

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
заочной формы обучения, группы 05001361  
Букреевой Алёны Владимировны

Научный руководитель  
к.э.н., ст. преп. Тимохина О.А.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Сущность и содержание понятий развития и обучения персонала.....	6
1.2 Особенности технологий управления развитием персонала.....	13.
1.3 Методы и показатели оценки эффективности системы управления развитием и обучением персонала.....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ЛИВЕНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ.....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика администрации Ливенского сельского поселения.....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом в Администрации Ливенского сельского поселения.....	39
2.3 Анализ системы развития персонала в Администрации Ливенского сельского поселения.....	45
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ЛИВЕНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ.....	50
3.1 Рекомендуемые мероприятия для решения проблем, выявленных в системе управления развитием и обучения персонала.....	50
3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в Администрации Ливенского сельского поселения.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современное развитие бизнеса, рост конкуренции, обуславливает необходимость прилагать все больше усилий, для успешного и активного развития организации. Современные отечественные предприятия, созданию эффективной системы управления персоналом уделяют все больше внимания.

Так особое значение для большинства российских организаций в настоящее время приобретает система развития и обучение персонала. Связано это с тем, что деятельность в условиях рыночной экономики предъявляет все более высокие требования к уровню профессиональной подготовки, уровню квалификации и компетентности персонала, их знаниям, умениям и навыкам. Руководители организаций осознают, что развитие и обучение кадров является наиважнейшим условием успешного достижения поставленных целей, задач, миссии любой организации.

Развитие и обучение персонала организации обязательно связано с процессами организационного развития бизнеса, таким образом, при изменении внутренних и внешних условий функционирования организации, она должна заранее подготавливать кадры к этим изменениям.

Система развития персонала является основным фактором, влияющим на стоимость человеческих ресурсов и качественные характеристики кадров организации. Основным элементом системы развития персонала, в свою очередь, является обучение персонала, которое способствует укреплению конкурентных преимуществ организации на рынке.

Наибольшее количество предприятий организуют систему обучение персонала на разных уровнях, осознавая, что обучение кадров позволит распространять и поддерживать все ценности, нормы, традиции и приоритеты корпоративной культуры среди работников организации, а также

укрепит лояльность сотрудников. Система обучения кадров позволяет повысить рост самоуважения, рост компетенции, удовлетворенность своей работой, рост квалификации персонала, расширение карьерных перспектив.

На сегодняшний день проблема построения эффективной системы развития и обучения кадров остро стоит для большинства российских и зарубежных предприятий. Проблема заключается в противоречии между недостаточной разработанностью вопросов, связанных с развитием и обучением кадров и с другой стороны, острым запросом организационной практики в разработке конкретных практических вопросов по развитию обучению кадров. Знания, умения и навыки – это конкурентное преимущество не только в развитии и быстром реагировании на изменения внешней и внутренней среды, но и достижение запланированных целей, задач и результатов.

**Степень научной разработанности проблемы.** Тема развития персонала достаточно разработана в отечественной и зарубежной литературе. В частности, в работах: Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Генкина Б.М., Егоршина А.П., Зайцева Т.В., Кибанова А.Я., Мордвинина А.З., Магура М.И., Маслова Е.В., Одегова Ю.Г., Огонева Р.В., Пригожина А.И., Сотникова С.И., Турчинова А.И., Ушинского К.Д. и др.

**Проблема** исследования заключается в несовершенстве системы развития и обучения персонала в администрации сельского поселения.

**Объектом** исследования является Администрация Ливенского сельского поселения.

**Предметом** исследования является организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие влияние системы развития персонала на эффективность управления.

**Цель** исследования – теоретическое обоснование системы развития персонала и разработка практического инструментария по совершенствованию системы развития персонала для эффективного функционирования Администрации Ливенского сельского поселения.

Конкретизируя цель, следует отметить, что в ходе написания работы следует решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические и методологические основы системы развития и обучения персонала организации;
2. Рассмотреть систему управления персоналом в Администрации Ливенского сельского поселения;
3. Проанализировать систему развития персонала в Администрации Ливенского сельского поселения;
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала в Администрации Ливенского сельского поселения, обосновать их эффективность.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы применялись следующие **методы**:

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

**Практическая** значимость исследования заключается в возможности применения предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития и обучения персонала в администрациях сельского поселения.

В качестве **информационной базы** выпускной квалификационной работы выступили труды отечественных и зарубежных авторов, нормативная и справочная литература, материалы сети интернет, статистическая и бухгалтерская отчетность организации, результаты собственного исследования автора.

**Структура** выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения. Объем ВКР составляет 64 страницы.



# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Сущность и содержание понятий развития и обучения персонала**

Развитие персонала в организации предполагает работу по формированию типа сотрудника, всецело отвечающего потребностям достижения целей бизнеса. Интеллектуальный труд, как показывает современная действительность, является основным фактором развития и становления экономики.

В настоящее время происходит формирование человеческих ресурсов с разнообразными интеллектуальными и социальными потребностями, это обусловлено образованием нового типа общества, совместно со становлением рыночной экономики.

На этапе развития экономических отношений вследствие растущей роли знаний, умений и навыков, и их превращения в главный стратегический ресурс меняется роль человеческого капитала.

Основоположники теории человеческого капитала отмечают следующее: каждый человек, при помощи инвестирования в самих себя, совершенствует свои знания, способности и навыки, а значительный рост капитальных вложений в свою жизнь, изменяет структуру своих доходов [6, с. 16].

Видами вложений в человеческий капитал, как правило, считают получение образования, подготовку и обучение на производстве, охрану здоровья, тренинги, мотивацию, самообучение.

Получение образования, подготовка и обучение непосредственно на производстве повышают уровень знаний кадров, тем самым повышают объем и качество человеческого капитала. Охрана здоровья, продлевает срок

продуктивной работоспособности человека и сокращает заболеваемость и смертность.

Мотивация трудовой деятельности персонала способствует повышению результативности и эффективности деятельности.

Большинство предприятий стремятся постоянно совершенствовать методы увеличения уровня эффективности и производительности трудовой деятельности в организации.

Основной целью управления персоналом организации является обеспечение достижения поставленных целей предприятия при содействии человеческих ресурсов. Так все большую роль имеет не только эффективный отбор и прием персонала, но и дальнейшее развитие кадров. Таким образом, предприятие должно обеспечить работникам возможность постоянного развития, совершенствования своих знаний, умений, способностей и навыков. В связи с этим руководство организации, коллегиально с отделом кадров должны планировать систему развития персонала, четко определять цели и задачи данной системы.

Эффективная система развития и обучения персонала на постоянной основе позволяет:

- Постоянно повышать качество и профессионализм персонала,
- подготовить персонал к изменениям внешней и внутренней среды, которые повлияют на различного рода ситуации в организации, когда необходимо будет принимать решение;
- обеспечить более высокую эффективность работы;
- оказывать влияние на формирование корпоративной культуры и этики;
- позволяет персоналу адаптироваться к требованиям и современным тенденциям на рынке труда.

В литературе, посвященной проблемам развития персонала, можно встретить различные подходы к определению сущности данного понятия, рассмотрим основные из них в таблице 1.1.



Трактовки авторами понятия «развитие персонала»

№ п\п	Автор	Понятие
1.	М. Армстронг	Развитие персонала – это процесс обеспечения организации осведомленными, квалифицированными трудовыми ресурсами, в которых она нуждается. Это включает в себя приобретение людьми знаний и навыков через приобретение опыта, изучение событий и программ, предоставленных организацией, руководство и тренировку под наблюдением наставников, и самостоятельное обучение [3, с. 32].
2.	Веснин В. Р.	Развитие персонала - это комплекс организационно-экономических мероприятий по повышению квалификации и профессиональной компетентности персонала, обучения персонала, мотивация творчества и т.п. [10, с. 141].
3.	Харрисон Р.	Развитие персонала – это организационный процесс, который состоит в том, чтобы помочь коллективному прогрессу через совместную, опытную и этическую стимуляцию, развитие индивидуального потенциала и получение знаний, которые соответствуют целям организации [18, с. 58].
4.	Лукичева Л. И.	Развитие персонала – это ряд мер, которые включают в себя профессиональное обучение абитуриентов, переподготовку и повышение качества рабочей силы и планирование деловой карьеры персонала организации [23, с. 91].
5.	Кибанов А. Я.	Развитие персонала – это комплекс организационно - экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации [16, с. 61].
6.	Маслова В.М.	Развитие персонала – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий[26, с. 61].
7.	Шлендер П.Э.	Развитие персонала – осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров, как следствие – это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников [41, с. 14].
8.	Егоршин П.	Развитие персонала – это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы[14, с. 391].

Таким образом, под развитием персонала следует понимать проведение различных мероприятий, способствующих полноценному раскрытию кадрового потенциала компании, личностному росту и развитию каждого сотрудника организации, для внесения личного вклада в деятельность организации.

Ключевыми составляющими развития персонала являются следующие категории (рис. 1.1) [14, с. 51]:



Рис. 1.1. Ключевые составляющие развития персонала

Рассмотрим каждый из составляющих элементов развития персонала более подробно:

– Адаптация — приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования [21, с. 78];

– Мотивация — это соотношение между поведением человека и причинами, которые обуславливают это поведение; совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели [25, с. 109];

– Планирование карьеры персонала является важным этапом управления развитием персонала. Продвижение (карьера) персонала – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение способностей, знаний, умений и навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с трудовой деятельностью [23, с. 171].

С помощью планирования карьеры отдел кадров предприятия обеспечивает постоянный приток квалифицированных кадров, тем самым имеет возможность удовлетворить внутренние потребности в персонале. Непосредственно для работника компании планирование карьеры способствует удовлетворению собственных амбиций, карьерному успеху, способствует развитию внутренних резервов для успешного продвижения по карьерной лестнице, укрепляет уверенность в своей деятельности.

Планирование карьеры сотрудников состоит в определении целей, задач и путей, ведущих к достижению профессионального развития. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, последовательное занятие должностей по карьерной лестнице, при необходимости обширного опыта работы, с целью достижения целевой должности, а с другой – приобретение требуемой для занятия целевой должности квалификации.

Планирование и управление развитием деловой карьеры персонала требует от сотрудника и от предприятия определенных дополнительных усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ, как самому работнику, так и предприятию, в котором он выполняет свою трудовую деятельность [22, с.225];

– Обучение – это процесс целенаправленного формирования у сотрудников организации специальных знаний, умений и навыков, которые позволяют повышать результативность и производительность трудовой деятельности, максимально качественно выполнять функциональные обязанности, осваивать новые виды деятельности с целью достижения стратегических целей организации.

Более широкое определение понятия «обучение персонала» дают авторы Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л.: «обучение персонала — кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные

производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях» [6, с. 47].

Кибанов А.Я., как специалист в сфере управления персоналом, определяет «профессиональное образование как одно из звеньев непрерывного образования личности, процесс подготовки человека к профессии, определенному виду трудовой деятельности» [17, с. 50].

