное мышление	Способность формировать целостную картину происходящего	1
	Умение выявлять ключевые взаимосвязи между элементами	5
	Способность рассматривать альтернативные варианты и выбирать наиболее оптимальный путь	3
	Навык устанавливать отношения между различными данными	4

Для успешного управления персоналом в современном менеджменте необходимо уделить особое внимание. Ключевые решения организации принимаются с участием кадрового менеджмента, который включает три основных направления: административное, оперативное и стратегическое. Специалист по персоналу может использовать карту компетенций для оценки качеств сотрудников и их соответствия требованиям. Определяя наиболее важные качества для каждого управленческого блока, руководство может улучшить эффективность работы специалистов.

Важным аспектом работы специалиста по персоналу в административном блоке является способность принимать решения, организаторские навыки и высокая работоспособность. «Не менее значимо в оперативном блоке является способность креативно взаимодействовать с людьми, проявлять инициативу и достигать эффективности.» На стратегическом уровне управления важно обладать коммуникабельностью, гибкостью, мобильностью и умением эффективно работать с коллегами. Помимо перечисленных качеств, следует принимать во внимание и другие характеристики, представленные в таблице 5, а также те, которые могут быть пропущены. «Тем не менее, важной компетенцией в любой сфере остается профессиональная подготовка.»

«Для повышения эффективности управления персоналом и обеспечения стабильности состава сотрудников предлагается разработка индивидуальных профилей компетенций для каждой должности. Создание таких профилей служит отличным инструментом для проверки и улучшения модели компетенций, а также позволяет получать обратную связь от руководителей и опытных специалистов о практическом применении данных компетенций.

В процессе оценки специалист по кадрам может столкнуться с необходимостью упрощенной оценки модели компетенций. Например, при ограниченных временных ресурсах целесообразно сосредоточиться только на

ключевых компетенциях. В таких случаях метод попарных сравнений может стать полезным инструментом.» [1].

Для специалиста по подбору персонала, который отвечает за найм кандидатов на должность ведущего экономиста, необходимо выделить две ключевые компетенции из предложенного списка: управление процессами, создание команды, ориентация на результат, стратегическое мышление и способность к адаптации к изменениям. Процесс отбора проходит следующим образом: сначала сравниваются первая и вторая компетенции с вопросом, какая из них более критична для успешного выполнения обязанностей на данной позиции. Если первая компетенция оказывается более значимой, ей присваивается 2 балла. Если же обе компетенции оцениваются как равнозначные по важности, первой компетенции присваивается 1 балл, а вторая остается без оценки.

При оценке компетенций, важность их роли определяется их сравнением между собой. Те, которые набрали наибольшее количество баллов в этом процессе, считаются ключевыми. Для роли ведущего экономиста в ФГБНУ УФИЦ РАН были выделены две основные компетенции: «Гибкость в изменяющейся среде» и «Фокус на достижении результатов».

«Для улучшения эффективности компетентного подхода в управлении ФГБНУ «УФИЦ РАН» необходимо выполнить следующие шаги:

- «рекомендуется создать модель компетенций для специалистов по персоналу, используя алгоритм формирования. Это позволит упростить внедрение и стандартизировать разработку требуемых компетенций»;
- «для оценки профессиональных навыков и способностей персонала следует использовать разработанный алгоритм в качестве основы для создания моделей компетенций и мониторинга выполнения должностных обязанностей сотрудниками. Это обеспечит единый подход к оценке»;
- «оценка деятельности специалистов по персоналу с использованием карты компетенций, включающей десять основных навыков: лидерство, стрессоустойчивость, креативность, мобильность и

гибкость, системное мышление, коммуникабельность, инициативность, аналитические способности, высокая работоспособность, профессиональная компетентность»;

- «проведение разработки индивидуальных профилей компетенций для каждой должности с целью улучшения подбора персонала и четкого определения требований к кандидатам»» [8].

