

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭиМ

_____ Т.Б. Коняхина _____

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Обучение как метод профессионального развития персонала на примере ГАУ
РХ «МФЦ Хакасии»

тема

Руководитель _____ И.В. Капчегашева

подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____

М.П. Донцов

подпись, дата

инициалы, фамилия

Абакан 2018

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме Обучение как метод развития персонала на примере ГАУ РХ «МФЦ Хакасии»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

И.В. Капчегашева

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

инициалы, фамилия

Н.Л.Сигачева

РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы Обучение как метод профессионального развития персонала на примере ГАУ РХ «МФЦ Хакасии»

ВКР выполнена на 79 страницах, с использованием 12 иллюстраций, 12 таблиц, 0 формул, 4 приложений, 38 использованных источников, 8 количество листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: Механизм управления развитием, эффективность развития, анализ

Автор работы (74-3) _____ М.П. Донцов

подпись инициалы, фамилия

Руководитель работы _____ И.В. Капчегашева

подпись инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы – 2018 г.

Цель: оценка механизма управления развитием персонала предприятия

Задачи: оценка теоретических основ формирования механизма управления развитием персонала предприятия, анализ существующего механизма управления развитием персонала предприятия ГАУ РХ «МФЦ Хакасии», разработка мероприятий по повышению эффективности механизма управления развитием персонала предприятия ГАУ РХ «МФЦ Хакасии»

Актуальность темы: в современных условиях необходимость развития персонала на предприятии имеет первостепенную важность для сохранения его эффективности, на данный момент профессиональные навыки и знания имеют более важное значение чем прежде и персоналу предприятия приходится постоянно совершенствоваться чтобы отвечать динамичным изменения внешней и внутренней среды.

Научная и практическая новизна, эффективность: Механизм развития персонала составляется в целях эффективного управления и планирования бизнеса и является одним из основных инструментов управления предприятием, определяющих эффективность его деятельности

Выводы, рекомендации: По результатам исследования существующего механизма управления развитием персонала предприятия ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» были определены как преимущества, так и проблемы. С целью совершенствования механизма управления развитием персонала предприятия ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» и устранения выявленных недостатков (проблем) были разработаны соответствующие мероприятия.

SUMMARY

The theme of the paper is Training as a method of professional development of the staff example the State Unitary Enterprise «MFC Khakassia».

The paper has 79 pages, 12 illustrations, 12 tables, 0 formulas, 4 applications, 38 references, 8 sheets of illustrative material (slides).

Keywords: Mechanism of development management, development effectiveness, analysis

Author (gr. 74-3)

_____ M.P. Dontsov

signature initials, surname

Supervisor

_____ I.V. Kapchegasheva

signature initials, surname

Supervisor in English

_____ E.A. Nikitina

signature initials, surname

Year of paper - 2018.

Purpose: Evaluation of the mechanism of personnel development management

Objectives: assessment of the theoretical foundations for the formation of the mechanism for managing the development of the personnel of the enterprise, an analysis of the existing mechanism for managing the development of the staff of the State Automobile Plant of the Republic of Khakassia, the development of measures to improve the efficiency of the staff development management mechanism of the State Enterprise MHC Khakassia

Relevance of the topic: in modern conditions, the need for staff development at the enterprise is of paramount importance for maintaining its effectiveness, at the moment professional skills and knowledge are more important than before and the personnel of the enterprise have to constantly improve in order to respond dynamically to changes in the external and internal environment.

Scientific and practical novelty, efficiency: The personnel development mechanism is designed to effectively manage and plan the business and is one of the main tools of enterprise management that determine the effectiveness of its activities.

Conclusions, recommendations: Based on the results of the study of the existing mechanism of personnel development management, the enterprises of the State Unitary Enterprise "MFC of Khakassia" identified both advantages and

problems. In order to improve the mechanism for managing the development of the personnel of the State Automobile Plant of the Republic of Khakassia State Farm and the elimination of identified shortcomings (problems), appropriate measures were developed.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

и.о. зав. кафедрой ЭиМ

_____ Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2018 г

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Донцову Максиму Павловичу

фамилия, имя, отчество

Группа 74 – 3 Направление 38.03.02 Менеджмент

номер код наименование

Тема выпускной квалификационной работы Обучение как метод профессионального развития персонала на примере ГАУ РХ «МФЦ Хакасии»

Утверждена приказом по институту № 363 от 23.04.2018

Руководитель ВКР И. В. Капчегашева, доц. кафедры ЭИМ, кандидат педагогических наук, ХТИ – филиал СФУ

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР

Материалы преддипломной практики, научная литература, бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах

Перечень разделов ВКР

1. Теоретическая часть. Концептуальные основы формирования механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг

2 Аналитическая часть. Анализ системы управления персоналом на примере МФЦ г. Абакан

3 Проектная часть. Оценка деятельности ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» относительно адаптации и обучения персонала

Перечень иллюстративного материала (слайдов)

Слайд 1. Титульный лист

Слайд 2. Актуальность

Слайд 3. Механизм управления развитием персонала

Слайд 4. Проблемы развития персонала

Слайд 5. Краткая характеристика предприятия

Слайд 6. Финансово – экономические показатели деятельности

Слайд 7. Основной перечень недостатков ГАУ РХ «МФЦ Хакасии»

Слайд 8. Предложения по исправлению ситуации

Руководитель ВКР _____
подпись инициалы и фамилия

И. В. Капчегашева

Задание принял к исполнению _____
подпись, инициалы и фамилия студента

М.П. Донцов

« 23 » апреля 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Концептуальные основы формирования механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг.....	8
1.1 Понятие механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг.....	8
1.2 Современные проблемы развития персонала и методы исследования системы управления персоналом.....	18
2 Аналитическая часть. Анализ системы управления персоналом на примере МФЦ г. Абакан.....	27
2.1 Краткая социально-экономическая характеристика МФЦ г. Абакан.....	27
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности МФЦ г. Абакан.....	33
2.3 Оценка системы управления персоналом МФЦ г. Абакан.....	40
3 Проектная часть. Оценка деятельности ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» относительно адаптации и обучения персонала.....	45
3.1 Характеристика учреждения.....	45
3.2 Методы обучения персонала в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».....	48
3.3 Оценка эффективности комплекса мероприятий по развитию и обучению персонала.....	52
3.4 Предложения по совершенствованию обучения персонала и эффективности работы ГАУ РХ "МФЦ Хакасии".....	54
Заключение.....	58
Список используемых источников.....	61
Приложение А-Е.....	6

ВВЕДЕНИЕ

Успех любого предприятия сферы услуг целиком и полностью зависит от уровня развития персонала. Актуальность этого вопроса может подтвердить тот факт, что в настоящее время профессиональные навыки и знания не имеют такой ценности как прежде, и сотрудникам приходится познавать новые открытия в своей деятельности постоянно.

Развитие персонала – одно из основных направлений системы управления персоналом организации или проводимой кадровой политики предприятия сферы услуг. Кадровая политика предприятия сферы услуг должна быть направлена не только на достижение главной цели предприятия (получение прибыли), соответствовать его основной персонал-стратегии, но и определять целенаправленное руководство основным богатством любой организации – людьми, или осуществлять грамотное управление персоналом [11]. Развитие персонала заключается в систематизированных действиях по выбору персонал-стратегии, планированию потребности в персонале, управлению карьерой, обеспечению профессионального роста, организации процесса консалтинга и обучения, формированию организационной культуры в предприятиях сферы услуг. Крупнейшие корпорации вкладывают немало средств и усилий в развитие и обучение персонала [5]. Развитие персонала в организации напрямую влияет на производительность предприятия. Программа развития персонала увеличивает эффективность работы каждого сотрудника в отдельности и повышает ценность человеческих ресурсов в целом. Это достигается за счет мотивации персонала и назначения достойного вознаграждения за труд. Вложение в развитие персонала на сегодняшний день – это инвестиция в будущее всей компании, которая должна привести к желаемому результату [12]. В результате усиления процесса глобализации, стремительно меняются требования к персоналу, возникает необходимость постоянного формирования новых и развития существующих умений, знаний и

навыков. Работники, которые осваивают новые или развивают существующие способности, имеют дополнительную возможность для планирования и продвижения по карьерной лестнице [36]. Актуальность темы выражается в том, что для повышения конкурентоспособности предприятие сферы услуг должно постоянно развивать персонал для удовлетворения требований рынка к рабочей силе, поскольку в современных условиях, умение, опыт и знания работников является одним из важнейших конкурентных преимуществ предприятия, а также эффективным ресурсом для достижения его стратегических целей.

Целью выполнения работы является оценка механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг.

Следовательно, предметом изучения в выпускной квалификационной работе служит механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг, а объектом исследования является ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить концептуальные основы формирования механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг;
- исследовать результаты мониторинга организационной среды и разработки персонал-стратегии предприятия ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».
- оценить существующий механизм управления развитием персонала предприятия ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».
- разработать мероприятия по совершенствованию механизма управления развитием персонала предприятия ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».

Предметом защиты в работе являются мероприятия по совершенствованию механизма управления развитием персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Понятие механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг

Одной из важнейших задач на современном этапе развития российской экономики является построение эффективного механизма развития персонала. Персонал является стратегическим ресурсом развития организации. Стратегические направления в сфере управления и развития персонала определяются первыми лицами организации, ответственность за реализацию кадровой политики, формирование мотивированного и компетентного персонала несут специалисты службы управления персоналом [40].

Современный механизм управления развитием персонала характеризует систему управляемых воздействий в сфере подготовки и развития кадров, понятийный аппарат представлен в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Понятийный аппарат

Автор	Определение
Клюева Н.В.	Деятельность, включающая систему организационноуправленческих и кадровых технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации и ее сотрудников
Маслова В.М.	Совокупность управленческих, организационноэкономических мероприятий по обучению, повышению квалификации, управлению деловой карьерой персонала
Архипова Н.И.	Структура управленческих элементов в процессе развития персонала
Кибанов А.Я.	Совокупность структурировано-управленческих мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации

Окончание таблицы 1.1

Автор	Определение
Лукичева Л.И.	Системный процесс, который направлен на совершенствование персонала, формирование у сотрудников качеств, отвечающих потребностям организации, и на развитие их образовательного потенциала.
Мелихов Ю.Е.	Целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые содействуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников

Все авторы отмечают, что современный механизм управления развитием персонала способствует повышению эффективности организации, ее конкурентоспособности, качества работы сотрудников и пр.