Также согласно А.Я. Кибанову, выделяют 3 вида обучения:

1. Подготовка кадров. Обучение с целью получения специальных знаний, умений и навыков;

2. Повышение квалификации кадров. Обучение с целью совершенствования приобретенных ранее знаний, навыков и умений в связи с повышением требований к профессии;

3. Переподготовка кадров. Обучение ради получения совершенно новых знаний, умений и навыков, требуемых для овладения новой профессией.

Следует отметить, что существует несколько концепций обучения квалифицированных кадров:

– Концепция специализированного обучения – ориентирована на этап развития и соответствует конкретному рабочему месту. Эффективность такого обучения заключается в небольших временных затратах.

– Концепция много профильного обучения направлена на повышение внутрипроизводственной и внепроизводственной мобильности сотрудника.

– Концепция обучения, ориентированного на личность, в основе которой лежит развитие человеческих качеств и ориентировано преимущественно на руководителей [5, с. 34].

Мотивация сотрудников, как одна из составляющих развития персонала, определяется следующими факторами:

– уровень заработной платы, премии;

- ответственность и понимание важности своей рабочей деятельности, интерес к процессу рабочей деятельности;
- признание со стороны коллег и непосредственных руководителей и высшего руководства;
- полным доведением до сотрудника целей и задач порученной им работы;
- эффективно налаженной системой контроля за выполнением работы;
- эффективностью условий, созданных на предприятии для обеспечения развития и обучения кадров;
- наличием просторных офисных помещений, вычислительной и множительной техники и т. п.

Одним из наиважнейших критериев при поиске и отборе новых работников является способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками. В последнее время большинство предприятий придают все большее значение подбору кандидатов на вакантные должности, которые могут и хотят получать новые знания. Зачастую для сотрудников-новичков обучение следует сразу за процедурой подбора. При этом первичное обучение тесно связано с процессом адаптации сотрудника на предприятии.

Для давно работающих специалистов процессу обучения зачастую предшествует оценка персонала (аттестация персонала). В процессе оценки персонала уточняется потребность сотрудников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации и компетенций, по установленным на предприятии стандартам и требованиям, прописанных в должностных инструкциях и других локально-нормативных актах.

В ходе оценки (аттестации) персонала могут быть выявлены те сотрудники, которые имеют недостаточную профессиональную подготовку. Тем самым, в результате обучения могут улучшить свои производственные

показатели. Также выявляются те сотрудники, чей трудовой потенциал высок и после проведения соответствующего развивающего обучения, позволяет выдвинуть данных работников в кадровый резерв предприятия.

Сотрудники организации должны четко видеть перспективу своей трудовой деятельности в данной организации. При этом каждое предприятие заинтересовано в развитии и повышении эффективности работы и производительности труда своих сотрудников.

Планирование развития персонала является отдельным направлением деятельности отдела кадров, либо менеджера по управлению персоналом, а для особо перспективных сотрудников реализуется в рамках внутрифирменного обучения кадров.

Система развития и обучения высококвалифицированного персонала затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессиональных компетенций положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации, расширении внешнего рынка труда, возможностях построения эффективной карьеры, отражается на эффективном достижении поставленных целей и величине доходов предприятия.

## **1.2 Особенности технологий управления развитием персонала**

На сегодняшний день современные предприятия внедряют в практику наиболее эффективные технологии системы управления развитием персонала. В крупных корпорациях существуют специальные отделы развития персонала, возглавляемые опытными специалистами в данной области.

Система управления развитием персонала – это совокупность правовых основ, технологий, процедур, принципов, методов, которые обеспечивают

положительное изменение профессиональных качеств персонала и структуры его опыта [22, с.141].

Под управлением системой развития кадров организации следует понимать воздействие на работников предприятия, осуществляемое с целью повышения результативности и эффективности деятельности с точки зрения интересов данного предприятия. Следует отметить, что речь идет о повышении результативности и эффективности трудовой деятельности, в то время как для стимулирования к деятельности достаточно ограничиться системой мотивации персонала.

Осуществляемое предприятием управление системой развития персонала в первую очередь, соответствует целям организации, в целом. Даже если, данное управление непосредственно ориентировано на удовлетворение потребностей сотрудника, осуществляется оно с целью повышения результативности и эффективности деятельности сотрудника на предприятии [23, с.259].

Согласно Трудовому кодексу РФ сотрудники организаций имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям.

В системе управления развитием кадров ключевым моментом является определение потребности предприятия в развитии своих работников. Речь идет о выявлении несоответствия между знаниями, умениями и навыками, которыми обладает сотрудник в действительности, и теми профессиональными знаниями, умениями и навыками, которыми должен обладать сотрудник предприятия для реализации ее целей.

Различают следующие цели развития кадров с позиции работника и работодателя:

- с позиции работодателя, на пути достижения цели бизнеса он решает поставленные задачи предприятия и обеспечивает формирование управленческих кадров, адаптацию данных кадров, способствуя развитию кадров в целом, а также внедрение нововведений и овладение знаниями,

умениями и навыками, необходимыми для понимания и решения различных новых проблем, возникающих в процессе производства;

– с позиции работника – работник поддерживает на необходимом уровне и повышает свою квалификацию и свой профессионализм, развивает способности в области планирования, организации и контроля общей деятельности.

Выделяют следующие принципы управления развитием кадров:

– принцип индивидуальности. К развитию персонала необходимо подходить индивидуально по каждому сотруднику. Не приемлемо общего подхода ко всем сотрудникам сразу. Обязательно разграничивать индивидуальные особенности и различия работников;

– принцип саморазвития. Необходимо не забывать, что развитие каждого сотрудника, должно сопровождаться желанием саморазвития. Навязать или обязать к обучению приказом предприятия – нельзя. Необходимо, чтобы сам работник, желал и понимал, с какой целью ему необходимо развиваться и обучаться;

– принцип самовыражения. Необходимо понимать, что при развитии, работники должны иметь возможность самовыражения и самореализации, на своем рабочем месте, а не только в корпоративном учебном центре. Посредством самовыражения, сотрудник выполняя свою работу – развивается в большей степени;

– принцип актуальности и своевременности. Необходимо на постоянной основе развивать кадры предприятия, поскольку в постоянно меняющихся условиях трудовой деятельности – очень актуально и эффективно развитие [8, с. 71].

Основными задачами управления развитием кадров являются:

1. Подготовка и переподготовка персонала, повышение уровня квалификации, обучение современным технологиям с целью производства нового вида продукции предприятия.



2. Формирование должностной и социальной ответственности как показателя системного качества трудовой деятельности работника и развитие их видов.

3. Осознание возрастающей роли значения трудовой, финансовой, производственной и технологической рабочей обстановки, в аспекте более точного выполнения конкретных механизмов и действий, обеспечивающих безошибочную работу установки, станка, структурного подразделения, либо организации, в целом.

4. Самостоятельность развития кадрами своих профессиональных знаний, умений и навыков, эффективная работа в группе, способности к коммуникационному процессу.

### **1.3 Методы и показатели оценки эффективности системы управления развитием и обучением персонала**

Развитие персонала организации – сложный процесс, который проходит в несколько этапов. На каждом этапе существуют свои методы работы с сотрудниками, свои особенности и сложности.

Этап 1. Определение целей развития персонала. Планирование развития кадров. В процессе выполнения функции планирования, есть необходимость указания непосредственного ответственного лица, занимающегося планированием развития персонала, и планирования списка лиц, которым требуется развитие и обучение. На основании данных списков планируется развитие (обучение под развитие фирмы, обучение под существующие проблемы).

Динамичность современных бизнес-процессов затрудняет определение краткосрочных и долгосрочных тенденций в предпринимательстве. Развитие персонала позволяет повысить адаптивность сотрудников к актуальным тенденциям бизнеса и сформировать нацеленность на развитие отрасли, в которой они задействованы. Применение эффективных методик обучения и

развития работников помогает организации «создавать» собственных специалистов, повышать производительность их труда, адаптировать их к быстро меняющимся условиям работы, снижать текучесть кадров и т.д. Для достижения желаемого результата необходимо руководствоваться следующими принципами: последовательность и целостность системы развития специалистов; адаптивность форм и способов развития; стимулирование сотрудников (как материального, так и нематериального).

Этап 2. Организация развития персонала. Выбор методов развития и обучения персонала. Программа развития и обучения персонала должна разрабатываться с учетом реальных возможностей компании, т. к. именно от них зависит выбор форм и методов обучения. На данном этапе определяется форма развития персонала.

Схема развития персонала должна быть последовательной и структурированной (состоять из отдельных модулей). Это поможет сотрудникам разобраться в задачах, которые встанут перед ними на каждом из этапов подготовки, освоить необходимые навыки и знания, необходимые для их решения.

Этап 3. Мотивация персонала к обучению. Данный этап подразумевает объяснение и выбор средств воздействия (мотивации) на работников к их развитию. В данном случае используются премии, приказы, распоряжения, повышение разряда и т.п.

Чтобы достигнуть целей по достижению нового уровня профессионализма среди сотрудников, поставленных руководством компании, нельзя ограничиваться одним лишь созданием программы обучения. Чтобы заинтересовать персонал в повышении уровня профессиональных знаний, необходимо правильно выстроить систему поощрений. Это необходимо сделать из-за того, что для большинства сотрудников сам процесс обучения не является основной мотивацией, а при ее отсутствии все усилия могут оказаться напрасными. В качестве основного стимула к развитию специалиста можно использовать результаты, которых

он сможет достигнуть по мере освоения новых знаний и вовлечения в новую деятельность.

Все факторы, которые могут повлиять на уровень мотивации сотрудников (как отрицательно, так и положительно) можно поделить на три группы:

- индивидуальные – склонность к обучению, общий уровень активности, заинтересованность в развитии;
- демографические – с возрастом работники стараются не «распыляться» и предпочитают глубокое погружение в область применения своих профессиональных навыков;
- ситуационные.

На первые две группы повлиять практически невозможно, в то время как ситуационные факторы поддаются регулированию.

К ситуационным факторам относят:

- материальную заинтересованность – (отсутствие или наличие материальных стимулов, побуждающих к обучению и работе над собой);
- стрессовые ситуации (отсутствие стрессовых факторов повышает способности и стремление к обучению, а их наличие - снижает);
- нематериальное побуждение (повышение авторитета и чувства собственной значимости работника, признание его заслуг);
- общий уровень организационной культуры в организации.

Наибольшей результативности можно достигнуть при помощи сочетания нескольких вышеперечисленных методик. По этой причине современные методы развития персонала подразумевают комплексность и системность всех действий. Так, алгоритм действий, направленных на повышение мотивации сотрудников, которые будут участвовать в тренинге, может иметь следующую структуру:

1. обозначение материального стимула. Тренинг может быть проведен в соревновательной форме, и по его итогам наиболее успешные участники получают определенное поощрение;

2. устранение стрессовых факторов. К участию в тренинге следует привлекать на добровольной основе. Тренинг нужно проводить в удобное для этого время (не в период пиковой нагрузки на рабочих местах). Необходимо создать положительную и приятную атмосферу.