Таблица 6 – Метод парного сравнения

Компетенции	Стратегическое мышление	Адаптация к изменениям	Создание команды	Управление процессами	Ориентация на результат	Итог, баллы
Стратегическое мышление	–	1	1	2	0	4
Адаптация к изменениям	1	–	2	2	0	5
Создание команды	1	0	–	1	1	3
Управление процессами	0	0	1	–	2	3
Ориентация на результат	2	2	1	0	–	5

Для улучшения эффективности компетентностного подхода в деятельности ФГБНУ «УФИЦ РАН» необходимо выполнить следующие действия:

- провести анализ и разработать алгоритм для определения модели компетенций, необходимых для специалистов в области управления человеческими ресурсами. Это способствует унификации процесса разработки требуемых компетенций и упрощению их внедрения;
- применить выработанный алгоритм в качестве основы для создания моделей компетенций и контроля за выполнением должностных обязанностей сотрудниками. Это обеспечивает применение единого подхода к оценке профессиональных навыков и способностей персонала.

Внедрение карты компетенций для оценки эффективности работы специалистов по персоналу является важным направлением в управлении

кадрами. Каждая конкретная должность требует создания индивидуальных профилей компетенций, которые помогут выявить требования к работникам. Системное мышление, креативность и лидерские качества выступают ключевыми аспектами в оценке специалистов. Кроме того, высокие трудоспособность, гибкость, мобильность и стрессоустойчивость играют значимую роль в формировании успешной команды. Также важными характеристиками успешного сотрудника являются инициативность, профессиональная компетентность, аналитические способности и коммуникабельность.

Для эффективного внедрения компетентностного подхода организации необходимо обеспечить надежную систему оценки работников, которая начинается с момента принятия их на работу, а затем продолжается мерами по стимулированию и развитию персонала. Важно обеспечить наличие опытных консультантов, которые хорошо разбираются в данном подходе и способны проводить регулярную оценку сотрудников на предприятии.

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий на основе компетентностного подхода необходимо определить основные мероприятия, их цели и ожидаемые результаты, а затем оценить влияние на ключевые показатели деятельности организации.

Шаги для оценки экономической эффективности:

Шаг первый определяем мероприятия:

- повышение квалификации сотрудников (обучение и тренинги);
- внедрение системы оценки компетенций;
- оптимизация рабочих процессов;
- разработка программ мотивации и повышения удовлетворенности сотрудников.

Шаг второй, ожидаемые результаты:

- увеличение выручки;
- снижение затрат на содержание персонала и повышение производительности;

- улучшение качества и скорости выполнения работ.

Шаг третий оценка влияния мероприятий:

- основные показатели для оценки;
- выручка (изменение в абсолютных и относительных показателях);
- фонд оплаты труда;
- средняя выработка на одного работающего;
- затраты на обучение и внедрение новых систем;
- возврат на инвестиции (ROI).

Предположим, что после внедрения мероприятий выручка (В), составлявшая в 2023 году 274024,22 т.р., увеличится на 10% (1,10) в следующем году, тогда ожидаемая выручка 2024(ОЖВ) (формула 1):

$$\text{ОЖВ} = \text{В} \cdot 1,10, \quad (1)$$

где ОЖВ – ожидаемая выручка;

В – выручка.

$$274024,22 \times 1,10 = 301426,64 \text{ т. р.}$$

Затраты на обучение например составят 5000 т. р.

Если фонды оплаты труда (ФОТ) (составлявший в 2023 году 78680,57 т.р.) вырастут на 5% (1,05) в результате повышенной квалификации, то ожидаемый фонд 2024(ОФОТ) (формула 2):

$$\text{ОФОТ} = \text{ФОТ} \cdot 1,05, \quad (2)$$

где ОФОТ – ожидаемый фонд оплаты труда;

ФОТ – фонды оплаты труда.