Современный механизм управления развитием персонала имеет следующую структуру рисунок 1.1

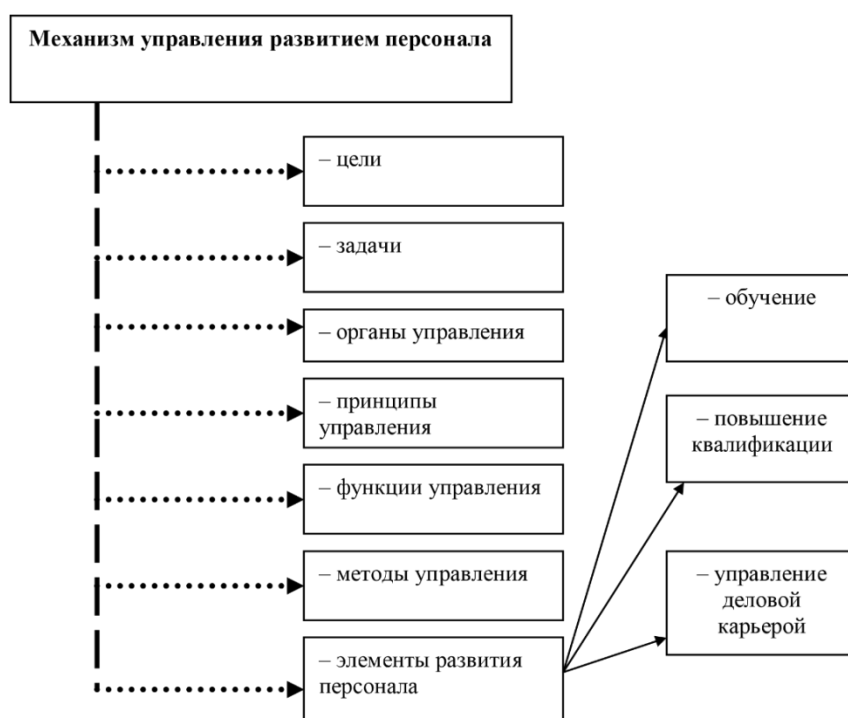


Рисунок 1.1 – Современный механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг

Современный механизм управления развитием персонала предприятия сферы услуг имеет сбалансированную структуру, включающую: цели, задачи, принципы, функции, методы управления, а также основные элементы развития персонала (обучение, повышение квалификации, управление деловой карьерой).

Цели управления развитием персонала:

- повышение эффективности и производительности труда;
- профессиональная подготовка руководящего состава;
- повышение квалификации молодых сотрудников;
- рост социальной удовлетворенности сотрудников;
- профессиональный переход на новые технологии – снижение уровня оттока кадров. [26]

Механизм управления развитием персонала организации должен представлять отлаженную систему, направленную на профессиональное развитие и карьерный рост сотрудников компании. Только в этом случае он поможет в решении вышеизложенных задач и станет взаимно эффективным для работодателя и для персонала [27].

Кадровые службы, как органы управления, на сегодняшний день продолжают развиваться, предназначение службы персонала состоит в том, чтобы поддерживать, организовывать функционирование и корректировать процесс работы с людьми. В крупных компаниях служба управления персоналом играет главную роль в развитии персонала и в кадровом планировании. Одна из основных задач службы управления персоналом – содействие компании в достижении ее целей. Служба управления персоналом рассчитывает необходимость перераспределения трудовых ресурсов в организации, потребность в новых сотрудниках и занимается разработкой программ для развития сотрудников организации[21].

Принципы управления развитием персонала в предприятиях сферы услуг представлены на рисунке 1.2

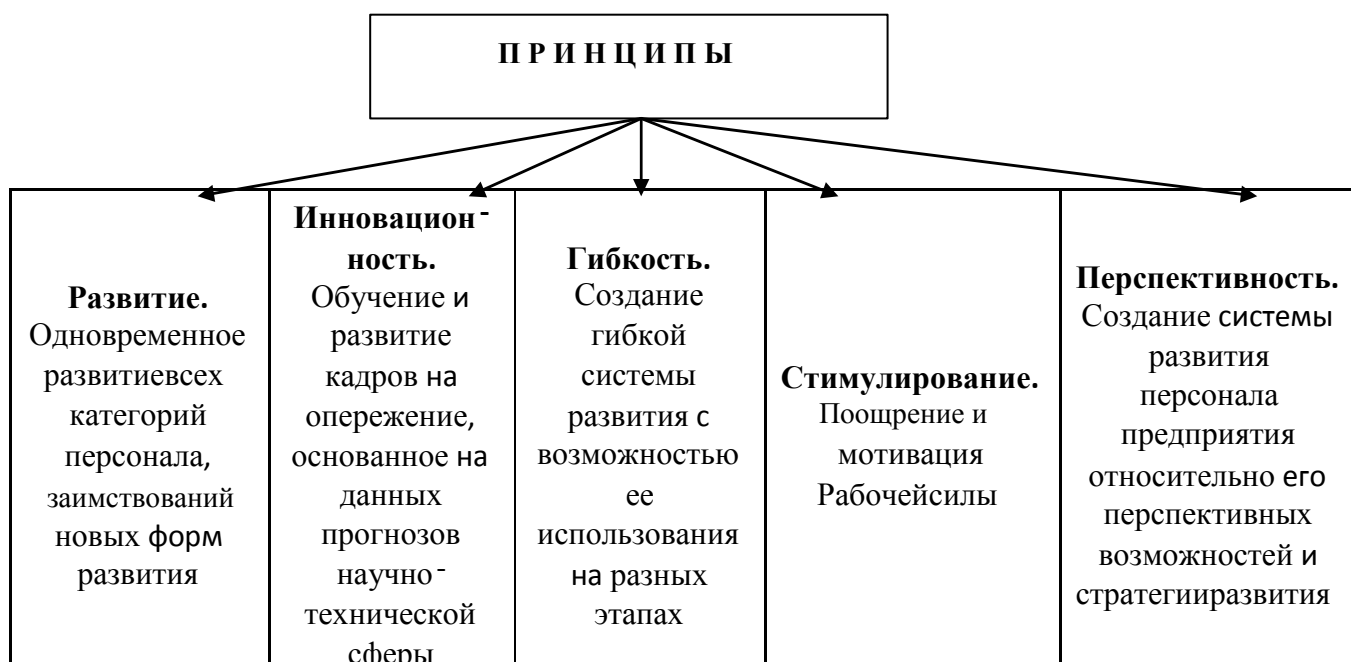


Рисунок 1.2 – Принципы управления развитием персонала в предприятиях сферы услуг [30].

Развитие персонала организации является комплексной функцией управления персоналом и предполагает, что в процессе развития происходят прямые капиталовложения в работников, направленные на повышение их конкурентоспособности, а, следовательно, и конкурентоспособности организации. Функция развития персонала должна включать следующие комплексные функции управления:

- выявление трудового потенциала организации;
- деловая оценка персонала организации;
- управление карьерой персонала;
- профессиональное образование работников;
- формирование кадрового резерва руководства организации [44].

Методы управления развитием персонала – совокупность приемов и действий, применяемых организацией для увеличения ценности человеческих ресурсов [35].

Методы управления развитием персонала классифицируются рисунок 1.3



Рисунок 1.3 – Классификация методов управления развитием персонала предприятия [17].

Методы науки управления продвижением персонала делятся на две основных группы: общенаучные методы, использующиеся во всех сферах; специальные методы познания – особенные или единичные. Специальные методы изучения управления персоналом объединяют:

- методы сбора первичной информации (социальные опросы, наблюдения, анкетирование, изучение статистики, эксперименты, изучение мнений, оценивание конкурентоспособности работников), а также методы первичной обработки полученной информации об управлении;

- изучение, оценку и обобщение полученных данных, применяемых в целях выработки и принятия решения для управления. Сюда относятся: системный анализ, простейшее программирование, статистика, вероятности, моделирование, экспертизы;

– стратегический анализ развития персонала и прогноз. На рынке применимы следующие методы: мозговая атака, матричное моделирование, морфологический метод, метод «Дельфи» и др.

Методы непосредственного управления развитием персонала берут за основу законы общества и интересы представителей рынка, правовые нормы, которые регламентируют основные принципы использования человеческого капитала в тех или иных сферах. Среди всего разнообразия методов выделены два вида: методы прямого и методы гибкого воздействия.

Методы прямого воздействия способны обеспечить выполнение лишь одной важной функции развития персонала. Эта функция – поддержание единого направления в деятельности всей организации и пропорциональной деятельности каждого из ее субъектов. Отличительными признаками применения этих методов является:

– с помощью применения этих методов управленческие решения и приказы доходят до исполнителя в предельно четкой форме с указанием крайних сроков выполнения;

– характеристика результатов принимает более ясный и законченный вид;

– появляются ограничения в выделении бюджета на тот или иной проект, направленный на достижение максимально полезного результата.

Использование методов прямого воздействия можно встретить во многих сферах деятельности.

Методы гибкого управления воздействуют на интересы работодателей и самих работников косвенно – через колебания цены на человеческие ресурсы, налоги, прибыль и остальные материальные стимулы. Влияние этих методов прослеживается на всех уровнях экономики, поэтому они считаются с директивными формами управления, значительно усиливая и дополняя их. Эта тенденция уже давно прослеживается на отечественном рынке [17].

Развитие персонала в предприятиях сферы услуг осуществляется через следующие элементы:

- обучение;
- повышение квалификации;
- управление деловой карьерой.

Управление развитием персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации [33].

По мнению А.Я. Кибанова, обучение персонала представляет «основной путь получения профессионального образования» [18].

Обучение персонала компании – это сложный процесс, ставящий перед собой три основные задачи: образовательную, развивающую и воспитательную. Это обеспечивает большое количество целей, которые могут быть достигнуты с помощью обучения кадров. Некоторые из них могут быть решены даже без особого внимания менеджера, организующего процесс обучения [20].

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством компании не зависимо от того, на какой стадии развития находится предприятие. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала – залог достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к организационным изменениям

Обучение персонала – целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных лиц. Перед выполнением последовательности этапов работ по организации обучения руководители компании совместно с руководителем кадровой службы должны четко понимать цели и задачи

подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании [42]. Построение системы обучения персонала осуществляется в несколько этапов.

В итоге каждая компания должна определить для себя показатели оценки эффективности обучения. Самая эффективная система обучения та, которая наилучшим способом способствует достижению бизнес-результатов[42].

Проблема повышения квалификации трудового персонала на современных предприятиях является не просто актуальной проблемой, а требованием современного рынка. Данное обусловлено тем, что квалифицированные кадры, обученные в соответствии с современными тенденциями, являются не только залогом стабильной деятельности предприятия, но и стратегическим базисом в развитии. Актуальность подготовки и повышения квалификации трудового персонала предприятия на современном этапе возрастает все больше и больше. Это продиктовано происходящими преобразованиями общественного строя, реорганизацией форм собственности, заменой методов управления с административных на мотивационно-экономические, развитием инноваций [37].

Повышение квалификации направлено на достижение таких целей как:

- переход на более высокую карьерную ступеньку (например, в качестве руководящего персонала среднего звена или ведущего специалиста);
- приспособление работника к новейшим тенденциям в техническом и профессиональном развитии.

В первом случае повышение квалификации осуществляется путем посещения сотрудниками специальных курсов на самом предприятии или в профессиональной школе (учебном центре). При этом за работниками сохраняется рабочее место и выплачивается зарплата.

Во втором случае повышение квалификации предполагает проведение учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, непосредственно на самом предприятии.

Однако и в первом и во втором случае, профессиональная подготовка персонала подразумевает обучение трудовым навыкам при выполнении определенной работы без повышения общего образовательного уровня. Другими словами, курсы повышения квалификации не включают в себя общеобразовательные предметы (например, историю, географию, литературу и т.д.), и целиком направлены только на развитие профессиональных качеств работника [19].

Расширение знаний сотрудников способствует развитию предприятия сферы услуг по таким направлениям:

1) Подбор и расстановка кадров. Способных и образованных работников манит возможность обучаться и получать новый опыт. Как следствие, сотрудникам нравится работать, они видят перспективы для реализации себя в полной мере, в связи с этим текучесть кадров в компании существенно снижается.