3. повышение организационной культуры. До участников тренинга нужно донести информацию о том, как именно им пригодятся новые знания и навыки. Люди должны понимать, что они не тратят свое время впустую, а реально повышают свой квалификационный уровень;

4. психологическая поддержка. Сотрудники, посещающие тренинг, должны получать одобрение со стороны руководства. Так они смогут убедиться в поддержке начальством их стремления к личностному и профессиональному росту. Если работники не изъявляют желания повышать уровень своей квалификации, это может быть признаком серьезных проблем внутри организации или сигнализировать об отсутствии благоприятной для обучения атмосферы в компании. По этой причине внедрение новых методик развития следует начинать только после того, как будут устранены все неблагоприятные факторы, анти мотивирующие сотрудников и угнетающие соревновательный дух в коллективе. При комплексном подходе можно быстро и легко достичь основных целей развития персонала – повысить лояльность сотрудников к компании, в которой они трудятся, добиться заметного профессионального роста специалистов и улучшить производительность их труда.

Этап 4. Контроль за процессом развития персонала. Данный этап проходит в 2 стадии:

– Промежуточный контроль – предполагает присутствие непосредственного руководителя на обучающих мероприятиях, тренингах, лекционных занятиях.

– Итоговый контроль - предполагает отслеживание эффективности развития и обучения персонала, посредством различного тестирования, экзамена, сравнения результатов с нормативными (запланированными) значениями.

Таким образом, в системе развития и обучения персонала ключевым моментом является определение потребностей предприятия в данной области. Существует огромное количество методов развития и обучения кадров. Методы, как правило, разделены на 2 большие группы – развитие и обучение непосредственно на рабочем месте и вне рабочего места (в учебном классе) [23, с.183].

Таблица 1.2

## Методы развития и обучения персонала

Методы развития и обучения персонала	Сущность методы	Преимущества	Недостатки
1. На рабочем месте			
1.1 Наставничество	обучение молодого специалиста опытным сотрудником, который на определенный период закрепляется за новичком, берет над ним шефство.	– более качественный процесс адаптации новых сотрудников; – более качественно оценивается потенциал наставника; – обеспечивается профессиональный рост сотрудников.	– снижение рабочей эффективности сотрудника, принявшего роль наставника; – неструктурированная подача информации; – отсутствие педагогических алгоритмов обучения.
1.2 Инструктаж	представляет собой обобщение, демонстрацию, разъяснение функций работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как специально подготовленным инструктором, так и работником, давно и циклично выполняющим данные приемы работы	– повышение уровня мотивации.	– повышенная сложность подбора соответствующего специалиста.

1.3 Копирование	работник прикрепляется к специалисту, и учиться, копируя действия этого человека	– возможность определить уровень усвояемости учебного материала; – повышение уровня мотивации.	– неструктурированная подача информации.
1.4 Ротация	временное перемещение работника на другое рабочее место с целью получения новых навыков, знаний, опыта.	– повышение мотивации; – расширение круга общения.	– неготовность и нежелание работников покидать привычные должности; – затраты на внедрение системы перемещений;
<b>2. Вне рабочего места</b>			
2.1 Лекции	способ получения теоретических знаний. Лекторами выступают эксперты в той или иной сфере.	– возможность охвата большой аудитории; – подача большого объема материала за достаточно короткий срок; – низкие финансовые затраты лекционного курса	– слушатели – пассивные участники процесса обучения; – отсутствие обратной связи; – невозможность определения уровня усвояемости учебного материала
2.2 Семинары и конференции	метод заключается в проведении дискуссий, которые способствуют обучению способам поведения в разных ситуациях и тем самым развивают логическое мышление.	– контроль степени понимания слушателями пройденного материала; – установление более прочных связей между материалом, который слушатели получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которым они располагают в настоящий момент.	– ограниченное время, затрачиваемое экспертом на обучение специалистов
2.3 Деловые игры	каждому из участников дается конкретная роль, происходит моделирование реальной ситуации в виде коллективной игры;	– приобретение навыков по выявлению, анализу и решению необходимых производственных задач, ситуаций; – поведенческая ориентация в нестандартных ситуациях; – создание командного духа.	– сложность соотнесения игрового пространства с реалиями жизни; – отсутствие стандартного, четкого алгоритма проведения мероприятия; – сложность при проведении объективной оценки.

2.4 Дистанционное обучение	предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.	– вовлечение большого числа сотрудников; – возможность выбора удобного времени для обучения.	– проблема аутентификации пользователя при проверке знаний; – успешность обучения частично зависит от технических навыков в управлении компьютером, перемещении в интернете и от способностей справляться с техническими трудностями;
2.5 Самостоятельная учебная работа	работники без чьей-либо помощи изучают необходимый материал.	– обучение в индивидуальном темпе – в любом месте в удобное время; – экономия времени и средств.	– невозможность задать вопросы и обсудить сложные моменты во время изучения материала; – снижение мотивации; – отсутствие контроля.
2.6 Кружки качества и рабочие группы	Кружки качества — это добровольно созданные группы для эффективного решения поставленных задач общими усилиями.	– повышение самооценки сотрудников; – возможность обучения адекватно воспринимать позитивную критику и принимать коллективные решения.	– не пригодность для принятия сложных задач и проблем; – необходимо привлечение специально обученного руководителя; – стихийность - отсутствие алгоритма обсуждения.

Развитие персонала — процесс, направленный на подготовку или переподготовку сотрудников, которые претендуют на повышение, выполнение новых производственных функций или решение задач.

Со стороны кандидатов требуются определенные усилия, поэтому отправлять на обучение всех подряд нерационально. Если сотрудник не заинтересован, после прохождения курсов, тренингов, он не станет более грамотным.

Требуется определить цели развития персонала предприятия, чтобы их достичь в конечном результате. После руководителю организации необходимо расписать все задачи, принципы, методы развития, необходимые ресурсы для развития своих работников.

На сегодняшний день существуют следующие элементы системы развития персонала: обучение персонала, адаптация персонала, оценка персонала, продвижение (карьера) персонала.

С помощью них руководитель сможет организовать эффективную и результативную систему развития персонала. Управление развитием и обучением персонала является фактором успешного функционирования предприятия, поскольку с одной стороны, свидетельствует о ее заинтересованности в повышении качества кадров, а с другой стороны, обуславливает успешную деятельность всего предприятия.

Успех развития и обучения персонала определяется приносимой сотрудником для предприятия – добавочной стоимостью. Измерение показателей эффективности системы развития и обучения персонала для предприятия проводится в двух различных плоскостях (табл. 1.3).

Таблица 1.3

	Возврат на знания (ROK)	Эффективность обучения (ROI)
Подразделения, принимающие непосредственное участие в расчете эффективности системы развития и обучения персонала	Экономический отдел; отдел кадров отдел маркетинга и др.	Менеджер по персоналу
Желаемые конечные результаты, позволяющие принять решения выбора показателя расчета эффективности развития и обучения персонала	Увеличение объема товаров/услуг; повышение степени удовлетворенности клиентов (населения); сокращение затрат; повышение производительности труда; улучшение показателей безопасности трудовой деятельности; повышение степени удовлетворенности работников, улучшение их морального состояния; сокращение показателя текучести персонала	Снижение числа возможных поставщиков образовательных услуг; снижение показателя стоимости часа обучения; увеличение стимулирования труда персонала, повышение уровня лояльности к компании; оптимизация времени обучения; сокращение времени цикла от выявления потребности до проведения мероприятий по развитию обучению персонала; снижение количества времени отрыва от производства, при развитии и обучении персонала



Показатели эффективности развития и персонала	измерения системы обучения	1. Уровень внедрения. 2. Уровень компетенции. 3. Уровень удовлетворения	Показатели времени и затрат
---	----------------------------	---	-----------------------------

Возврат на знания (ROK - return on knowledge).

Возврат на инвестиции (ROI - return on investment) - показатель окупаемости инвестиций, отношение полученной прибыли к вложенным средствам. С его помощью оценивается эффективность вложения инвестиций через непрерывную оптимизацию затрат и совершенствование тактики ведения системы развития и обучения персонала.

Целью сбора информации, необходимой для измерения показателей эффективности системы развития и обучения персонала, является установление воздействия системы развития и обучения персонала на уровень знаний работников и то, как это проявляется на итоговых финансовых показателях предприятия.

Для того чтобы гарантировать действенность ROK и ROI, их нужно внедрять на ранних этапах формирования системы развития и обучения персонала. Определенные заранее измеряемые показатели – должны быть скорректированы по мере их использования. В соответствии с четко сформулированными правилами должен протекать непрерывно сбор необходимой информации.

Измерить ROK можно при помощи показателей, связывающих показатели эффективности деятельности организации и системы развития и обучения персонала, ими являются:

1. Уровень использования. Это объективный показатель, позволяющий измерить количество сотрудников организации, которые прошли обучение, и распространение данными сотрудниками организации полученных знаний внутри коллектива. К данным показателям относятся:

– коэффициент использования полученных знаний и навыков ( $K_{исп.}$ ):

(1.1)

где  $Ч_{исп.}$  – количество сотрудников, применивших полученные знания и навыки в работе или передавших их своим коллегам;

$Ч_{общ.}$  – общее количество сотрудников, прошедших обучение;

– коэффициент соответствия тем учебной программы основным планируемым направлениям обучения, соответствующим стратегическим целям и задачам организации ( $K_{соотв.}$ ):

(1.2)

где  $T_{соотв.}$  – количество тем, соответствующих стратегическим целям и задачам организации;

$T_{общ.}$  – общее количество тем учебной программы;

– коэффициент производительности труда управленческого персонала ( $K_{произв.}$ ):

(1.3)

где  $П_{по}$  – производительность после обучения;

$П_{до}$  – производительность до обучения;

– коэффициент внедрения новаций в организации после обучения ( $K_{вн.н.}$ ):

(1.4)

где  $N_{по}$  – число новаций, внедренных после прохождения обучения;

$N_{\text{общ}}$  – общее число внедренных новаций в организации.

2. Уровень компетенции. Этот показатель позволяет измерить изменения ключевых компетенций сотрудников, прошедших мероприятия по развитию и обучению персонала. Данный уровень можно рассчитать:

– коэффициент изменения общего балла ключевых компетенций ( $K_{\text{изм.}}$ ):

(1.5)

где  $Ч_{\text{кв}}$  – количество сотрудников, балльная оценка ключевых компетенций, которых стала выше после прохождения мероприятий по развитию и обучению персонала;

$Ч_{\text{общ}}$  – общее количество сотрудников, прошедших мероприятия по развитию и обучению персонала.

Измерение данного показателя проводится на основе профиля должности – по результатам годовой оценки работников. Профиль должности описывает необходимые обязательные компетенции, требуемые для выполнения той, или иной трудовой деятельности.

После прохождения мероприятия по развитию и обучению персонала проводится очередная годовая оценка персонала, в которой выполняется сравнение балльных показателей сотрудников, прошедших данные мероприятия. После данной оценки рассчитывается разница между общим баллом по обязательным компетенциям (согласно профилю должности) до и после прохождения мероприятий по развитию и обучению персонала.

3. Уровень удовлетворения. Этот субъективный показатель (конвертируемый в балльное выражение) позволяет измерить уровень удовлетворения работников от пройденных мероприятий по развитию и обучению персонала. С этой целью по данному показателю производится

расчет эффективности, на основании анализа анкет, который проводится работником отдела кадров.