Дополнительный доход от роста выручки составит (формула 3):

$$ДД = ОЖВ - В, \quad (3)$$

Где ДД – дополнительный доход:

ОЖВ – ожидаемая выручка;

В – выручка.

$$301426,64 - 274024,22 = 27402,42 \text{ т. р.}$$

Расчет ROI (Возврат на инвестиции) (формула 4):

$$ROI = \frac{\text{Дополнительная выручка} - \text{Затраты на обучение}}{\text{Затраты на обучение}} \times 100 \quad (4)$$

где – ROI – возврат на инвестиции.

$$ROI = \frac{27402,42 - 5000}{5000} \times 100 = 448,05 \%$$

В результате мероприятий по внедрению компетентностного подхода ожидается значительное увеличение выручки и возврат на инвестиции, что подтверждает экономическую эффективность предложенных действий. Такие результаты показывают, что инвестиции в развитие компетенций сотрудников положительно сказываются на показателях организации.

## Заключение

Исследование современных аспектов управления персоналом позволило теоретически выявить значительные закономерности. Практически во всех работах по управлению персоналом подчеркивается необходимость применения системного подхода к разработке кадровой политики для организаций, вне зависимости от их формы собственности и размеров бизнеса.

«Анализ трудов российских и зарубежных ученых, занимающихся управлением компетенциями в кадровой стратегии, выявил отсутствие единого мнения о формировании и применении компетентностного подхода для оценки эффективности персонала. Все еще существуют различные теории и практические подходы к данному вопросу.»

«В управлении персоналом компании могут выбрать один из двух подходов: создание собственных корпоративных моделей компетенций или применение общепринятых стандартных моделей.»

В ходе проведенного исследования подчеркнута важность системного и адаптивного подхода в кадровом менеджменте, где были успешно решены все запланированные задачи. Детальный анализ эффективности работы персонала на примере ФГБНУ «УФИЦ РАН» был осуществлён в процессе исследования, а также рассмотрены теоретические аспекты повышения эффективности через развитие компетенций сотрудников. Кроме того, разработан комплекс мероприятий, направленный на повышение эффективности работы персонала ФГБНУ «УФИЦ РАН» путем развития их квалификаций.

На основе изучения кадровой стратегии и результатов деятельности ФГБНУ «УФИЦ РАН» были сформулированы следующие выводы:

- организация демонстрирует эффективность в своей деятельности;
- численность персонала сократилась на 4,19%;
- за период с 2021 по 2023 годы количество сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием увеличилось на 4 человека;

- использование трудовых ресурсов неэффективно, так как при росте производительности труда на 1,83%, средняя заработная плата увеличилась на 26,19%;
- мониторинг системы управления компетенциями Компании показал наличие хороших разработок для применения компетентностного подхода, но управление компетенциями нуждается в улучшении.

В работе по бакалавриату ФГБНУ «УФИЦ РАН» выдвигаются рекомендации для улучшения эффективности управления кадрами:

- проектирование модели компетенций для специалистов по персоналу;
- использование алгоритма в качестве основы для создания моделей компетенций и контроля исполнения должностных обязанностей работниками;
- подготовка профилей компетенций для каждой должности;
- реализация карты компетенций для оценки работы специалистов по персоналу с использованием этих компетенций.

«Инструментом для регулярного отслеживания и анализа станет карта компетенций, что поможет руководству выявить наличие или отсутствие определенных характеристик у подчиненных. Определяя соответствие качеств значимости для различных областей, можно определить, в каком виде управления специалист по кадрам будет наиболее успешным.»

Для успешного функционирования модели компетенций рекомендуется:

- периодически обновлять компетенции;
- вовлекать сотрудников и руководителей среднего звена на всех этапах работы;
- обучать персонал разработке и применению компетенций;
- использовать опросы вовлеченности персонала для сбора обратной связи, проводя их не реже одного раза в год.