2) Использование новых технологий и производственных систем. Многие компании оснащены техникой, которая имеет большое влияние на все процессы организации и управления работой компании, однако она довольно часто не используется из-за отсутствия кадров, знающих как правильно ее эксплуатировать. Существенно увеличивают производительность труда меры по обучению нюансам пользования определенной техникой непосредственно в организации.

3) Качество продукции и услуг. Обучение сотрудников существенно влияет на качество конечного продукта или услуги, в большей степени это касается лидеров компании и управляющих отделами, а так же сотрудников, в основном ведущих работу с людьми напрямую.

4) Выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала. Обучаясь и познавая новое, люди показывают себя по-разному. Благодаря этому, вовремя повышения квалификации, можно определить будущих лидеров и управленцев, построить планы и обеспечить карьерный рост лучшим кадрам компании.

5) Способность организации действительно реагировать на меняющиеся обстоятельства. После прохождения обучения, каждый сотрудник может гораздо лучше и точнее понимать требования клиентов, предоставлять им все, что требуется, а также поддерживать грамотную коммуникацию и долгосрочное сотрудничество [22].

Основополагающим моментом в разработке методологии управления является характеристика сущности карьеры менеджера торгового дела. Существуют различные подходы к пониманию карьеры. В качестве наиболее важной характеристики карьеры представлена двойственность ее содержания. Карьера включает в себя, во-первых, процесс развития, т.е. качественных изменений характеристик субъекта карьеры, и продвижения как его перемещения по ступеням различных иерархий; во-вторых, результат как фиксируемая последовательность пройденных или планируемых ступеней.

Содержанием развития в карьере менеджера является профессиональный рост, изменение статусно-ролевых, психических характеристик субъекта карьеры. Данный аспект включает также субъективные суждения человека о своих достижениях в профессиональном и должностном продвижении, что лежит в основе психологического подхода к пониманию карьеры.

Особенности деловой карьеры менеджера связаны со спецификой профессионального развития, отбора (оценки) в управленческой деятельности, а также продвижения менеджера по основным векторам карьерного пространства. Специфика профессионального развития раскрывается через описание различных концепций профессии менеджера, характеристики

требований к компетентности, ролевого содержания в управленческом труде, а также личностного профиля менеджера. Отбор характеризуется сложностью из-за отсутствия или несовершенства критериев оценки профессиональной деятельности менеджера. Это, в свою очередь, корреспондирует со слабой разработанностью профессионального вектора (системы квалификационных разрядов) применительно к данной профессии. В то же время отмечается яркая выраженность должностного, а также многовариантность статусного и монетарного векторов продвижения менеджера [45].

Современный механизм управления развитием персонала должен опираться на достижения современной науки. Современный механизм управления развитием персонала как практико-ориентированная система аккумулирует и обобщает опыт ведущих зарубежных и российских организаций (служб управления персоналом, корпоративных университетов, центров внутрифирменного обучения, центров оценки и аттестации персонала) по решению задач управляемого развития персонала [43].

1.2 Современные проблемы развития персонала и методы исследования системы управления персоналом

Проблемы в области управления развитием персонала, поиск новых подходов и технологий, способствующих повышению производительности труда, занимают особое место в работе руководителей всех уровней [40].

Важность и необходимость управления развитием персонала в предприятиях сферы услуг требует реально представлять задачи и проблемы соответствующей управленческой деятельности. Затруднения начинают возникать уже в понимании человека, персонала организации сферы услуг как объекта развития [15].

Многие российские компании только недавно начали в полной мере осознавать необходимость обучения и развития персонала. На предприятиях отношение к этому было неоднозначным, поскольку некоторые руководители утверждали, что производство не школа и платят они сотрудникам не за то, чтобы они учились. Другие считали обучение слишком дорогостоящей затеей, поскольку, по их мнению, этим должны заниматься или внешние профессиональные коучинг-семинары, или внутренние, набранные из сотрудников и прошедшие специальную подготовку. Между тем опросы работающих показывают, что самым эффективным методом обучения является общение с наставником и непосредственным руководителем, обладающим необходимыми практическими навыками и досконально знающим особенности конкретного производства. Однако не все руководители хотят, да и умеют делиться своими знаниями. Кто-то опасается, что его решения будут оспариваться, а другие просто не способны доступно объяснять. Поэтому стратегия развития персонала предприятия должна строиться с учетом потребностей компании, оптимальных способов передачи теоретических и практических знаний и навыков. Кроме того, формируя запрос на обучение, необходимо решить, кто будет отвечать за теоретическую, а кто за практическую часть обучения персонала [13].

В современных условиях на подавляющем числе отечественных предприятий не существует механизма, регулирующего карьерные возможности каждого работника в зависимости от их способностей и возможностей. Карьерный процесс и управление карьерой все еще остаются на уровне освоения и не имеют четкого контроля, стратегия карьеры требует как теоретико-концептуальных разработок, так и практического воплощения в систему управления персоналом [8].

Чаще всего, вместо того чтобы уделять внимание развитию и продвижению своих сотрудников, непосредственный начальник, не имея ни

малейшего желания куда-либо двигаться, принимает на работу тех людей, которые также не обладают амбициями и готовы работать на своих местах долгое время, не претендуя на изменение своих статусов. Если на собеседование на освободившееся место приходит соискатель, высказывающий желание двигаться в дальнейшем по карьерной лестнице, то маловероятно, что его примут в коллектив, который не желает развиваться.

Если в организации есть программа развития сотрудников, то это крайне положительно сказывается на компании в целом. Если руководитель не вкладывается в развитие своих подчиненных, не мотивирует их и не заинтересовывает, то со временем даже самые активные и амбициозные люди начинают терять интерес к работе, воспринимая ее как рутину. В этом случае не приходится ждать инновационных идей, желания самообразовываться и ставить перед собой цель, к достижению которой приходится приложить некоторые усилия [6].

Следовательно, в современных организациях сферы услуг существует огромное количество проблем в отношении развития персонала, основные из них указаны на рисунке 1.4

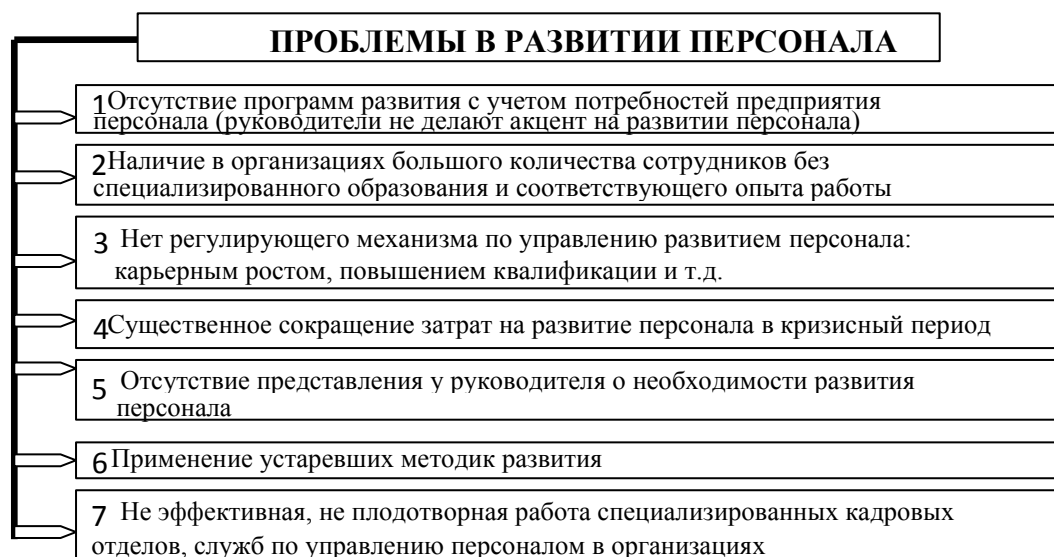


Рисунок 1.4 – Основные проблемы в развитии персонала в предприятия сферы услуг [составлено автором].

В современных предприятиях сферы услуг разрабатываются по текущим недостаткам (проблемам) рекомендации по повышению эффективности функционирования развития персонала, которые включают:

- проведение метода Shadowing заключается в том, что работник закрепляется за опытным сотрудником в реальной рабочей обстановке нескольких рабочих дней. Он имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с тем работником, к которому он закрепляется, но и с другими специалистами, и получать информацию об особенностях той или иной должности;

- проведение психологического тестирования или анкетирования. На этом этапе проявляется готовность работника к будущему обучению, его моральный настрой и психологическое состояние;

- использование методов развития персонала с учетом индивидуальных особенностей работника и предприятия. При этом использование методов могут быть различными в зависимости от выделенного бюджета и цели предприятия;

- после прохождения обучения, повышения квалификации сотрудников необходимо провести анкетирование. Анкетирование осуществляется для: выявления как положительных, так и негативных сторон от занятий, позитивного настроения со стороны сотрудников, так как руководство проявляет интерес и внимание к сотруднику.

Внедрение таких рекомендаций предусматривает: повышение заинтересованности и работоспособности в процессе обучения и повышения квалификацией, так как возникает осознание выгоды от процесса формирования и развития персонала, через получение социальной и экономической эффективности, снижение затрат на развитие работников, благодаря учету положительных и отрицательных сторон, психологического и морального состояния работника, повышение производительности труда и

увеличения отдачи от работников в виде повышения результативности деятельности предприятия, благодаря более опытному и квалифицированному персоналу [36, 43].

Существует масса методов, которые влияют на развитие сотрудника в компании рисунок 1.5

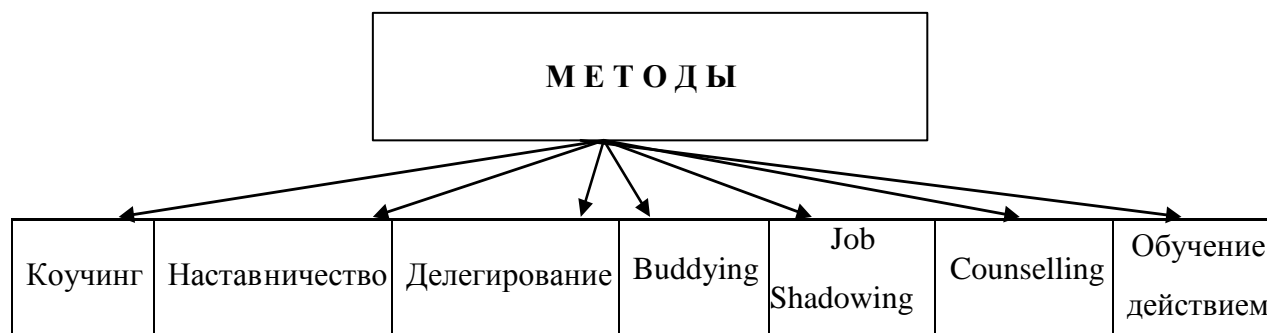


Рисунок 1.5 – Методы, оказывающие влияние на развитие сотрудника [16].

Коучинг. Это беседа с сотрудником, которая раскрывает его потенциал и влияет на его дальнейшее развитие.

Наставничество. Этот метод основывается на обучении собственным примером. Это наиболее часто встречающийся метод, который находит свое применение повсеместно. Работает он по принципу «смотри и учись».

Делегирование. Смысл этого метода состоит в том, чтобы поручить сотруднику выполнять работу, которая находится вне его квалификации, что заставляет развиваться, получая необходимые знания и навыки. Работник повышает свой уровень, приобретает новую профессию или открывает для себя новое направление в определенной деятельности, что положительно сказывается на нем лично и на всем предприятии в целом.