Выявляются причины неудовлетворенности с целью улучшения следующих программ развития и обучения персонала.

Если при определении трех связующих показателей наблюдаются положительный результат и динамика, то можно говорить об эффективности системы развития и обучению персонала и ее положительном влиянии на показатели эффективности деятельности всей компании.

ROI рассчитывается по формуле:

$$((\text{Доход} - \text{Затраты}) / \text{Затраты}) * 100\%. \quad (1.6)$$

Затраты на обучение оцениваются финансовыми и временными показателями:

- согласно фактической смете – затраты на развитие и обучение персонала, в стоимостном выражении;
- согласно личной карточке учета расходов на развитие и обучение персонала – в стоимостном выражении затрат на развитие и обучение персонала;
- количество работников, прошедших все мероприятия по развитию и обучению персонала;
- количество человеко-дней развития и обучения персонала (произведение числа сотрудников на число учебных дней).

При сравнительном анализе эффективности различных программ развития и обучения персонала, различных категорий кадров организации за различные периоды времени выявляются несоответствия процесса развития и обучения персонала, устанавливаются причины отклонений и разрабатываются корректирующие действия.

Для оценки эффективности системы развития и обучения персонала в целом, используют следующую формулу:

$$K = \frac{L * N * V * E}{N * z}$$

(1.5)

где L - продолжительность воздействия развития и обучения персонала на производительность труда и другие факторы результативности;

N - число обученных работников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних сотрудников, выполняющих одинаковую работу;

E - коэффициент, характеризующий эффект развития и обучения персонала (рост результативности, выраженный в долях);

Z - затраты на развитие и обучение персонала одного сотрудника.

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы: развитие и обучение персонала является важнейшими инструментами, с помощью которого руководство предприятия получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и влиять на эффективное достижение поставленной цели и задач фирмы. Развитие и обучение персонала создает предпосылки для решения сложных задач, с помощью которых персонал овладевает новыми подходами к работе, знаниями и навыками, а также позволяет поддерживать среди работников основные ценности и приоритеты корпоративной культуры.

Ключевыми составляющими развития персонала являются: адаптация, мотивация, продвижение, обучение. Выделяют 3 вида обучения: подготовка кадров, повышение квалификации кадров, переподготовка кадров.

Развитие персонала организации происходит в четыре этапа, на каждом из которых имеются свои особенности и сложности.

В современном быстро развивающемся обществе особое значение приобретает развитие и обучение персонала, так как на рынке труда предъявляют высокие требования к уровню квалификации персонала, уровню компетентности, уровню знаний, умений и навыков выполнения

трудовых функций. Поэтому в данных современных условиях способность компании постоянно повышать уровень квалификации, профессионализма своего персонала является одним из важнейших факторов эффективной работы компании.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ЛИВЕНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика администрации Ливенского сельского поселения**

Полное наименование – Ливенское сельское поселение муниципального района «Красногвардейский район» Белгородской области. Допускается также сокращенное наименование – Ливенское сельское поселение.

Ливенское сельское поселение образовано 20 декабря 2004 года в соответствии с Законом Белгородской области № 159. Село расположено в 25 км к югу от районного центра Бирюч.

Население сельского поселения составляют граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства, постоянно или преимущественно проживающие на его территории. Население Ливенского сельского поселения на 2017 год составило 3725 человек.

Ливенское сельское поселение включает в себя пять населенных пунктов, из которых 4 хутора (Апухтин, Евсеев, Терешков, Фоцеватый) и одно село - Ливенка, которое и является административным центром.

На территории Ливенского сельского поселения функционируют:

- Ливенский Комбикормовый Завод;
- Ливенский машиностроительный завод.

Администрация Ливенского сельского поселения находится по адресу: 309900, Белгородская область, Красногвардейский район, село Ливенка, ул. Советская, 15.

Свою деятельность администрация Ливенского сельского поселения осуществляет на основании Устава, принятого решением земского собрания

Ливенского сельского поселения муниципального района «Красногвардейский район» Белгородской области от 9 июля 2007 года № 12 (Приложение 1).

Законодательство, которым администрация руководствуется в своей деятельности:

- Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г.;
- Федеральный Закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- Закон Белгородской области от 24 сентября 2007 года № 150 «Об особенностях организации муниципальной службы в Белгородской области»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. «107-ФЗ»;
- Кодекс Российской Федерации «Об административных правонарушениях» от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ;
- Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Администрация Ливенского сельского поселения - исполнительно-распорядительный орган поселения, наделенный настоящим уставом полномочиями по решению вопросов местного значения в соответствии с федеральными законами и нормативными актами.

Администрацией сельского поселения руководит на принципах единоначалия глава администрации сельского поселения.

Администрация сельского поселения обладает правами юридического лица.

Миссия Ливенской администрации – достижение идеального государственного учреждения, посредством завоевания доверия у населения Ливенского сельского поселения, посредством удовлетворения потребности



сельского поселения в социально-культурных, коммунально-бытовых и иных услугах.

Общая цель заключается в повышении качества жизни населения, развития социальной инфраструктуры в сельском поселении, за счет увеличения средств бюджета и материальной помощи от инвесторов.

Администрация Ливенского сельского поселения осуществляет решение вопросов местного значения, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Уставом к полномочиям земского собрания. Администрация сельского поселения исполняет полномочия органов местного самоуправления муниципального района «Красногвардейский район» Белгородской области, переданные на основе соглашений, заключенных главой сельского поселения, а также решает вопросы исполнения отдельных государственных полномочий, переданных для осуществления органам местного самоуправления сельского поселения, федеральным законом и законом Белгородской области.

Любые акты должностных лиц администрации сельского поселения могут быть отменены главой администрации сельского поселения, за исключением случаев, когда федеральным законом установлена особая процедура их отмены или признания недействительными.

К полномочиям администрации Ливенского сельского поселения в сфере осуществления муниципального контроля относятся:

1. Организация и осуществление муниципального контроля на территории сельского поселения;
2. Разработка административных регламентов осуществления муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности. Разработка и принятие указанных административных регламентов осуществляется в порядке, установленном нормативными правовыми актами Белгородской области;
3. Организация и проведение мониторинга эффективности муниципального контроля в соответствующих сферах деятельности,

показатели и методика проведения которого утверждаются Правительством Российской Федерации;

4. Осуществление иных предусмотренных федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами Белгородской области.

Структура администрации Ливенского сельского поселения представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Структура администрации Ливенского сельского поселения

Структуру администрации Ливенского сельского поселения образуют:

- глава администрации Ливенского сельского поселения;
- заместители главы администрации Ливенского сельского поселения;
- помощники главы администрации Ливенского сельского поселения, а также иные должностные лица администрации Ливенского сельского поселения.

Структура администрации Ливенского сельского поселения, по представлению главы администрации сельского поселения – утверждается решением земского собрания Ливенского сельского поселения. Должностные обязанности каждого из указанных должностных лиц администрации Ливенского сельского поселения определяются решением земского собрания сельского поселения об утверждении структуры администрации сельского поселения.

В соответствии с настоящим Уставом, а также в соответствии с решением о структуре администрации сельского поселения земского собрания сельского поселения – должностные лица администрации сельского поселения непосредственно организуют исполнение полномочий по управлению сферами жизнедеятельности сельского поселения.

По результатам конкурса на замещение должности главы администрации сельского поселения назначается на должность земским собранием сельского поселения.

Договор с главой администрации сельского поселения заключается на срок полномочий земского собрания сельского поселения, принявшего решение о назначении лица на должность главы администрации сельского поселения, но не менее чем на два года.

Условия договора для главы администрации сельского поселения утверждаются земским собранием сельского поселения. На должность главы

администрации сельского поселения может быть назначен гражданин Российской Федерации, достигший возраста 25 лет.

Конкурс на замещение должности главы администрации сельского поселения подлежит обязательному обнародованию. В соответствии с федеральным законом общее число членов конкурсной комиссии и порядок проведения конкурса на замещение должности главы администрации сельского поселения устанавливается решением земского собрания сельского поселения.

Глава администрации Ливенского сельского поселения:

1) от имени сельского поселения может приобретать и осуществлять имущественные и иные права и обязанности, выступать в суде без доверенности;

2) руководит на принципах единоначалия администрацией сельского поселения, в том числе назначает на должность и освобождает от должности ее должностных лиц;

3) вправе требовать созыва внеочередного заседания земского собрания сельского поселения;

4) осуществляет иные полномочия, предусмотренные федеральным законом, законом Белгородской области, настоящим Уставом и решением земского собрания сельского поселения.

Администрация Ливенского сельского поселения является бюджетным учреждением. Администрация финансируется из бюджета муниципального образования сельского поселения и средств других уровней бюджета. Проведем анализ основных показателей бюджета Администрации Ливенского сельского поселения 2015-2017 гг. (см. табл. 2.1)

Так доходная часть бюджета увеличилась за исследуемый период. Прирост доходов составляет 23%. Расходная часть бюджета так же увеличилась. Прирост составляет 23% соответственно. Увеличились расходы на коммунальные услуги на 16%.

Фонд оплаты труда за исследуемый период проявляет тенденцию постепенного роста. Прирост фонда оплаты труда составляет 21%.

Таблица 2.1

Основные показатели бюджета (доходы и расходы) Администрации Ливенского сельского поселения 2015-2017 гг.

№	Показатели (тыс. руб.)	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Относитель ное отклонение, %
1	Средства муниципального бюджета	2578639,8	2896541,5	3187886,5	609 246,7	123
2.1	Общие расходы	2 649 598	2 896 541,5	3 049 721,84	584 762	123
2.2	Фонд оплаты труда	1 975 280	2 194 240,00	2 405 996	430 716	121
2.3	Услуги связи	741 000	766 000	102 600	285 000	38,4
2.4	Прочие работы и услуги	41 568,2	42 312,2	45 082,5	3 496,5	108
2.5	Коммунальные услуги	158 361,8	173 006,8	184 235	25 874	116
2.6	Работы и услуги по содержанию имущества	236 880,8	312 523,4	132 658,9	-104 222	56
2.7	Основные средства	904 571,7	802 428,66	133 495,74	-771 076,16	15
2.8	Прочие расходы	8 298,9	82 137,6	45 654	- 36 444	55

По остальным статьям расходов наблюдается жесткая экономия денежных средств, в условиях общего экономического состояния страны. Наблюдается тенденция минимизирования расходов. Так на работы и услуги по содержанию имущества расходы урезаны на 44%, расходы на услуги связи снизились на 62%, основные средства так же значительно уменьшились. Положительной тенденцией является тот факт, что политика минимизирования затрат в Администрации Ливенского сельского поселения работает в направлении сохранения ФОТ. Сокращение затрат происходит по другим статьям бюджета.

Согласно отчетам об исполнении бюджета выделяемые субсидированные финансовые средства полностью покрывают расходы Администрации Ливенского сельского поселения.

В администрации Ливенского сельского поселения устанавливается пятидневная рабочая неделя с восьмичасовым рабочим днем. Начало рабочего дня с 9.00, перерыв на обед с 13.00 до 14.00, окончание 18.00. Накануне предпраздничных общевыходных дней рабочий день сокращается на один час.