Применение компетенций в системе управления персоналом поможет руководству ФГБНУ «УФИЦ РАН»:

- решить проблему сохранения кадров и повысить общую эффективность организации;
- дать возможность сотрудникам развиваться внутри компании, повысить свой профессионализм и освоить новые навыки;
- заставить сотрудников почувствовать свою значимость и ценность для организации, что позитивно скажется на их работе;
- создать систему преемственности, в которой опытные сотрудники играют роль наставников для новичков, передавая им свои знания и навыки. Это существенно снизит риски, связанные с переходом новых руководителей в должность, и будет способствовать финансовому процветанию организации.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Алехина Л.Л. Вопросы оптимизации организации труда менеджера в системе управленческих процессов / Л.Л. Алехина, Ю.Г. Голоктионова // Вестник ОрелГИЭТ. 2020. № 2 (52) URL: <https://www.elibrary.ru/> (дата обращения 15.08.2024)
2. Архипова, Н. И. Современные проблемы управления персоналом : учебно-методическое пособие / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. - 2-е изд. - Москва : Рос. гос. гуманитарн. ун-т, 2022. - 100 с - ISBN 978-5-7281-3083-3. - Текст: электронный // URL:(дата обращения: 02.09.2024)
3. Богомолова Т. П., Понуждаев Э. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Москва; Берлин: ДиректМедиа, 2019. 418 с. URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785447598839.html> (дата обращения: 25.08.2024)
4. Воденко К. В., С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] / Управление персоналом: учебник - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, Наука-Спектр, 2019. - 374 с. - ISBN 978-5-394-03444-2. - Текст: электронный// - URL: <https://www.iprbookshop.ru/85473.html> (дата обращения: 19.08.2024).
5. Габидуллина Г.Р., Гизатулин Р.Д., Мирсаяпов А.И. Обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 1 (163). С. 87-91. URL: <https://www.elibrary.ru> (дата обращения: 19.08.2024)
6. Городнова Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учебное пособие / Н.В. Городнова, Н.А. Самарская, Д.Л. Скипин. – Екатеринбург: Юника, 2019. 77 с. URL: <https://www.elibrary.ru/> (дата обращения 15.08.2024)
7. Долбин А.А., Кузнецова Т.В. Оценка компетенций работников Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 2. С. 46-49.
8. Егоршин А.П. Управление креативным персоналом как важнейшее направление развития предпринимательства / А.П. Егоршин, И.В.

Гуськова, Н.Е. Серебровская, В.В. Марико // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 5-1. С. 66-73. URL: <https://sciup.org/142221269> (дата обращения 15.08.2024)

9. Ильина И.В. Понятие «компетентность персонала»: сущность и основы управления//Инновации. Наука. Образование. 2022. № 50. С. 618- 629.

10. Казакова Н.А. Финансовый анализ: в 2 ч. Ч. 1: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2021. 297 с. URL: <https://urait.ru/bcode/494713> (дата обращения 25.08.2024)

11. Казаринова Е. Б., Казаринова О.И. Внедрение КРІ в управление персоналом в ходе цифровой трансформации организации до уровня индустрии 4.0 // Постсоветский материк. 2022. № 1(33). С. 107-122. URL: <https://journal.apa.kz/index.php/path/article/download/878/817/4527> (дата обращения 25.06.2024)

12. Камышанов П. И., Камышанов А. П. Финансовый и управленческий учет и анализ: учебник. М.: Инфра-М, 2021. 592 с.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. - Москва: ИНФРА - М, 2019. 615 с.

14. Кокин Ю.П., Шлендер П.Э. Экономика труда: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр, 2019. 686 с.

15. Колесникова О.А. Расширение практики применения дистанционной занятости: проблемы, решения, перспективы / О.А. Колесникова, А.А. Стребков // Социально-трудовые исследования. 2020. №4 (41). С.57-67.

16. Материалы сайта электронный ресурс // Официальный сайт УФИЦ РАН раздел документы URL: [http://ufaras.ru/?page\\_id=1344](http://ufaras.ru/?page_id=1344)

17. Материалы сайта электронный ресурс // Структура УФИЦ РАН URL: [http://ufaras.ru/?page\\_id=1222](http://ufaras.ru/?page_id=1222)

18. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024) URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

19. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция): URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)

20. Шадрина Г.В. Управленческий и финансовый анализ: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2021. 316 с.