Buddying. Этот метод считается наиболее эффективным при правильном его использовании. В коллективе нет наставников, коучей, а есть сотрудники, которые обладают равными правами и поддерживают друг друга, помогают справляться с задачами.

Job Shadowing. Это наблюдение за работой специалистов. Один из самых популярных методов обучения сотрудников за границей. Он состоит в том, что новый член команды прикрепляется к определенному сотруднику, внимательно наблюдая за всеми его рабочими действиями. При этом он может задавать вопросы об особенностях деятельности не только ему, но и другим сотрудникам.

Counselling. Этот метод не применяется в России. Применение этого метода (консультация с психологом, психотерапевтом или юристом) позволяет не допускать нервных срывов работников, предотвращая их, а также исключает множество лишних разговоров о личной жизни в течение рабочего дня, отвлекающих от производственного процесса.

Обучение действием. Этот метод позволяет эффективно решать сложные задачи компании руками сотрудников в процессе их обучения [16].

Методы исследования развития персонала в предприятиях торговли классифицируются представлено на рисунке 1.6

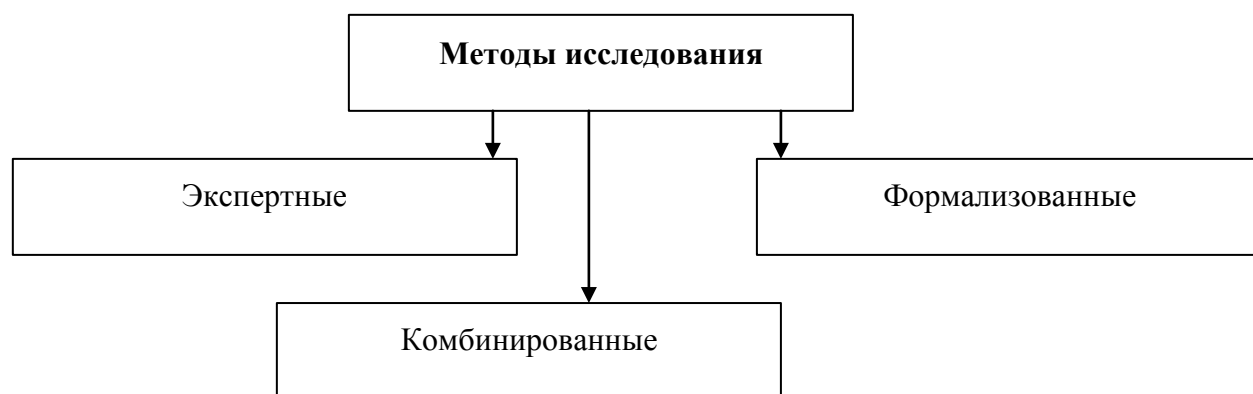


Рисунок 1.6 – Классификация методов исследования развития персонала в предприятиях торговли [10]

Экспертные методы подразделяются на методы экспертных оценок, методы индивидуальной экспертизы, методы коллективной экспертизы. К формализованным методам она относит аналитические,

экономикостатистические, логические и информационные. Комбинированные методы состоят из интеллектуальных методов, экспертных систем, «генетических алгоритмов». Диагностический анализ управления развитием персонала в предприятия сферы услуг оформляется в виде отчетов, соответствующих докладов [10].

Рассмотрим методы исследования системы управления персоналом:

1) Метод декомпозиции, с помощью данного метода можно разделить сложные композиции на простые, по которым уже проводится исследование.

2) Метод сравнений, позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде.

3) Системный анализ, с помощью данного метода можно решить проблемы в системе управления персоналом, в первую очередь изучаются цели, функции, организационная структура управления, кадры и пр. Все изучаемые компоненты исследуются на предмет взаимосвязи с внешней средой организации.

4) Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. В этом случае ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

5) Метод функционально-стоимостного анализа, позволяет выбрать вариант построения системы управления, требующий наименьших затрат и являющийся наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по определенным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления.

6) Метод последовательной подстановки, позволяет изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов.

7) Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.

8) Метод главных компонент отражает в одном показателе свойства нескольких показателей. Это дает возможность сравнивать не несколько показателей одной системы с несколькими показателями другой, а только один.

9) Балансовый метод, с помощью данного метода производятся балансовые сопоставления в оценке системы управления персоналом.

10) Метод структуризации целей, предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления с точки зрения их соответствия целям организации.

11) Метод творческих совещаний, предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов.

12) Метод аналогий, основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующей системе управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе управления персоналом.

13) Параметрический метод, устанавливается функциональная зависимость между параметрами элементов торговой системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

14) Опытный метод, базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

15) Метод коллективного блокнота, позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

16) Метод морфологического анализа, является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационного решения. Сложная задача разбивается на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности, предполагая, что решение сложной задачи складывается из решения подзадач.

Таким образом, изучить систему управления персоналом предприятий сферы услуг можно с помощью различных методов исследования: декомпозиции, сравнений, динамического, опытного, параметрического, метода аналогий, морфологического анализа и т.д. С использованием вышеуказанных методов исследования также можно изучить существующий механизм управления развитием персонала на примере одного из предприятий сферы услуг г. Абакана – ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ МФЦ Г. АБАКАН

2.1 Краткая социально-экономическая характеристика МФЦ г. Абакан

Полное наименование организации – Государственное автономное учреждение Республики Хакасия "Многофункциональный центр организации централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг Республики Хакасия ", ИНН 1901093926, КПП 190101001, ОКПО 63335463, ОГРН 1101901000915. Сокращенное название организации – ГАУ РХ "МФЦ Хакасии".

Территориальный отдел начал свою работу 6 марта 2012 года как отдел по работе с заявителями ГАУ РХ «МФЦ Хакасии». 21 февраля 2018 года был переименован и поставлен на учет в налоговый орган как территориальный отдел №13. Работа многофункционального центра реализуется на основе положений Федерального закона № 210 – ФЗ от 27 июля 2010 года «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

В соответствии со статьей № 16 «Многофункциональный центр»:

- принимает запросы о предоставлении государственных или муниципальных услуг;
- выступает посредником между заявителем и органами, предоставляющими государственные и муниципальные услуги;
- информирует заявителей;
- осуществляет обработку информации из информационных систем органов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, и выдачу заявителям на основании такой информации документов.

Порядок, форма и технология оказания услуг в МФЦ регламентируются правилами, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 года № 1376.

Среди основных правил организации деятельности многофункциональных центров такие, как предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»; обеспечение комфортности и доступности для получателей услуг; функционирование автоматизированной информационной системы многофункционального центра; бесплатный доступ к системе «Единый портал государственных и муниципальных услуг» и др.

ГАУ РХ «МФЦ» – организация с линейно – функциональной структурой управления, т.е. имеет несколько уровней управления. Организационная структура, показывает область ответственности каждого отдельного сотрудника и его взаимоотношения с другими сотрудниками, если все взаимосвязи организационной структуры применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед организацией цели и задачи.

Задачами муниципального автономного учреждения г. Абакан «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» являются:

- уменьшение времени ожидания в очереди;
- сокращение количества контактов заявителя с должностными лицами и организациями;
- увеличение количества услуг, предоставляемых в одном месте;
- обеспечение доступности информации о порядке, способах и условиях получения услуг;
- создание комфортных условий для заявителей.

В ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» предоставляются услуги в следующих сферах:

- социальная поддержка населения;
- недвижимость;
- определение гражданского – правового статуса;

– поддержка предпринимательской деятельности.

Для реализации целей и задач МФЦ была проведена следующая работа: организовано предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»; оборудованы места приема и консультирования в соответствии со стандартом комфортности; создан многоканальный Центр телефонного обслуживания; созданы обособленные структурные подразделения МФЦ г. Абакан.

В офисе и на сегодняшний день предоставляется более двухсот государственных и муниципальных услуг, перечень которых непрерывно расширяется. В помещениях МФЦ на первом этаже здания расположены: стойка помощи (администраторы); терминал записи в электронную очередь; сорок окон приема заявителей; места ожидания для граждан; санитарно-гигиенические помещения для нужд населения с учетом доступа в них инвалидов-колясочников. Каждое рабочее место специалиста оснащено персональным компьютером и персональным принтером.

Пространство внутри кабинки, между рабочим местом специалиста и посетителем, перегородено прозрачной перегородкой для визуального общения. Принцип «одного окна» предусматривает освобождение заявителей от участия в процессе сбора и предоставления в инстанции различных документов и справок, требующихся для получения государственной или муниципальной услуги: клиент обращается в МФЦ только два раза – при предоставлении первичного комплекта документов и при получении конечного документа. Внедрение новой технологии приема – МФЦ – носит ярко выраженную социальную направленность, предусматривающую доступность услуг для клиента, поскольку базируется на клиенто-ориентированных технологиях. Основной задачей многофункционального центра является ежедневный прием граждан по социальным вопросам. При ежедневном приеме граждан идет непосредственное общение специалиста с клиентом, выясняются недостающие сведения, дается консультация по возникающим вопросам.

Подобные условия работы предполагают и особый подход к подбору кадров для многофункционального центра. Прежде всего специалист должен быть универсальным, то есть знать не только свою узкую тему, но и весь круг вопросов социальной тематики. К тому же требования высоки и к его психологическим качествам: умению общаться с людьми, терпению, выдержке, тактичности и доброжелательному отношению к людям. Поэтому коллективом многофункционального центра был разработан корпоративный этический кодекс.

Кодекс этики и служебного поведения лиц, работающих в Муниципальном автономном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» г. Абакан, представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться работники МФЦ при выполнении должностных обязанностей.

Кодекс провозглашает следующие корпоративные ценности: преданность делу, законность, профессионализм, результативность, корпоративность, ответственность, репутация, лояльность. Положения кодекса распространяются на всех работников МФЦ. Работник МФЦ должен воздерживаться от любого вида высказываний и действий дискриминационного характера, грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления обвинений, угроз, оскорбительных выражений. Внешний вид работника МФЦ должен соответствовать требованиям единого фирменного стиля «Мои Документы» к корпоративной одежде.

Роль личности специалиста трудно переоценить. Для работника МФЦ должны быть присущи следующие личностные и профессиональные качества, необходимые социальному работнику: эффективность по делам, доброжелательность, отзывчивость, способность сопереживать, терпеливость, воспитанность, образованность, ответственность, уважение к

индивидуальному своеобразием клиента, аккуратность. Работа специалиста МФЦ требует глубоких и разнообразных специальных знаний, но не менее важны личностные качества сотрудника.

Для изучения мнения населения о качестве организации предоставления государственных (муниципальных) услуг в Муниципальном автономном учреждении г. Абакан «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» был проведен опрос (Приложение Б) по следующим критериям:

- время предоставления государственной или муниципальной услуги;
- время, затраченное на ожидание в очереди при получении государственных и муниципальных услуг;
- вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с получателем услуг при предоставлении государственных (муниципальных) услуг;
- комфортность условий в помещении, в котором предоставлены государственные (муниципальные) услуги;
- доступность информации о порядке предоставления государственных (муниципальных) услуг.