В соответствии с законодательством о муниципальной службе, распоряжением главы администрации поселения муниципальному служащему может быть установлен ненормированный рабочий день или индивидуальный график работы.

Основой любой организации является ее персонал. Анализ численного состава работников администрации Ливенского сельского поселения обусловлен численностью по категориям, качественному составу работников по образованию, полу и стажу. Общая численность Ливенского сельского поселения составляет 61 человек, по данным на 31 декабря 2017 года.

Итак, Администрация Ливенского сельского поселения действует в пределах своих полномочий в соответствии с Конституцией Российской Федерации, законами Российской Федерации, Указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, Уставом, законами и иными нормативно-правовыми актами.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в Администрации Ливенского сельского поселения**

Анализ численного состава работников Администрации Ливенского сельского поселения обусловлен численностью по категориям, качественному составу работников по образованию, полу и стажу. Штатная численность на 31 декабря 2017 года составляет 61 единица.

Проведем анализ показателей основных кадровых процессов в Администрации Ливенского сельского поселения (таблица 2.2).

Показатели основных кадровых процессов в Администрации Ливенского сельского поселения

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+/-)	Темп роста
				2017 г. к 2015 г.	
Среднесписочное число работников, чел.	61	61	66	5	108,2
Принято всего, чел.	3	4	5	2	166,7
Выбыло всего, чел.	3	1	4	1	133,3
- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
- по собственному желанию:	3	1	4	1	133,3
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,05	0,07	0,08	0,03	154,0
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,05	0,02	0,06	0,01	123,2
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,05	0,02	0,06	0,01	123,2

Рассмотрим изменения в количествах принятых и уволенных в Администрации Ливенского сельского поселения за период с 2015 г. по 2017 год.

Так, динамика увольнений показывает, что наибольшее количество уволенных – в 2017 году (4 человека), наименьшее – в 2016 (1 человек). Прием кадров в Администрации Ливенского сельского поселения достаточно стабилен: так прироста в 2015 и 2016 гг. – не было, численность составила – 61 человек, но в 2017 году среднесписочная численность увеличилась на 5 человек, и составила 66 человек.

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что для Администрации Ливенского сельского поселения характерен низкий уровень текучести персонала, его доля от 2 до 6 % от общей численности персонала. Коэффициент оборота по приему варьирует от 5% в 2015 до 8 % в 2018 г., при этом больше всего сотрудников было принято в Администрации Ливенского сельского поселения в 2017 г.

Коэффициент выбытия кадров показывает уровень увольнений по отношению к численности всех работников. Можно отметить, что меньше всего увольнений отмечалось в 2016 г., когда коэффициент по выбытию составил 2%. Таким образом, можно сделать вывод, что в Администрации Ливенского сельского поселения нет существенных недостатков в области управления персоналом, о которых свидетельствуют низкие значения этих коэффициентов движения.

Динамика изменений численности персонала за период 2015-2017 годов отражена на рис. 2.1.

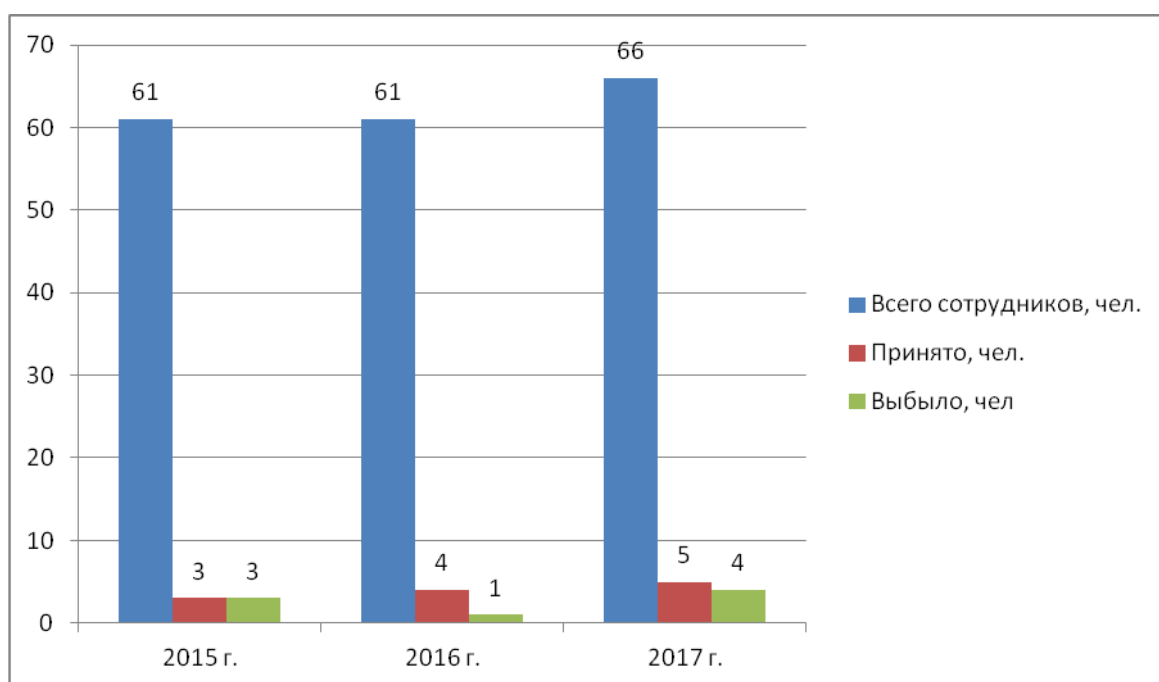


Рис. 2.1. Динамика изменений численности персонала за период 2015-2017 годов

Проведем анализ динамики возрастного состава сотрудников (таблица 2.3). Согласно данным, наибольшее количество сотрудников 2017 году имеет возраст в пределах от 35 до 45 лет – 25 человек (37,88 %), 11 человек находятся в возрасте от 25 до 35 лет (16,67%). В связи с необходимостью омоложения кадров, в 2017 году на вакантные должности был принят 1 специалист в возрасте от 18 до 25 лет, а также были приняты 3 специалиста в возрасте от 35 до 45 лет.



Анализ структуры сотрудников Администрации Ливенского сельского поселения по возрасту

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Всего, чел.	В % к общему количеству работников	Всего, чел.	В % к общему количеству работников	Всего, чел.	В % к общему количеству работников
От 18 до 25 лет	7	11,48	7	11,48	8	12,12
От 25 до 35 лет	13	21,31	13	21,31	11	16,67
От 35 до 45 лет	22	36,07	22	36,07	25	37,88
От 45 до 55 лет	17	27,87	17	27,87	19	28,79
Свыше 55 лет	2	3,28	2	3,28	3	4,55
Всего сотрудников, чел.	61	100	61	100	66	100

Общее увеличение сотрудников составило 5 человек. Графически данные таблицы 2.3 представлены на рис. 2.2.

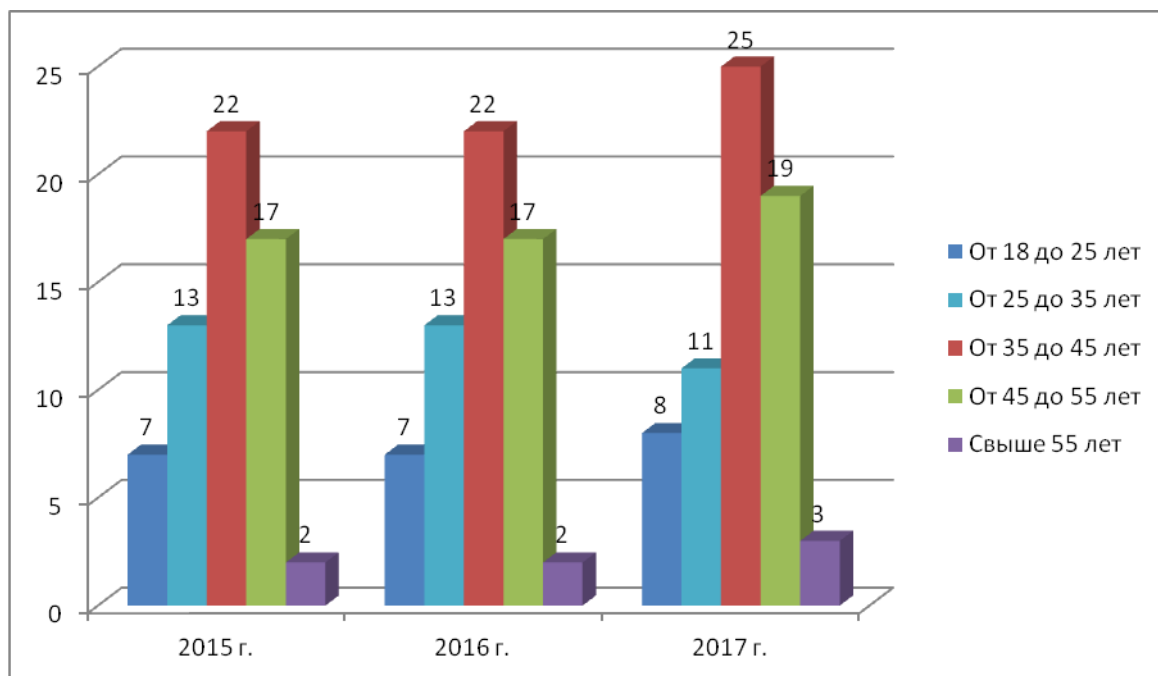


Рис. 2.2. Анализ динамики возрастного состава сотрудников Администрации Ливенского сельского поселения, чел.

Проведем анализ динамики сотрудников по уровню образования (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Анализ структуры сотрудников Администрации Ливенского сельского поселения по уровню образования

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения, +/-	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Среднее образование	3	3	4	0	1
Средне-специальное образование	12	12	11	0	-1
Незаконченное высшее образование	13	12	16	-1	4
Высшее образование	33	34	35	1	1
Всего сотрудников, чел.	61	61	66	0	5

Согласно данным, мы можем видеть, что в течение всего анализируемого периода большинство персонала имело высшее образование (33, 34 и 35 человек в 2015, 2016 и 2017 годах соответственно). Количество сотрудников со средне-специальным образованием изменилось на протяжении последних 3-х лет не существенно – всего 1 человек в 2017 году принят со средне-специальным образованием. Таким образом, мы можем говорить, что в основном персонал учреждения имеет высшее образование. Графически данные таблицы 2.4 представлены на рис. 2.3.

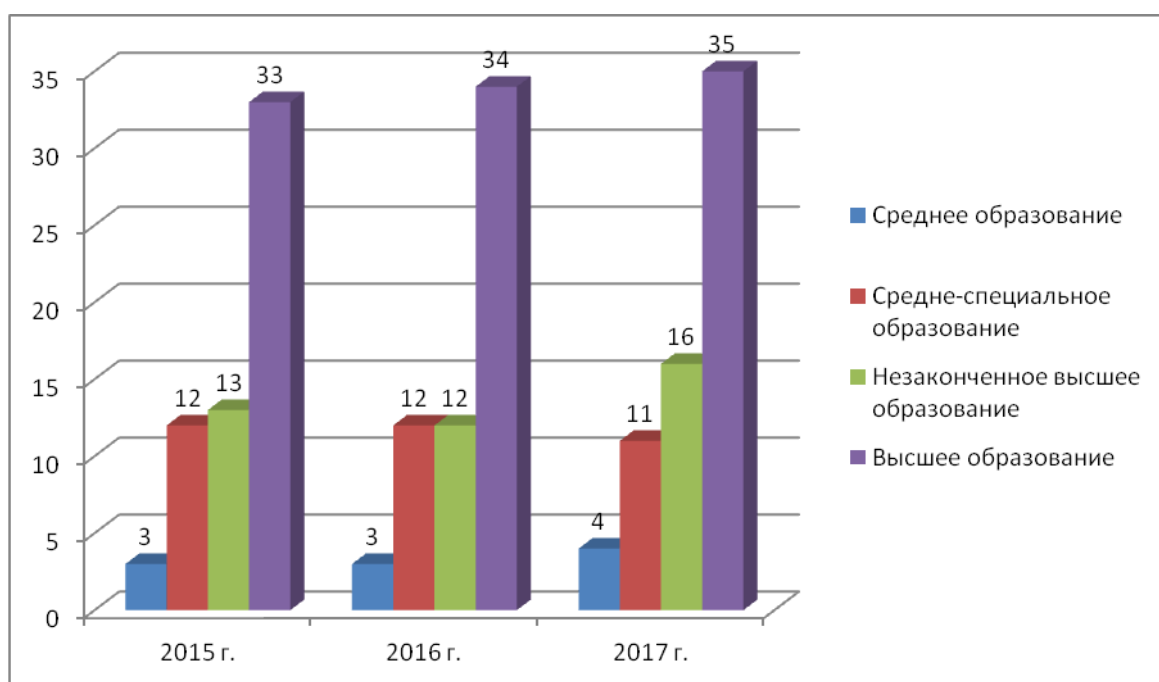


Рис. 2.3. Анализ динамики сотрудников Администрации Ливенского сельского поселения

Проведем анализ динамики кадров по категориям (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ динамики кадров в разрезе категорий работников Администрации Ливенского сельского поселения

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения, +/-	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Руководители	1	1	1	0	0
Специалисты	23	23	28	0	5
Служащие	17	17	17	0	0
Другие категории работников	20	20	20	0	0

Всего, чел	61	61	66	-	5
------------	----	----	----	---	---

В течение анализируемого периода в Администрации Ливенского сельского поселения в 2015 и 2016 годах изменений в кадровом составе не происходило. В 2017 году, в связи с расширением штата, произошло увеличение количества специалистов на 5 человек. Графически данные таблицы 2.5 представлены на рис. 2.4.

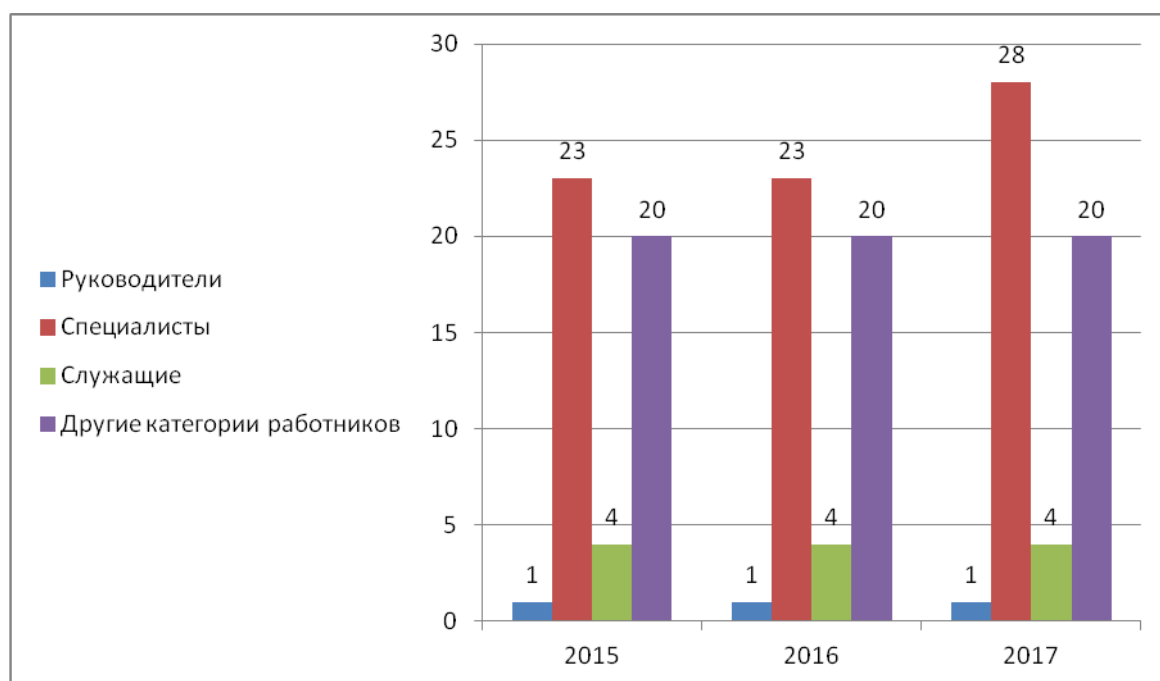


Рис. 2.4. Анализ динамики кадров по категориям

Движение персонала в компании является одной из наиболее важных функций управления персоналом компании. Данное движение включает в себя совокупность всех случаев внешнего и внутреннего движения персонала.

Внешнее движение персонала подразумевает совокупность всех случаев приема (из вне) и увольнения персонала (за пределы) компании.

Рассмотрим причины увольнения персонала за анализируемый период (см. таблицу 2.6).

Таблица 2.6

Причины увольнений персонала за период с 2015 по 2017 гг.

№ п/п	Основание для увольнения	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.	Личное заявление, чел.	1	-	1

2.	Истечение срока временной работы, чел.	-	1	1
3.	Сокращение штатов, чел.	-	-	-
4.	Прогул, чел.	-	-	-
5.	Появление в состоянии опьянения, чел.	-	-	-
6.	Истечение срока трудового договора, чел.	2	-	2
	Итого, чел.	3	1	4

Данные таблицы 2.6 показывают, что больше половины сотрудников увольняется по причине истечения срока трудового договора. Так, в 2015 и 2017 гг. таких работников было по двое. По собственному желанию в 2015 г., 2017 г. было уволено по одному человеку. Отметим, что в 2017 г. и 2016 г. годах было уволено по одному сотруднику по причине истечения срока временной работы.

Внутреннее движение персонала обусловлено перемещением кадров на постоянной и временной основе – внутри Администрации Ливенского сельского поселения. Внутреннее движение персонала Администрации Ливенского сельского поселения подразумевает:

- временное замещение работника любой из категорий персонала – на период отпуска, либо болезни основного сотрудника;
- повышение, связанное с вновь открывшиеся вакансии, или с изменениями штатного расписания;
- перевод на вышестоящую должностную позицию, в результате повышения уровня специализации и квалификации сотрудника.

В случае временного замещения должности вышестоящего сотрудника замещающему его работнику доплачивается разница в окладах.

Понижение в должности, в результате изменения штатного расписания в Администрации Ливенского сельского поселения осуществляется крайне редко. Для более полной характеристики рассчитаем коэффициент внутренней мобильности, на основе предоставленных данных в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Показатели внутреннего движения в Администрации Ливенского сельского поселения

№ п/п	Вид движения	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+/-)	
					2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1.	Временный перевод, чел	10	14	3	4	-11
2.	Изменение штатного расписания и вакансии, чел	7	5	4	-2	-1
3.	Постоянный перевод, чел	4	5	5	1	0
4.	В том числе				0	0
5.	Горизонтальный перевод		5	5	5	0
6.	Вертикальный перевод	4			-4	0
Коэффициент внутренней мобильности		0,04	0,05	0,04	0,01	-0,01

Проанализировав данные таблицы 2.7, можно отметить, что в Администрации Ливенского сельского поселения преобладает временное замещение работника любой из категорий персонала - на период отпуска, либо болезни основного сотрудника. Больше всего их отмечалось в 2016 году, когда было замещено 14 работников. Самая большая внутриорганизационная мобильность в размере 0,5 % отмечалась в 2016 г. Самым низким коэффициентом мобильности был в 2015 и 2017 г., составивший 0,04 % от общего числа сотрудников Администрации. Таким образом, из проведенного исследования основных кадровых процессов можно сказать, что в Администрации Ливенского сельского поселения существует достаточно стабильная структура персонала. Средний возраст сотрудников Администрации – 35-45 лет. Среди персонала преобладают специалисты с высшим образованием, а также достаточно большое количество сотрудников продолжают обучение в высших учебных заведениях.

### **2.3 Анализ системы развития персонала в Администрации Ливенского сельского поселения**

Для наиболее многостороннего исследования существующей системы развития и обучения в Администрации Ливенского сельского поселения было проведено исследование, включающее:

1. Анализ успешности мероприятий по обучению и развитию персонала: по выполнению задач, по листам оценки деятельности;

2. Исследование и анализ мнения непосредственного руководителя, посредством интервьюирования, о сотрудниках, участвующих в программе развития и обучения персонала;

3. Исследование и оценка мнения наставников сотрудников, с помощью метода интервьюирования.

Результаты исследований соответственно распределены по блокам. Были проанализированы следующие данные:

- показатели успешности развития и обучения персонала;
- количество сотрудников, успешно прошедших испытательный срок по результатам развития и обучения персонала на испытательном сроке;
- соответствие плановым задачам – фактических задач, критерий 80 %.

Таблица 2.8

Анализ успешности прохождения мероприятий по развитию и обучению в 2017 году

Показатель	Абсолютное количество, чел.	Относительное количество, %
1. Количество работников, у которых 80% показателей получили оценку «Хорошо» и «Отлично» по результатам оценки	8	16
2. Количество прошедших испытательный срок после прохождения мероприятий по развитию и обучению персонала	25	50
3. Соответствие 80% фактических задач запланированным	17	34

Исходя из таблицы 2.8, можно отметить, что показатели оценки «Хорошо» и «Отлично» по результатам находятся на уровне, ниже среднего. В итоге и показатель выполнения запланированных на испытательный срок заданий находится на уровне, ниже 50%. Количество персонала, прошедших мероприятия по развитию и обучению персонала на испытательном сроке, достаточно высоко.

Нами было проведено интервьюирование главы Администрации Ливенского сельского поселения. Руководителю были заданы следующие вопросы:

1. Сколько раз Вы принимали участие в обучении специалистов?
2. Было ли развитие и обучение успешным?
3. Считаете ли Вы обучение персонала на рабочем месте важным?
4. Проводится ли программа развития и обучения персонала на рабочем месте на должном уровне?
5. Ваши предложения.

Успешность обучения оценивается руководителями на уровне 55%, что является недостаточным.