Подведем итоги анкеты. За период с 25 апреля по 1 июня 2018 года было опрошено 1 092 человека по следующим вопросам:

Время предоставления государственной или муниципальной услуги:

- менее 10 минут – 61 человек (5,58 %);
- 10 – 20 минут – 122 человека (11,17 %);
- 20 – 40 минут – 589 человек (53,93 %);
- 40 – 60 минут – 280 человек (25,64 %).
- более 1 часа – 40 человек (3,68 %)

Время, затраченное на ожидание в очереди при получении государственных и муниципальных услуг:

- 0 минут – 253 человека (23,18 %);

- менее 15 минут – 380 человек (34,79 %);
- 15 – 30 минут – 401 человек (36,72 %);
- 30 – 60 минут – 58 человек (5,31 %).

Вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственных и муниципальных услуг:

- полностью удовлетворен(а) – 104 (9,52 %);
- скорее удовлетворен(а) – 703 чел. (64,37 %);
- не удовлетворен(а) – 70 чел. (6,41 %);
- не могу определенно сказать – 215 чел. (19,7 %).

Комфортность условий в помещении, в котором предоставлены государственные и муниципальные услуги:

- абсолютно удобно – 25 человек (2,28 %);
- удобно – 853 чел человека (78,11 %);
- не удобно – 196 человек (17,94 %);
- абсолютно не комфортно – 18 человек (1,67 %).

Доступность информации о порядке предоставления государственных (муниципальных) услуг:

- очень доступно – 104 человека (9,52 %);
- понятно – 539 человек (49,35 %);
- частично не понятно – 421 человек (38,55 %);
- совсем не доступно – 28 человек (2,58 %).

Таким образом, можно выделить основные преимущества организации предоставления услуг по принципу «одного окна»:

- повышение уровня обслуживания (комфортность условий в помещении, вежливость и компетентность сотрудника);
- освобождение заявителей от участия в процессе сбора и предоставления в инстанции различных документов и справок, требующихся для получения государственной или муниципальной услуги;
- сокращение затрат времени заявителей как на ожидание в очереди, так и на получение услуг;

– создание обособленных структурных подразделений МФЦ в г. Абакана.

На сегодняшний день многофункциональный центр – одна из наиболее перспективных форм предоставления населению государственных и муниципальных услуг. Режим «одного окна» позволил поднять обслуживание на качественно новый уровень. Для российских граждан многофункциональные центры – это наглядный результат административной реформы, имеющий несомненную социальную направленность.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности МФЦ г. Абакан

Состав и динамика активов МФЦ г. Абакан, выбранного в качестве объекта исследования по данным бухгалтерского баланса представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Финансово – экономические показатели деятельности

Показатель	2016 год	2017 год	Отклонение (+/-)	Относительное изменение, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	215 226	230 186	14 960	106,95
Себестоимость продукции, тыс. руб.	126 430	195 917	69 487	154,96
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	146 232	166 202	19 970	113,66
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	318 995,5	358 306,5	39 311	112,32
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	164 219	187 909,5	23 690,5	114,43
Чистая прибыль, тыс. руб.	47 395	8518	-38 877	17,96
Фондоотдача, руб./ руб.	1,47	1,38	-0,09	93,88
Фондоемкость, руб./ руб.	0,68	0,72	0,04	105,88
Рентабельность активов, %	14,86	2,38	-12,48	2,56
Рентабельность собственного капитала, %	28,86	4,53	-24,33	15,70
Рентабельность продаж, %	22,02	3,7	-18,32	16,80
Выработка на 1 работающего, тыс. руб.	1 655,58	1576,62	-78,96	95,23
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	53 274	71 589	18 315	134,38
Среднемесячная заработная плата на 1 работающего за месяц, тыс. руб.	34,15	40,86	6,71	119,65

Исходя из данных таблицы 2.1 можно сделать вывод о снижении показателей эффективности использования капитала (показатели

рентабельности), которые резко снижаются в 2017 году, наблюдается рост себестоимости продукции на 69487 тыс. руб., что составляет 54,96% по сравнению с прошлым годом.

Выработка на 1 работающего снизилась на 4,77% в связи с ростом среднесписочной численности работающих, но среднемесячная заработная плата в 2017 году увеличилась на 6,71 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, что является стимулирующим фактором для работников.

По сравнению с 2015 годом деятельность МФЦ г. Абакан можно назвать кризисной, даже если акцентировать внимание на резком снижении размера чистой прибыли на 82,04%

Показатели рентабельности также снизились по сравнению с 2015 годом за счет снижения чистой прибыли на 38877 тыс. руб.

В таблице 2.2 представим характеристику активов МФЦ г. Абакан.

Таблица 2.2 – Характеристика активов МФЦ г. Абакан за 2016-2017 гг.

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Отклонение	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Внеоборотные активы, в т.ч.	263035	249880	-13155	73,8	69,4	-4,4
Основные средства	171936	160468	-11468	48,2	44,6	-3,6
Незавершенное строительство	91099	89412	-1687	25,6	24,8	-0,8
Оборотные активы, в т.ч.	93444	110254	16810	26,2	30,6	4,4
Запасы	83011	98510	15499	23,3	27,4	4,1
Краткосрочная дебиторская задолженность	9744	10781	1037	2,7	3,0	0,3
Денежные средства	689	963	274	0,2	0,2	-
Итого баланс	356479	360134	3655	100	100	-
Наиболее ликвидные активы	689	963	274	0,2	0,2	-
Медленно реализуемые активы	83011	98510	15499	23,3	27,4	4,1

На основании данных таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что в структуре активов баланса наибольшую часть составляют внеоборотные средства (более 50% за каждый анализируемый период). Доля внеоборотных активов снизилась на 4,4% за счет уменьшения основных средств на балансе

предприятия на 11468 тыс. руб. Сокращение стоимости основных средств вызвано выбытием негодных основных производственных фондов.

Отрицательной тенденцией в структуре баланса является рост краткосрочной дебиторской задолженности на 0,3%, что составило 1037 тыс. руб. в абсолютном выражении по сравнению с 2016 годом. Дальнейший рост дебиторской задолженности может говорить о не эффективной политике по взысканию дебиторской задолженности, и, возможно не осмотрительно в выборе покупателей. Рост величины денежных средств на 274 тыс. руб. и запасов на 15499 тыс. руб., говорит о возможности способности предприятия быстро погасить краткосрочную задолженность.

В таблице 2.3 приведен анализ пассива МФЦ г. Абакан за 2016 – 2017г.

Таблица 2.3 – Характеристика собственных и заемных средств.

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Отклонение	2016г.	2017г.	Отклонение
Капитал и резервы, в т.ч.	186136	189683	3547	52,5	52,7	0,2
Уставный капитал	14	14	-	-	-	-
Добавочный капитал	46876	46876	-	13,1	13	-0,1
Нераспределенная прибыль прошлых лет и отчетного года	139246	142793	3547	39,1	39,6	0,5
Долгосрочные обязательства, в т.ч.	59054	47011	-12043	16,6	13,1	-3,5
Займы и кредиты	59054	47011	-12043	16,6	13,1	-3,5
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	111289	123440	12151	31,2	34,3	3,1
Займы и кредиты	80843	91943	11100	22,7	25,4	2,7
Кредиторская задолженность, в т.ч.	30446	31947	1501	8,5	8,9	0,4
Поставщики и подрядчики	23625	20732	-2893	6,63	5,76	-0,87
Задолженность перед персоналом организации	3392	6955	3563	0,95	1,93	0,98
Задолженность перед внебюджетными фондами	1178	1683	505	0,33	0,47	0,14

Окончание таблицы 2.3

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Отклонение	2016г.	2017г.	Отклонение
Задолженность по налогам и сборам	2251	2577	326	0,59	0,74	0,15
Итого баланс	356479	360134	3655	100	100	-

Исходя из данных таблицы 2.3 можно сделать выводы о том, что долгосрочные обязательства снизились на 3,5% за счет покрытия части долгосрочных займов на 12043 тыс. руб. уставный капитал и добавочный капитал не изменились по сравнению с 2016 годом в абсолютном выражении, однако добавочный капитал в структуре пассивов предприятия снизился на 0,1%.

Рост краткосрочных обязательств составил 3,1% за счет увеличения краткосрочных займов и кредитов на 2,7% за счет их роста на 11100 тыс. руб. и роста кредиторской задолженности на 0,4%.

Рост кредиторской задолженности на 1501 тыс. руб. обусловлен ростом задолженности перед персоналом организации на 0,98%, ростом задолженности перед внебюджетными фондами на 0,14% и по налогам и сборам на 0,15%.

Однако наблюдается небольшая тенденция снижения задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 0,87%, что составило 3563 тыс. руб.

Анализ показателей рентабельности МФЦ показан в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Основные показатели рентабельности МФЦ г. Абакан за период.

Показатель	Значение		Отклонение
	В 2016 г.	В 2017 г.	
Прибыль от продаж, тыс. руб.	88796	34264	-54532
Выручка, тыс. руб.	215226	230181	14955
Внеоборотные активы, тыс. руб.	263035	249880	-13155
Валюта баланса, тыс. руб.	356479	360134	3655
Оборотные активы, тыс. руб.	93444	110254	16810
Чистая прибыль, тыс.руб.	47395	8513	-38882
Себестоимость, тыс. руб.	126430	195917	69487
Собственный капитал, тыс. руб.	186136	189683	3547

Окончание таблицы 2.4

Показатель	Значение		Отклонение
	В 2016 г.	В 2017 г.	
Рентабельность продаж, %	41,26	14,89	-26,37
Рентабельность всего капитала предприятия, %	24,91	9,51	-15,4
Рентабельность внеоборотных активов, %	33,76	13,71	-20,05
Рентабельность оборотных активов, %	95,03	31,08	-63,95
Рентабельность собственного капитала, %	47,70	18,06	-29,64
Рентабельность продукции, %	37,49	4,35	-33,14

В таблице 2.4 рентабельность продаж показывает, сколько денежных единиц прибыли от продаж принесла каждая денежная единица реализованной продукции. В 2017 году рентабельность снизилась на 26,37%. Рентабельность всего капитала показывает, сколько денежных единиц прибыли от продаж принесла каждая единица вложенного капитала организации. Показатель рентабельности всего капитала уменьшился на 15,4%. Рентабельность внеоборотных активов показывает, сколько денежных единиц прибыли от продаж принесла каждая единица основных средств. Снижение показателя рентабельности внеоборотных активов произошло на 20,05%. Показатель рентабельности оборотных активов уменьшился на 63,95%. Рентабельность собственного капитала показывает, сколько денежных единиц прибыли от продаж принесла каждая единица вложенного капитала. Снижение показателя рентабельности собственного капитала составляет -29,64%.

Снижение показателей рентабельности произошло за счет резкого снижения величины прибыли от продаж на 54532 тыс. руб. за счет роста себестоимости продукции на 69487 тыс. руб., что является негативной тенденцией для привлечения инвесторов.

В таблице 2.5 представим анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности.

Таблица 2.5 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности МФЦ г. Абакан за период 2016 – 2017 года.

Показатель ликвидности	Нормативное значение	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Текущая (общая) ликвидность	1,5-2,5	0,0062	0,008	0,0018
Срочная ликвидность	0,7-0,8	0,094	0,095	0,001
Абсолютная ликвидность	0,2-0,25	0,840	0,893	0,053
Коэффициент платежеспособности	>1	0,549	0,647	0,098

Исходя из данных таблицы 2.5 рост коэффициента текущей ликвидности на 0,0018 показывает повышение степени, в которой денежные средства покрывают оборотные пассивы. Но данное значение существенно ниже нормативного. Рост коэффициента абсолютной ликвидности с 0,840 до 0,893 показывает рост оборотных активов для покрытия краткосрочных обязательств. Это положительная тенденция для МФЦ г. Абакан. Но данное значение также существенно ниже нормативного. Рост коэффициента срочной ликвидности с 0,094 до 0,095 показывает рост денежной наличности и дебиторской задолженности для покрытия краткосрочных обязательств. Это положительная тенденция для МФЦ г. Абакан. Но данное значение также существенно ниже нормативного.