В программе развития и обучения персонала принимали участие 10 наставников. С ними также было проведено интервьюирование. По результатам которого было выявлено:

1. Большинство наставников считает, что в период адаптации новых сотрудников организация развития и обучения персонала организовано неэффективно. Отмечается, такой факт как: возникновение недопонимания между наставником и вновь принятым работников, несмотря на то, что наставник является высоким профессионалом в своей области, необходимо принимать во внимание, что данный наставник, может не обладать навыками обучения и развития персонала.

2. Также наставники указали, что несвоевременно обеспечивается для нового сотрудника, его рабочее место.

3. Доплатой за наставничество, удовлетворены – большее количество наставников.

Основные затруднения, возникающие у работников в процессе развития и обучения персонала, отмеченные наставниками, представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Затруднения в процессе обучения



Показатель	Кол-во человек
Несвоевременное знакомство с внутренними нормативными документами и регламентом работы	18
Общение с коллегами	18
Организация процесса развития и обучения	31
Оформление отсутствий, отпуска, больничного	13
Отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим вопросам	13

Исходя из таблицы 2.9, были выявлены затруднения в процессе обучения: несвоевременное знакомство с внутренними нормативными документами, регламентом работы, общение с коллегами, организация процесса развития и обучения персонала, оформление отсутствий, отпуска, больничного и отсутствие информации о лицах, к которым можно обратиться по интересующим вопросам.

На основе всех исследований, проведем оценку системы развития и обучения персонала в Администрации Ливенского сельского поселения с помощью SWOT – анализа. Он представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10

SWOT-анализ системы развития и обучения персонала в Администрации Ливенского сельского поселения

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1) наработанная информационная база; 2) энтузиазм руководителя и сотрудников, эффективная команда; 3) готовность к инновациям и потребность в них; 4) реализуется задача построения системы обучения.	1) при разработке развития и обучения больше внимания уделяется продукту, чем навыкам; 2) не сформирована взаимосвязь между навыками сотрудников и количественными показателями эффективности; 3) не проработано методическое обеспечение тренингов: структура рабочей тетради, наличие сценария тренинга;
	4) отсутствует различие форм обучения и понимание его ведущими обучающих мероприятий.
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1) возможность использования дистанционных курсов обучения; 2) обучение внутренних наставников; 3) сотрудничество с внешними обучающими центрами.	1) отсутствие внутренних регламентных документов по процессу развития и обучения; 2) сотрудники, прошедшие обучение, в большинстве случаев показывают низкую результативность в работе, низкие знания; 3) не формируется потребность в обучении; 4) не производится оценка по итогам

Продолжение табл. 2.10

Исходя из результатов SWOT-анализа, можно выделить актуальные проблемы системы развития и обучения персонала в Администрации Ливенского сельского поселения:

1. отсутствие регламента реализации процесса развития и обучения персонала;
2. наставники не обучены процессу обучения;
3. не производится оценка развития и обучения;
4. не выявляются потребности в обучении.

Таким образом, управлению человеческими ресурсами в Администрации Ливенского сельского поселения уделяется некоторое внимание. Ежемесячно проводится работа по определению числа сотрудников Администрации, контролируется соответствие занятых должностей штатному расписанию, выявляется, таким образом, количество необходимых работников. Одним из важных направлений кадровой работы является процесс приёма персонала и расстановки кадров. Для отбора персонала применяется конкурсный отбор. Для новых сотрудников разработана система адаптации.

В Администрации Ливенского сельского поселения нет положения о развитии и обучении персонала, не производится оценка развития и обучения, а персонал, прошедший обучение, показывает низкие результаты работы. Таким образом, можно сделать вывод, что система развития и обучения персонала в Администрации Ливенского сельского поселения организована неэффективно.

Особо следует обратить внимание на категорию молодых работников. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа развития и обучения молодых сотрудников. Особенно остро стоит вопрос не только подбора сотрудников, но и их удержания. Во время адаптации неэффективная организация развития и обучения приводит к росту жалоб.

Соответственно, низко квалифицированный персонал требует вложения денежных средств, а также его последующего удержания.

### ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В АДМИНИСТРАЦИИ ЛИВЕНСКОГО СЕЛЬСКОГО ПОСЕЛЕНИЯ

#### 3.1 Рекомендуемые мероприятия для решения проблем, выявленных в системе управления развитием и обучения персонала

Выделим основные проблемы и цели, касающиеся системы развития и обучения Администрации Ливенского сельского поселения. Они представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Проблемы и рекомендуемые мероприятия системы развития и обучения Администрации  
Ливенского сельского поселения

№ п/п	Проблемы	Рекомендуемые мероприятия
1.	Отсутствие регламента реализации процесса развития и обучения	Разработка Положения по развитию и обучению
2.	Служба персонала не обучена постановке процесса развития и обучения в организации	Обучение специалиста по делопроизводству, который непосредственно занимается управлением персонала
3.	Наставники не обучены процессу передачи знаний	Обучение наставников
4.	Не выявляются потребности в обучении	Разработка заявки на обучение
5.	Не производится оценка развития и обучения	Разработка листа оценки развития и обучения
6.	Не отслеживается обучаемость персонала	Внедрение системы 1С для постановки и отслеживания развития и обучения сотрудников в автоматизированной системе

Исходя из таблицы 3.1, были представлены проблемы системы развития и обучения Администрации Ливенского сельского поселения и сформулированы рекомендуемые мероприятия.

Представим календарный план-график работ по реализации предложенных мероприятий. Он представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Календарный план-график работ по реализации предложенных мероприятий

№ п/п	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1	Ознакомить сотрудников организации с целями развития и обучения персонала	1	02.06.2018 г.	02.06.2018 г.	Специалист по делопроизводству Главный специалист по делопроизводству
2	Разработать документацию, регламентирующую процесс обучения и развития персонала	14	03.06.2018 г.	17.06.2018 г.	Специалист по делопроизводству; Главный специалист по делопроизводству
3	Ознакомить руководителей и специалистов подразделений с регламентом системы развития и обучения	3	18.06.2018 г.	20.06.2018 г.	Специалист по делопроизводству
4	Определить наставников	7	23.06.2018 г.	29.06.2018 г.	Специалист по делопроизводству
5	Провести обучение специалиста по делопроизводству, по постановке системы развития и обучения в организации	5	30.06.2018 г.	04.07.2018 г.	Внешний обучающий центр
6	Провести обучение наставников	5	07.07.2018 г.	11.07.2018 г.	Специалист по делопроизводству, внешний обучающий центр
7	Выбрать обучающие центры для проведения внешнего развития и обучения	7	14.07.2018 г.	20.07.2018 г.	Специалист по делопроизводству
8	Установить программу 1С	1	21.07.2018 г.	21.07.2018 г.	Главный специалист по делопроизводству
9	Провести обучение по работе в программе 1С	30	22.07.2018 г.	19.08.2018 г.	Главный специалист по делопроизводству
Итого:		73			

Исходя из таблицы 3.2, составив план-график реализации предложенных мероприятий, можно предварительно предположить, что на их реализацию необходимо 73 дня, с 1 июня по 19 августа 2018 г.

Для определения взаимосвязи группы лиц, реализовывающих предложенные мероприятия, во время его выполнения была предложена матрица ответственности. Она представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Матрица ответственности

Задача	Группа		
	Главный специалист по делопроизводству	Внешний обучающий центр	Специалист по делопроизводству
Задача 1	О		И
Задача 2	О		И
Задача 3	Н		И
Задача 4	К		И
Задача 5	Н	И	О
Задача 6		И	О
Задача 7	К		И
Задача 8	И		О
Задача 9	И		

Исходя из таблицы 3.3, матрица ответственности определяет степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу, если он имеет к ней некоторое отношение. На предприятии назначаются сотрудники, ответственные за внедрение предложенных мероприятий. Между ними распределяются обязанности, а так же разграничивается степень ответственности. По окончании сроков внедрения подводятся итоги проведенной работы.

Степеней ответственности может быть много. При реализации предложенных мероприятий, можно выделить 4 группы ответственности:

1. Ответственный (О) - отвечает за выполнение поставленной задачи. Имеет право принимать управленческие решения по способу реализации поставленной задачи.

2. Исполнитель (И) – непосредственный исполнитель. За способ решения задачи– ответственности не несет.

3. Консультант (К) - Высказывает свои доводы и мнения по способу реализации поставленной задачи и её качеству, при наблюдении за ходом исполнения. Несет ответственность.

4. Наблюдатель (Н) – ведет наблюдение за ходом исполнения поставленной задачи, дает советы, но не несет ответственности.

Предложенные мероприятия, разработанные для совершенствования системы развития и обучения персонала в Администрации Ливенского сельского поселения может подвергаться рискам. Реестр рисков представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Реестр рисков предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития и обучения персонала Администрации Ливенского сельского поселения

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия	Мероприятия по предупреждению	Действия в случае наступления риска
1.	Снижение лояльности персонала	Неблагоприятный психологический климат в коллективе	Проведение семинаров, направленных на поддержание положительного имиджа компании для кадров	Проведение тренингов для налаживания психологического климата в коллективе
2.	Отсутствие восприятия коллег-наставников	Ухудшение психологического климата в коллективе	Проведение лекций, семинаров, практических занятий для наставников	Проведение мероприятий, направленных на повышение знаний, умений и навыков по развитию и обучению кадров
3.	Возникновения излишних затрат на реализацию предложенных мероприятий	Урезание фонда оплаты труда	Обучение и развитие персонала только по необходимым направлениям работы	Снижения расходов на развитие и обучение персонала

Исходя из таблицы 3.4, процесс реализации предложенных мероприятий может подвергаться трем основным рискам, это: снижение лояльности персонала, отсутствие восприятия коллег-наставников, Возникновения излишних затрат на реализацию предложенных мероприятий.

Таким образом, были выделены основные проблемы системы развития и обучения Администрации Ливенского сельского поселения и сформулированы мероприятия по решению выявленных проблем.

### **3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы развития персонала в Администрации Ливенского сельского поселения**

Реализация предложенных мероприятий направлена на достижение заранее заданных и четко сформулированных целей и связанных с ними конкретных результатов.

Каждый организационный процесс в компании должен оцениваться с точки зрения его эффективности, система развития и обучения персонала не исключение.

Для персонала Администрации Ливенского сельского поселения это:

- повышения личностных и профессиональных качеств;
- возможность профессионального роста;
- более высокую степень удовлетворенности от работы;
- планирование личных аспектов собственной жизни;
- возможность сотрудникам, сменить обстановку, не увеличивая числа должностей, включиться в процесс развития и обучения персонала ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Администрация Ливенского сельского поселения получает:

- высококвалифицированных и мотивированных сотрудников;
- повышение производительности труда;
- лояльных сотрудников и, как следствие этого, снижение раскрытия коммерческой/государственной тайны;



– возможность планировать с учетом личных интересов сотрудников, их профессиональное развитие.

Затраты на развитие и обучение представлены таблице 3.5.