Таблица 2.6 – Анализ деловой активности и оборачиваемости средств МФЦ за 2016-2017 год.

Показатель	2016г.	2017г.	Отклонение	
			(+/-)	%
Коэффициент оборачиваемости активов, оборот/ год	0,67	0,64	-0,03	95,52
Продолжительность одного оборота активов, дни	533,57	560,39	26,82	105,03
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборот/ год	2,46	2,26	-0,2	91,87
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	146,39	159,29	12,9	108,81
Оборачиваемость запасов, оборот/год	3,04	2,16	-0,88	71,05
Период оборота запасов, дни	118,28	166,77	48,49	141,0
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборот/ год	16,72	22,43	5,71	134,33
Период оборота дебиторской задолженности, дни	21,53	16,05	-5,48	74,55

Исходя из таблицы 2.6 можно сделать вывод, что количество оборотов активов снизилось по сравнению с 2016 годом в 2017 году на 4,48%, что привело к увеличению периода оборачиваемости на 26,82 дней. Оборачиваемость оборотных активов снизилась по сравнению с 2016 годом в 2017 году на 8,13%, что привело к увеличению периода оборачиваемости на 12,9 дней. Число оборотов в год оборачиваемости запасов также снизилось на 0,88 оборота, в связи с ростом периода оборачиваемости одного цикла на 48,49 дней. Число оборотов в год оборачиваемости дебиторской задолженности возросло 5,71 оборота, в связи со снижением периода оборачиваемости одного цикла на 5,48 дней.

Таблица 2.7 – Анализ коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость МФЦ г. Абакан за 2016-2017 год.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Коэффициент капитализации	0,75	0,73	-0,02
Коэффициент финансовой независимости	0,52	0,53	0,01
Коэффициент финансирования	1,33	1,37	0,04
Коэффициент финансовой устойчивости	0,69	0,66	-0,03
Коэффициент финансовой зависимости	1,92	1,90	-0,02
Чистый оборотный капитал	-17845	-13186	4659

Как показывают данные таблицы 2.7 динамика коэффициента капитализации имеет тенденцию к снижению, его значение свидетельствует о высокой финансовой устойчивости организации. Рост показателя коэффициента независимости на 0,01 также говорит о финансовой устойчивости МФЦ г. Абакан. Значение коэффициента финансовой устойчивости снизился на 0,03 и его значение является меньше нормативного. Рост коэффициента финансирования на 0,04 показывает на снижение использования заемного капитала. Снижение коэффициента финансовой зависимости на 0,02 имеет положительную тенденцию для МФЦ г. Абакан в части снижения использования заемного капитала. Величина чистых активов на протяжении всего анализируемого периода

является отрицательной.

В целом можно сделать вывод, что МФЦ г. Абакан имеет устойчивое финансовое положение, но необходимо повышать ликвидность предприятия.

2.3 Оценка системы управления персоналом МФЦ г. Абакан

Проведем анализ численности персонала.

При анализе численности работников необходимо определить абсолютное и относительное отклонение фактической численности работающих по их категориям от плана

и от прошлого года, структура численности работников по их категориям и динамика ее

изменения, квалификационный состав кадров по образованию и стажу работы, текучесть кадров и ее причины.[2] Рассмотрим таблицу 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ динамики и структуры численности работников

Численность персонала по категориям	2016г.	2017 г.	Отклонение, чел.	Темп роста,%	Удельный вес, %		Отклонение в удельном весе,%
					2016г.	2017г.	
Всего	37	47	10	127,03	100,00	100	-
Из них							
Руководители	6	7	1	116,67	16,22	14,89	-1,33
Специалисты	11	10	-1	90,91	29,73	21,28	-8,45
Служащие	18	21	3	116,67	48,65	44,68	-3,97
Обслуживающий персонал	2	9	7	450,00	5,40	19,15	13,75
Прибыло	8	17	9	212,50	-	-	-
Убыло работников	5	7	2	140,00	-	-	-

В таблице 2.9 отражена обеспеченность трудовыми ресурсами.

Таблица 2.9 – Обеспеченность трудовыми ресурсами МФЦ г. Абакан

Категория работников	2016г.		% обеспеченности	2017г.		% обеспеченности
	план	факт		план	факт	
Среднесписочная численность	40	37	92,50	52	47	90,38
В том числе						
Руководители	6	6	100	7	7	100,00

Специалисты	10	11	110,00	12	10	83,33
Служащие	22	18	81,82	24	21	87,50

Окончание таблицы 2.9

Категория работников	2016г.		% обеспеченности	2017г.		% обеспеченности
	план	факт		план	факт	
Обслуживающий персонал	2	2	100,00	9	9	100,00

Рассмотрим динамику движения персонала в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Динамика движения персонала

Персонал организации	Численность работников			
	2016г.	Удельный вес, %	2017г.	Удельный вес, %
Принято на работу	8	21,62	17	36,17
Выбыло	5	13,51	7	14,89
В том числе:				
По собственному желанию	5	13,51	6	12,76
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	-	1	2,13
Среднесписочная численность персонала	37	-	47	-
Показатели движения	-	-	-	-
Коэффициент по приему	21,62	-	36,17	-
Коэффициент по выбытию	13,51	-	14,89	-
Коэффициент текучести, %	13,51	-	14,89	-

Сопоставив полученные данные из таблиц 2.7, 2.8 и 2.9, возможны соответствующие выводы:

Коэффициент оборота по приему рабочих изменился значительно и составил 36,17 на конец 2017 года, коэффициент оборота по выбытию изменился незначительно по сравнению с 2016 г. Коэффициент стабильности кадрового состава 23%, что можно объяснить небольшим сроком существования организации. Коэффициент постоянства состава на конец 2017 года снизился и составил 0,49%, т.е. находится на низком уровне, что также связано с вы-

уровнем текучести кадров, коэффициент текучести кадров составил 0,49 на конец 2017 г. Основной причиной текучести кадров является низкая заработная плата.

Автором выделены следующие показатели эффективности и результативности работы трудовых ресурсов государственного (муниципального) предприятия МФЦ:

1) Качество исполнения должностных обязанностей. Для оценки качества исполнения должностных обязанностей руководителем составляется отзыв об исполнении должностных обязанностей, который утверждается вышестоящим руководителем. К отзыву прилагаются сведения о выполненных государственным служащим поручениях и подготовленных им проектах документов.

2) Соблюдение сроков выполнения работ при исполнении должностных обязанностей. Руководитель использует различные виды контроля за соблюдением сроков выполнения работ: текущего (фиксация промежуточных целей преобразования управленческой ситуации, отслеживание текущих результатов как процесса продвижения к цели, сопоставление фактической деятельности с нормативами, корректирование отклонений), результатизирующего (определение степени соответствия конечного результата деятельности ожидаемому результату, выявление причин «брака» в результатах, оценка лиц, могущих стать причиной «брака»).

Среди конкретных методов и форм контроля можно выделить проведение выборочных проверок, затребование отчета, заслушивание доклада на планерках. По результатам проведенного анкетирования, 15% сотрудников работают медленно, со значительным нарушением сроков (установленные временные рамки по приему пакета документов), 55% сотрудников выполняют задания в срок, но случаются нарушения сроков, 30% сотрудников выполняют задания в срок или досрочно. Несоблюдение

сроков выполнения работ при исполнении должностных обязанностей сотрудниками происходит вследствие следующих причин:

- отсутствие сосредоточенности внимания (превышение шумового порога), суетливость;
- узкоисполнительский подход, стремление оставаться в рамках инструкций;
- осознание своей профессиональной деятельности фрагментами, отсутствие целостного видения своего профессионального пути и развития; слабая инициатива.

3) Профессионализм. Руководитель для оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников использует следующие методы контроля: индивидуальное собеседование, тестирование, проведение групповых дискуссий. Для проведения тестирования приглашается работник кадровой службы МФЦ. По результатам проведенного анкетирования, 32 % сотрудников обладают профессиональными знаниями на удовлетворительном уровне. 30 % сотрудников обладают глубокими профессиональными знаниями, имеют поощрения за успехи в работе. При этом 38 % сотрудников по результатам анкетирования имеют большой профессиональный опыт (стаж работы более 5 лет), что свидетельствует о несовершенной системе подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировки служащих и отсутствии необходимых механизмов стимулирования повышения их деловой и профессиональной квалификации.

Невысокий уровень профессионализма у сотрудников можно связать со следующими причинами:

- незнание законодательных актов, руководящих и нормативных документов (постоянные изменения);

– негибкость профессионального мышления; узко прагматичное мышление, направленное только на ликвидацию «узких мест», устранение уже возникших неблагоприятий;

– обширный поток информации (большое количество оказываемых услуг);

– отсутствие творческого начала в решении поставленных задач (отсутствие стимула);

– неспособность работать в экстремальных условиях.

4) Объем работы, выполненной за год; выполнение плановых и внеплановых заданий. Для контролирования выполнения плановых и внеплановых заданий руководитель ежегодно составляет предварительную программу и план мероприятий с учетом значимости и достижимости результатов. Однако для разрабатываемых руководством планов характерны несвоевременная постановка проблемы, неполный прогноз развития ситуации, установка на жесткие планы; преобладание краткосрочных планов и формальное составление долгосрочных планов.

Однако проведенный анализ практического опыта деятельности МФЦ г. Абакан позволил выявить определенные проблемы и наметить некоторые направления повышения его эффективности.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГАУ РХ «МФЦ ХАКАСИИ» ОТНОСИТЕЛЬНО АДАПТАЦИИ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.

3.1 Характеристика учреждения

Проблемы в области управления развитием персонала, поиск новых подходов и технологий, способствующих повышению производительности труда, занимают особое место в работе ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».

С момента своего основания (19 марта 2010 года) и на данный момент, в организации выделяют необходимость обучения кадров новым услугам.

Каждый год с выходом новых законов и распоряжений правительства РФ, список предоставляемых услуг пополняется, и в связи с этим ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» стала тесно сотрудничать с представителями других государственных структур таких как Росреестр, УФМС, МВД, ГИБДД и т.д.

Представители этих организаций часто проводят лекции, брифинги и консультации направленные на повышение качества предоставляемых услуг. Так же, в любой момент, рядовой сотрудник ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» может связаться по горячей линии с представителями организаций чтобы получить необходимую информацию по предоставлению услуги.

Многофункциональный центр "Мои документы" — государственное автономное учреждение, уполномоченное на организацию предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу "одного окна" на бесплатной основе.

Полное название организации - Государственное автономное учреждение Республики Хакасия "Многофункциональный центр организации

централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг Республики Хакасия".