Таблица 3.5

Затраты на предложенные мероприятия по совершенствованию системы развития и обучения

№ п/п	Наименование операции	Исполнители				Затраты, руб. в год
		подразделения	специалист по делопроизводству	наставники	Глава администрации	
1.	Ознакомление сотрудников организации с целями развития и обучения персонала	X	X			В рамках з/п
2.	Разработка документации, регламентирующей процесс обучения и развития персонала		X		X	14 000
3.	Ознакомление руководителей и специалистов подразделений с регламентом системы развития и обучения	X	X		X	В рамках з/п
4.	Определение и назначение наставников		X	X	X	В рамках з/п
5.	Проведение обучения специалиста по делопроизводству, по постановке системы развития и обучения в организации		X		X	29 000
6.	Проведение обучения наставников		X	X	X	90000
7.	Выбрать обучающие центры для проведения внешнего развития и обучения	X	X			В рамках з/п
8.	Внедрение системы 1С: установка		X		X	120 000
9.	Проведение обучение работе в программе 1С	X	X	X	X	70 000
Итого						323 000

Эффективная система развития и обучения персонала – это мероприятия, требующие определенных материальных затрат со стороны организации. Но эти затраты окупаются конкурентными преимуществами, которые организация получает взамен. Затраты на развитие и обучение персонала являются не чем иным, как инвестициями в стабильное и успешное функционирование организации.

Исходя из таблицы 3.5, сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий составляет 323 000 рублей.

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления предложенных мероприятий на доходы и расходы соответствующего бюджета Администрация Ливенского сельского поселения.

Основным показателем, используемым для предложенных мероприятий, является эффект или эффективность:

$$V=D-P \quad (3.1)$$

Д – превышение дохода бюджета,

Р – затраты на предложенные мероприятия.

Доход бюджета составляет 3 115128, 64 млн. руб.

Расходы, согласно бюджету, составляют 3049721, 84 млн. руб.

Таким образом, превышение дохода бюджета составит:

$$D=3\ 115128,64-3\ 049\ 721,84=65\ 406\ 800\ \text{руб.}$$

Рассчитаем эффект, от предложенных мероприятий:

$$V=65\ 406\ 800 - 323\ 000 = 65\ 083\ 800\ \text{руб.}$$

Можно сделать вывод, что несмотря на затраты связанные с реализацией предложенных мероприятий Администрация Ливенского сельского поселения, эффект находится в положительных значениях.

Предложенные нами мероприятия могут быть внедрены в течение года. Это время потребуется на наделение главного специалиста по делопроизводству соответствующими функциями; на создание у работников положительного образа и позитивных ожиданий от внедрения системы

обучения и развития; создание программы мероприятий по развитию персонала и наглядной информации в этой сфере.

Мероприятия по развитию и обучению персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное стимулирование персонала компании. Программы развития и обучения персонала способствуют формированию высококвалифицированной команды, обладающей сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией, что ведет к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности трудовых ресурсов предприятия.

Таким образом, в Администрации Ливенского сельского поселения выявлены основные проблемы, для решения которых были сформулированы мероприятия, направленные на устранение проблем.

Для совершенствования системы развития и обучения необходимо выполнить ряд задач. Для реализации предложенных мероприятий была сформирована команда, в которую вошли 3 человека: глава администрации, внешний обучающий центр, специалист по делопроизводству. Роли в команде распределяются в соответствии с матрицей ответственности. Имеются следующие виды ответственности: ответственный, исполнитель, консультант и наблюдатель.

При успешной реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития и обучения персонала в Администрации Ливенского сельского поселения, обе стороны (работник и работодатель) получают определенные выгоды.

Для организации социальным эффектом будет: высококвалифицированный персонал, высокая производительность труда, высокая степень приверженности работников организации и т.п. Непосредственно для персонала Администрации Ливенского сельского поселения социальным эффектом будет: возможность построения деловой карьеры, высокую удовлетворенность трудовой деятельностью, повышения собственной конкурентоспособности на рынке труда и т.п.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенного исследования можно сделать следующий вывод: как эффективного функционирования компании, так и для личного развития всего персонала – руководство предприятия должно постоянно работать над постоянным повышением трудового потенциала.

Развитие и обучение персонала становится объектом планирования, наиболее емко определяемого как процесс, посредством которого компания приобретает необходимое количество высококвалифицированного персонала, в соответствии с необходимым промежутком времени и в необходимом месте расположения.

Мероприятия по развитию и обучению персонала компании следует рассматривать как инвестиции в высококвалифицированные трудовые ресурсы компании, которые приносят высокую прибыль для компании. Программы развития и обучения персонала способствуют формированию трудовых ресурсов, обладающей более высоким потенциалом, знаниями, умениями и навыками, с сильной мотивацией к выполнению поставленных задач, стоящих перед компанией, что ведет к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности человеческих ресурсов компании.

Процесс обучения персонала – это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, которая может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, проведение организационных изменений, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации.

В данной выпускной квалификационной работе проведен анализ системы развития и обучения персонала на примере Администрации

Ливенского сельского поселения. В ходе проведенного исследования, выявлены следующие проблемы системы:

- отсутствие регламента реализации процесса развития и обучения персонала;
- наставники не обучены процессу обучения;
- не производится оценка развития и обучения;
- не выявляются потребности в обучении.

Для решения выявленных проблем в третьей главе были предложены мероприятия по совершенствованию системы развития и обучения персонала Администрации Ливенского сельского поселения.

Для организации социальным эффектом будет: высококвалифицированный персонал, высокая производительность труда, высокая степень приверженности работников организации и т.п. Непосредственно для персонала Администрации Ливенского сельского поселения социальным эффектом будет: возможность построения деловой карьеры, высокую удовлетворенность трудовой деятельностью, повышения собственной конкурентоспособности на рынке труда и т.п.

Поставленные цели и задачи выпускной квалификационной работы достигнуты.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, О.В. Профессиональное развитие и обучение персонала организации [Текст] / О.В. Абрамова // Хозяйство и право.-2012.- № 9.- С. 33-45.
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: [пер. с англ.] / М. Армстронг. - 8-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2015. - 831 с.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
5. Ахапкин, Н.Ю. Профессиональное обучение персонала российских предприятий [Текст] / Н.Ю. Ахапкин // Кадры.- 2013.- №6.- С. 33-35.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
7. Блохина, С. М. Система кадровой политики [Текст] / С.М. Блохина // Управление трудовым потенциалом. – 2017. – № 4. С. 80 - 91.
8. Бобков, А.В. Обучение и развитие персонала [Текст] / А.В. Бобков. - М.: ЮНИТИ, 2015.- 290 с.
9. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом [Текст] / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 430 с.

12. Володина, Н.А. Развитие персонала, как основа профессионализма коллектива [Текст] / Н.А. Володина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 217 с.

13. Годин, В.Н. Новые технологии обучения в подготовке специалистов: противоречия и пути развития [Текст] / В.Н. Годин // Проблемы теории и практики управления.- 2012.- №1.- С. 128-132.

14. Гончаров, В.В. Совершенствование системы развития персонала [Текст] / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2013. – 157 с.

15. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст] / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.

16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст] / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2013.- 400 с.

17. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2014. - 720 с.

18. Капустин С.Н. Управление персоналом организации [Текст] / С.Н. Капустин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 365 с.

19. Кафидов, В.В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Кафидов.- М.: Академич. Проект, 2013.- 144 с.

20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

22. Кельперис, И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом [Текст] / И. Кельперис // Управление персоналом. - 2015. - № 7. С. 56 - 60.

23. Кокин, Ю.А. От базового образования - к непрерывному обучению [Текст] / Ю.А. Кокин // Человек и труд. - 2013.- №3.- С. 70-75.

24. Коротков, Э. П. Принципы управления организацией [Текст] / Э.П. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 325 с.
25. Куатпекова А. К. Планирование, обучение и развитие персонала [Текст] / А.К. Куатпекова // Молодой ученый. - 2016. - №1. - С. 389-392.
26. Купер, Д.Ф. Психология персонала [Текст] / Д.Ф Купер. - СПб.: Питер, 2012.- 240 с.
27. Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала [Текст] / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2015. - 240 с.
28. Лукичева Л.И. Управление организацией [Текст] / Л.И. Лукичева - М. - 2014. - 360 с.
29. Магура, М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова: под общ. ред. М.И. Магура – М: Пресс, 2013.- 216 с.
30. Макринова, Е.И. Управление персоналом [Текст] / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.
31. Марра, Р. Управление персоналом в условиях нестабильной рыночной экономики [Текст] / Р. Марра – М.: Дело, 2013. – 583 с.
32. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
33. Мороз, Т.О. Управление кадрами современных организаций [Текст] / Т.О. Мороз // Кадровое дело. № 41. 2013. – С. 19-25.
34. Митрофанова, Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование [Текст] / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 802 с.
35. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
36. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт, 2016. - 424 с.



37. Некрылова Л.И., Управление персоналом [Текст] / Л.И. Некрылова. – М.: РАГС, 2017. – 327 с.
38. Нестеров, В.Л. Профессиональное развитие персонала [Текст] / В.Л. Нестеров, Л.И. Васильцова // Успехи современного естествознания. – 2015. – № 10. – С. 57-59.
39. Носырева, И.Г. Современные формы и методы развития и обучения кадров организации [Текст] / И.Г. Носырева // Управление развитием персонала.- 2014.-№01.- С. 8-13.
40. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
41. Петренко, В.А. Обучение персонала [Текст] / В.А. Петренко. – М.: Феникс, 2016. – 312 с.
42. Пугачев, В.П. Руководство персоналом компании [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 412 с.
43. Пугачев, В.П. Тестирование, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст] / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2012. - 285 с.
44. Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда [Текст] / Л.А. Пыжова // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 565-567.
45. Рак, В.Е. Обучение и развитие персонала, как фактор повышения эффективности системы управления персоналом [Текст] / В.Е. Рак // Кадровое дело. № 12. 2016. С. 17-19.
46. Раковский, С.М. Обучение и развитие персонала в компании [Текст] / С.М. Раковский. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 255 с.
47. Савельева, Т.О. Управление кадрами современных организаций [Текст] / Т.О. Савельева // Экономист. № 90. 2013. – С. 121-127.
48. Савченко, В.А. Управление развитием персонала [Текст] / В.А. Савченко.- М.: КНЕУ, 2012.- 351 с.

49. Скакун, В. А. Организация и методика профессионального обучения [Текст] / В.А. Скакун. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 336 с.
50. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Д.С. Синк.- М.: Прогресс, 2013.-528 с.
51. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб., Питер, 2014. – 315 с.
52. Сосков, В.И. Управление персоналом организации [Текст] / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
53. Сотников, С.А. Управление персоналом организации [Текст] / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
54. Тациян, А.П. Эффективность развития и обучения как ключевого элемента системы развития кадрового потенциала компании [Текст] / А.П. Тациян // Менеджер по персоналу.- 2012.- №4.- С.12-30.
55. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
56. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: КНЕУ, 2015. – 414 с.
57. Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст] / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
58. Шарыгина, А. А. Построение системы развития персонала [Текст] / А.А. Шарыгина // Кадровое дело. № 61. 2014. С. 41 - 45.
59. Шлендер, П.Э. Управление персоналом компании [Текст] / П.Э. Шлендер. – СПб., Питер, 2014. – 339 с.
60. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом [Текст] / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.