Сокращенное название организации - ГАУ РХ "МФЦ Хакасии".
В соответствии с Федеральным законом от 03.11.2006 N 174-ФЗ "Об автономных учреждениях", Постановлением Правительства Российской Федерации от 03.10.2009 N 796 "О некоторых мерах по повышению качества предоставления государственных (муниципальных) услуг на базе многофункциональных центров предоставления государственных (муниципальных) услуг", Законом Республики Хакасия от 25.06.1998 N 34 "Об управлении государственной собственностью Республики Хакасия" в целях обеспечения конституционных прав граждан на получение информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления Республики Хакасия Правительство Республики Хакасия постановило 16.02.2010 – создать Автономное учреждение Республики Хакасия "Многофункциональный центр организации централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг Республики Хакасия" (АУ РХ «МФЦ Хакасии»).

Распоряжением Аппарата Правительства на должность директора был назначен Горючкин Виталий Владимирович.

19 марта 2010 года АУ РХ "МФЦ Хакасии" было зарегистрировано Федеральной налоговой службой Республики Хакасия и выдано свидетельство №000794237.

21 декабря 2010 года начал свою работу в тестовом режиме территориальный отдел №1 Автономного учреждения Республики Хакасия «Многофункциональный центр организации централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг Республики Хакасия» на территории муниципального образования г. Саяногорск в целях содействия эффективному предоставлению государственных и муниципальных услуг. 4 октября 2011 года отдел был поставлен на учет в

налоговый орган. Поэтому днем рождения территориального отдела №1 считается дата - 04.10.2011 г.

Постановлением правительства Республики Хакасия от 03.08.2012 № 508 Автономное учреждение Республики Хакасия «Многофункциональный центр организации централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг Республики Хакасия» было переименовано в Государственное автономное учреждение Республики Хакасия «Многофункциональный центр организации централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг Республики Хакасия» (ГАУ РХ «МФЦ Хакасии»).

Открытие территориального отдела №2 ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» состоялось в селе Таштып 1 июня 2011 года.

С 6 марта 2012 года начал свою работу отдел по работе с заявителями в г. Абакане. 21 февраля 2018 года этот отдел был переименован и поставлен на учет в налоговый орган как территориальный отдел №13. Днем рождения территориального отдела №13 стала дата - 21.02.2018 г.

На начало 2016 года программа по созданию сети многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг Республики Хакасия завершилась. Создано 13 территориальных отделов и 27 территориально обособленных структурных подразделения на территории 13 муниципальных образований республики. По данным мониторинга развития сети МФЦ доля охвата населения сетью МФЦ составляет 92,16% жителей Республики Хакасия.

Цели деятельности многофункционального центра "Мои документы" Республики Хакасия:

- 1) Упрощение процедур предоставления государственных и муниципальных услуг.
- 2) Сокращение временных затрат заявителей, количества документов и обращений в органы исполнительной власти.

3) Сокращение сроков предоставления услуг от момента обращения заявителей до момента предоставления результата услуг.

4) Обеспечение доступности информации по государственным и муниципальным услугам.

5) Сокращение рынка посреднических услуг.

6) Повышение комфортности для предоставления услуг.

Основные функции многофункционального центра:

1) Прием/выдача документов.

2) Информирование и консультирование заявителей

3) Доставка документов из МФЦ в органы исполнительной власти.

4) Предоставление в здании МФЦ дополнительных услуг для удобства физических и юридических лиц.

5) Обеспечение бесперебойной работы программно – аппаратных средств МФЦ, эксплуатационного обслуживания помещений и оборудования МФЦ.

6) Обеспечение создания и поддержание работы центра телефонного обслуживания, телефона "горячей линии", Интернет-сайта МФЦ.

7) Обеспечение администрирования информационной системы МФЦ, электронное управление очередью, учет количества посетителей.

3.2 Методы обучения персонала в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии»

ГАУ РХ «МФЦ Хакасии», как бюджетная организация использует большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков своих сотрудников. В системе обучения кадров организации можно выделить три этапа развития:

– обучение;

– повышение квалификации;

- управление деловой карьерой.

Методы обучения, используемые на предприятии можно подразделить на две большие группы:

- 1) обучение на рабочем месте
- 2) обучение вне рабочего места

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с повседневной работой. Оно является более дешевым и оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение в стенах МФЦ может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников.

Так, например ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» очень тесно сотрудничает с представителями Федеральной миграционной службы, по вопросам обучения своих сотрудников в предоставлении услуг УФМС. Представители Федеральной миграционной службы консультируют сотрудников МФЦ по разным направлениям услуг УФМС.

С другой стороны, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за текущей работой и жесткими временными рамками.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте, в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» являются:

- 1) Копирование – работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя действия этого человека. Такой метод используется чаще всего, для обучения нового сотрудника первичным услугам организации.
- 2) Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов.

При этом менеджер (руководитель отдела) обучает подчиненных в ходе выполнения работы.

3) Ротация –сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Это самый частый способ обучения персонала в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии».

К числу основных методов обучения вне работы в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» относятся:

1) Лекции –традиционный метод профессионального обучения который используется в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии», позволяет лектору изложить большой объем учебного материала в короткий срок.

2) Кейсы –реальная или выдуманная ситуация с вопросами для анализа. Проводится как часть Аттестации по прохождению учебного плана.

По окончании обучения каждый сотрудник проходит аттестацию, на знание порядка предоставления услуг.

Эффективность обучения определяется аналитическим путем, сопоставления многих элементов согласно рисунку 3.1

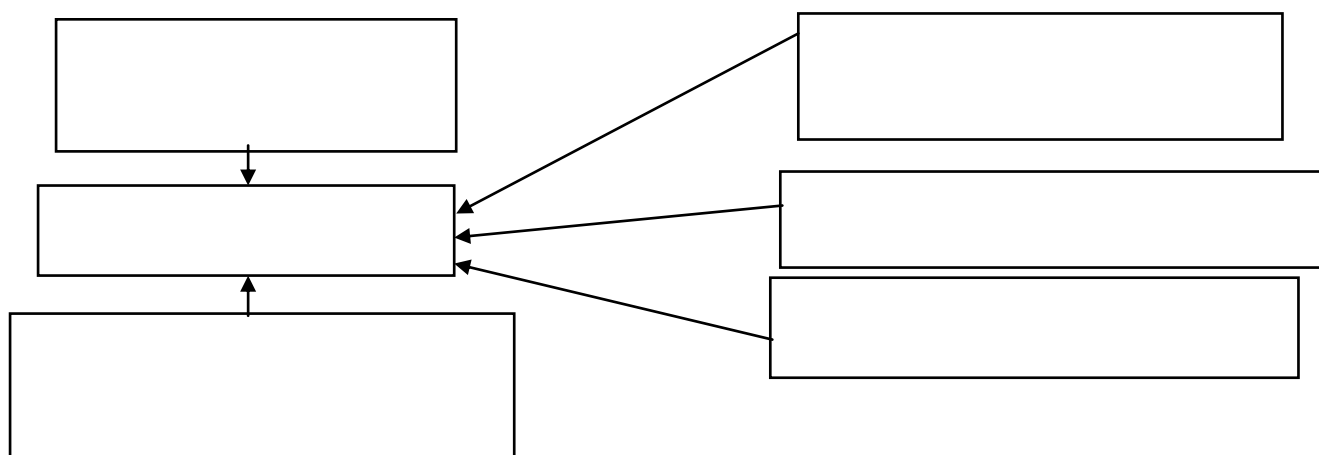


Рисунок 3.1 - Определение эффективности обучения.

Для дальнейшего развития персонала и повышения квалификации используют следующие методы:

1) Конкурсы –межрегиональные соревнования на знание предоставляемых услуг, целью которых является развитие навыков и интереса к работе, победители награждаются премиями.

2) Курсы повышения квалификации –сотрудников, показавших хорошие результаты труда, отправляют на общероссийские курсы в которых принимают участие лучшие кадры в данной сфере.

3) Стажировка –сотрудника направляют в организацию, с которой у ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» договор, в которой он обучается новым услугам или методам их предоставления

4) Деловые игры –коллективная игра, включающая разбор учебного примера. При этом участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.

После прохождения курсов повышения квалификации, сотруднику (если он занимает свою должность более одного года) назначается аттестационная комиссия, которая дает рекомендации по дальнейшему развитию или назначению на новую должность.

Рисунок 3.1 –Должности (по возрастанию) отдела по работе с заявителями города Абакана.

Специалист по приему и выдаче документов



Старший специалист по приему документов



Ведущий специалист



Руководитель отдела

Рисунок 3.1 – Должности (по возрастанию) отдела по работе с заявителями города Абакана.

3.3 Оценка эффективности комплекса мероприятий по развитию и обучению персонала

Начиная с 2013 года ГАУ РХ "МФЦ Хакасии" начинает проводить плановое обучение кадров, в период с сентября 2013 года по март 2014 года отправлялись на курсы повышения квалификации 20 человек, с июня 2014 года по август еще 8 человек. При общем штате сотрудников в 62 человека можно сказать что обучение и повышение квалификации прошли только 45%. Это число является удовлетворительным для данной организации. Следующее плановое обучение проходило с января 2015 года по май, в котором участвовало уже 34 человека. А так же, с сентября 2015 года по ноябрь в котором принимало участие 4 человека руководящего состава. Всего обучение в этот год прошло 38 человек это уже 61%, что составляет более половины всего кадрового состава.

К началу 2016 года обучение, переобучение и повышение квалификации прошли почти все сотрудники организации. Но всё же отставание от общероссийской статистики присутствует. Огромным недостатком медленных темпов обучения является недостаточное финансирование данной проблемы. В связи с тем что ГАУ РХ "МФЦ Хакасии" финансируется из регионального бюджета республики Хакасия, который в свою очередь испытывает острый дефицит средств, организация испытывает финансовые трудности. В данный момент проблема сохраняется по прогнозам поправить положение можно будет только в 2021 году, если будут дополнительные финансовые вложения.

Начиная с конца 2016 года ГАУ РХ "МФЦ Хакасии" стало отдавать предпочтение обучению непосредственно на предприятии, в связи сограниченностью финансовых средств. Это решение положительно повлияло на бюджет организации, а так же, позволило сэкономить время на обучении сотрудников.

На начало 2018 года доля сотрудников с высшим образованием составила 94%, сотрудников со средним и средне-специальным образованием по 3%. Это показывает эффективность работы отдела кадров в рамках реализации стратегии по обучению и повышению квалификации сотрудников.

В целом ГАУ РХ "МФЦ Хакасии" уделяет достаточно внимания данной проблеме и заботится о уровне знаний своих сотрудников. Тесное сотрудничество с другими организациями в данном вопросе приносит свои положительные результаты.

Так же отдельно заслуживает внимание система стимулирования работников к обучению новым услугам. Разнообразные денежные вознаграждения и возможность продвижения по карьерной лестнице, являются хорошими стимулами для совершенствования навыков сотрудников.

Но несмотря на вполне хороший механизм управления развитием персонала предприятия, есть некоторые замечания по организации и контролю обучения работников.

Основной перечень недостатков предприятия по развитию персонала:

1) Сокращение бюджета, выделяемого организацией на обучение и повышение квалификации кадров, крайне негативно сказывается на кадровом потенциале и не позволяет в полной мере сотрудникам раскрыть свои способности.

2) Руководитель не участвует в кадровой политике и практически никак не влияет на развитие сотрудников. Это можно отнести к очень тяжкому недостатку, который очень негативно сказывается на персонале.

3) В организации сложилась атмосфера рутины, которая не позволяет сотрудникам проявлять инициативу, из-за чего развитие кадрового потенциала практически отсутствует.

4) Отсутствует ротация кадров, которая так же влияет на однообразность работы сотрудников.

5) Весьма важным недостатком является отсутствие конкретного понимания цели и миссии организации, в связи с чем сотрудники не имеют дополнительной мотивации к развитию собственного потенциала.

6) Отсутствие четких критерий по которым производится анализа результаты деятельности сотрудников.

7) Отсутствие философии организации, что затрудняет взаимодействие между сотрудниками, а так же негативно сказывается на процессе трудового воспитания сотрудников.

Не смотря на то что ГАУ РХ "МФЦ Хакасии" имеет ряд проблем, которые весьма сильно сказываются на кадровом потенциале, организация все же прикладывает усилия по направлению их решения. Но нужно заметить, что в дальнейшем проблемы могут сохраниться и продолжать оказывать свой негативный эффект.

3.4 Предложения по совершенствованию обучения персонала и эффективности работы ГАУ РХ "МФЦ Хакасии"

Для эффективного формирования механизма управления развитием персонала предприятия, поднятия имиджа, квалификации и психологического состояния сотрудников необходимо:

1) В сфере кадровой политики:

а) Необходимо оформить кадровую политику в письменном виде чтобы доступно и понятно выразить позицию руководства и улучшить взаимодействие между отделами, ввести единообразие взаимодействия между сотрудниками ГАУ РХ "МФЦ Хакасии".

b) Систематически производить контроль за кадровой политикой чтобы отвечать изменениям организации как внутренним, так и внешним.

c) Разработать философию организации, привлекая руководителей всех уровней, что позволит создать философию как продукт деятельности всей организации и дать возможность почувствовать сотрудникам значимость их предложений.

d) Провозгласить цель и миссию организации для этого привлечь всех сотрудников, организовать конкурс на лучшую формулировку цели и миссии.

e) Повысить компетентность руководителей в сфере управления персоналом обеспечить их не только теоретическими, но и практическими знаниями путем проведения различных семинаров, тренингов и т.д.

2) В сфере кадрового планирования персонала:

a) Произвести оценку профессионального потенциала сотрудников для построения планов дальнейшей карьеры.

b) Руководителем совместно с сотрудниками отдела произвести анализ планирования работ, для возможного перераспределения функций среди сотрудников, создание разнообразия выполняемой работы, для повышения заинтересованности и мотивации ее выполнения.

3) В сфере развития персонала:

a) Изучить кадровый потенциал для выявления сотрудников способных к управленческой деятельности, с целью создания кадрового управленческого резерва.

b) Произвести оценку деловых и личностных качеств сотрудников ГАУ РХ "МФЦ Хакасии".

c) Создать регламент обучения и повышения квалификации для разных категорий персонала.

d) Разработать график дополнительного образования сотрудников.

e) Разработать планы карьеры сотрудников, с учетом их потенциала, уровня образования и планируемого обучения.

f) Организовать ротацию кадров, для повышения удовлетворения работой и создания универсальных работников.

4) В сфере стимулирования и мотивации:

a) Создать критерии, по которым будет производиться анализ результатов деятельности Сотрудников организации.

b) Создать систему стимулирования сотрудников всех подразделений организации на основе этих критериев.

c) Создать систему нематериального стимулирования сотрудников. Как пример, принцип "Кафетерия" когда работник исходя из занимаемой должности имеет право выбрать для себя вознаграждение из пакета льгот.

5) Особое внимание нужно уделить перераспределению средств для возможности реализации всех рекомендаций, на данный момент это ключевой фактор который не позволяет ГАУ РХ "МФЦ Хакасии" проводить более масштабную программу обучения и повышения квалификации персонала, при том что кадровый потенциал у организации достаточно высокий.

б) Так же нужно рассмотреть возможность обмена опытом с другими федеральными и муниципальными организациями чьи услуги предоставляет ГАУ РХ "МФЦ Хакасии".

По итогу анализа ГАУ РХ "МФЦ Хакасии" можно сделать вывод что обучение и повышение квалификации работников организации на данный момент должны иметь непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство ГАУ РХ "МФЦ Хакасии" должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции, которые дают возможность наиболее продуктивно использовать новые

технологии. Для эффективности непрерывного обучения необходимо, чтобы сотрудники проявляли заинтересованность. Руководство должно увеличить мотивацию, а также создать все условия, благоприятствующие обучению.

Обучение сотрудников является главным инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал персонала организации и оказывать непосредственное влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала введение новых изменений сильно затрудняется, или становится невыполнимым. Обучение персонала является важнейшим инструментом для достижения целей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка механизма управления развитием персонала предприятия сферы услуг ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» позволила сделать следующие выводы.

Цель в управлении развитием персонала в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» состоит в том, чтобы обеспечить организацию мотивированными к работе сотрудниками в соответствии с поставленной персонал-стратегией.

Управление развитием персонала в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» осуществляется руководителем отдела при поддержке директора. Структура системы развития персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» включает его обучение, адаптацию, мотивацию к развитию. Таких элементов, как продвижение по карьерной лестнице, управление деловой карьерой и прочих элементов, в 2017 году ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» не было реализовано в связи с сокращением финансирования, затрат на персонал по приказу руководства. Оценка эффективности управления развитием персонала в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» показала отдачу от работы персонала, сокращение затрат на обучение и мотивацию персонала, не эффективное использование элементов в структуре развития персонала (количество мотивационных программ сокращается; сокращается количество сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации и т.д.). У механизма управления развитием персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» в процессе его исследования представлены следующие преимущества: наличие конкретных целей и задач в управлении развитием персонала. Недостатки, проблемы в существующем механизме управления развитием персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» имеются, для их устранения была разработаны рекомендации.

Цель программы – создание условий совершенствование механизма управления развитием персонала.

Задачи совершенствования механизма управления развитием персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии»: совершенствование системы обучения персонала; улучшение условий для адаптации персонала в компании; разработка системы мотивации к развитию персонала. Совершенствованию системы обучения персонала в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» способствуют: разработка программы обучения персонала; обучение персонала опытными специалистами на рабочих местах (курсы повышения квалификации на местах); продвижение по карьерной лестнице для обучаемого персонала с опытом работы в компании, управление деловой карьерой обучаемых работников.

Улучшение условий для адаптации персонала в компании ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» характеризуется: коучингом и наставничеством; развитием партнерских отношений между новыми и уже существующими работниками; разработкой четких регламентов по адаптации персонала. Разработке системы мотивации к развитию персонала в ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» способствуют: похвала работников на совещаниях, собраниях перед персоналом; вручение грамот работникам за определенные заслуги; разработка общей программы мотивации персонала.

Сроки реализации комплекса мероприятий по совершенствованию механизма управления развитием персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» обозначены в 15 недель.

Используемыми ресурсами для реализации мероприятий по совершенствованию механизма управления развитием персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» являются: кадровые (с использование персонала предприятия), финансовые (с использованием собственного капитала организации), а также информационные (с использованием комплекса

внутренней и внешней информации, необходимых для реализации мероприятий).

Исполнителями мероприятий по совершенствованию механизма управления развитием персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» будут следующие сотрудники: директор, руководитель отдела, администратор.

Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию механизма управления развитием персонала ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» показала положительную динамику в развитии показателей: увеличились затраты на развитие персонала, уровень адаптации новых сотрудников заметно сокращается, количество мотивирующих программ увеличивается, а планируемые показатели производительности труда и прибыли на одного работника также будут показывать рост в динамике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: официальный текст. – Москва : ПРИОР, 2017. – 666 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. по сост. на 1 февр. 2017. – Москва : Эксмо, 2017. – 680 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации по сост. на 1 мая 2017. – Москва : Эксмо, 2017. – 237 с.
4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : федер. закон № 14 от 08.02.1998, в ред. от 03.07.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
5. Алексеев, Н. Развитие персонала в условиях современного бизнеса / Н. Алексеев // Коммерческий директор. – 2016. – № 7. – С. 26–30.
6. Антонова, А. Развитие сотрудников / А. Антонова // Коммерческий директор. – 2016. – № 4. – С. 24–28.
7. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс / Н. И. Архипова, О. Л. Седова. – Москва : Проспект, 2016. – 224 с.
8. Бавыкина, Е. Н. Динамическая оптимизационная модель развития персонала / Е. Н. Бавыкина // Концепт. – 2015. – Т. 13. – С. 3136–3140.
9. Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – Москва : Омега-Л, 2014. – 768 с.
10. Глухенькая, Н. М. Исследование систем управления персоналом организации: монография / Н. М. Глухенькая. – Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.
11. Глухенькая, Н. М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы / Н. М. Глухенькая // Профессиональное образование.

Столица. – 2015. – № 1. – С. 42–44.

12. Голованева, А. В. Система развития персонала: особенности и пути совершенствования / А. В. Голованева, О. А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2016/01/10731>.

13. Демченко, С. Развитие персонала на предприятии / С. Демченко // Директор по персоналу. – 2016. – № 9. – С. 15–17.

14. Динамика оборота общественного питания в Красноярском крае [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://web.krasstat.gks.ru/doklad/12/dok.html>.

15. Злобина, А. Управление развитием персонала / А. Злобина. – Москва : Дело, 2017. – 166 с.

16. Зощенко, С. Современные методы развития сотрудников / С. Зощенко // Коммерческий директор. – 2017. – № 1. – С. 14–17.

17. Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 244 с.

18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учеб. пособие / А. Я.

Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. –

238 с.

19. Климцева, С. Повышение квалификации персонала – залог успешного развития / С. Климцева // Рынок труда. – 2017. – № 2. – С. 15.

20. Куатпекова, А.К. Планирование, обучение и развитие персонала / А. К. Куатпекова // Молодой ученый. – 2016. – № 1. – С. 389–392.

21. Лагерева, К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии / К. А. Лагерева // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 441–443.

22. Лидинцев, И. Повышение квалификации персонала: трата денег или инвестиции в сотрудников / И. Лидинцев // Коммерческий директор. – 2016. – № 11. – С. 17–20.
23. Лукичева, Л.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л.И. Лукичева. – Москва : Омега-Л, 2013. – 263 с.
24. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник / В. М. Маслова. – Москва : Юрайт, 2016. – 492 с.
25. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : учебно-практ. пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – Москва : Дашков и К, 2015. – 344 с.
26. Михайлина, Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева. – Москва : Дашков и Ко, 2016. – 280 с.
27. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение : учебник / Е. Б. Моргунов. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 424 с.
28. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Люберцы : Юрайт, 2016. – 513 с.
29. Оксинойд, К. Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учебно-практ. пособие / К. Э. Оксинойд. – Москва : Проспект, 2014. – 64 с.
30. Полякова, О. Н. Управление персоналом: учебник / О. Н. Полякова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
31. Прогноз социально-экономического развития края [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://econ.krskstate.ru/ser_kray/prognoz.

32. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro>.
33. Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. –2014. – № 8. – С. 565–567.
34. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 647 с.
35. Семёнов, А. Г. Управление персоналом / А. Г. Семёнов, Т. Е. Баева, С. Н. Бекасова. – Москва : КноРус, 2013. – 432 с.
36. Соколова, И. Современные особенности организации процесса развития персонала / И. Соколова // Рынок труда. – 2016. – № 8. – С. 21–25.
37. Стародубцев, С. О. Необходимость повышения квалификации трудового персонала как фактор успешного развития организации / С. О. Стародубцев // Молодой ученый. – 2016. – № 6. – С. 559–561.
38. Статистика : данные по Красноярскому краю [Электронный ресурс].