АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИНСТИТУТ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ»



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

“Совершенствование системы управления персоналом в государственной службе (на примере ГАУ «МФЦ в Республике Дагестан»)

Выполнила студентка: Ильясова Зумруд Салаватовна

форма обучения: заочная

направление: 38.03.02 «Менеджмент»

профиль: «Управление персоналом в организации»

Руководитель: Буданова Ирина Михайловна

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ

Проректор по учебной
и методической работе Н.В. Кельчина

МОСКВА 2019

Содержание

Оглавление

Введение……**3**

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты системы работы с персоналом в государственной службе…… **6**

1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность ….**6**

1.2 Кадровая политика управления персоналом в государственной службе ……**16**

ГЛАВА 2. Система управления и основные характеристики государственного учреждения ГАУ «МФЦ в РД»……**28**

2.1 Общие характеристики организации ГАУ «МФЦ в РД»……**24**

2.2 Анализ системы управления персоналом……**27**

2.3 Структура кадровой политики в ГАУ «МФЦ в РД»……**35**

ГЛАВА 3. Мероприятия по совершенствованию системы управления и стимулирования работников в ГАУ «МФЦ в РД»……**44**

3.1 Содержание основных направлений и мероприятий совершенствования системы управления персоналом……**44**

3.2 Подготовка кадрового резерва как способ повышения эффективности управления персоналом в государственной службе……**51**

Заключение ……
..55

Список используемых источников……**58**

Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы. В настоящее время рыночные хозяйственные условия, характеризуются рискованностью, динамичностью, неопределенностью, повышением интенсивности конкуренции. Это создает необходимость усилить работу с персоналом. «В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут, созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест, в приоритетных для общества областях». В такой ситуации исследование особенностей функционирования кадровой политики предприятия является актуальным и оправданным.

Персонал представляет собой стратегический ресурс организации, требующий искать новые механизмы управления им в целях обеспечения результативности его функционирования в долгосрочной перспективе. Управление персоналом является совокупностью связанных логически действий, направленных на оптимизацию персонала или трудовых ресурсов организации в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, для рационального достижения целей, которые поставлены перед предприятием.

Фундамент кадровой политики составляют базовые принципы научного управления, например, использование научного анализа в целях определения методов выполнения задач, отбор сотрудников, которые

лучше подходят для выполнения работ, обеспечение соответствующего обучения сотрудников, правильное и систематическое использование стимулирования материального типа и др.

Эффективная кадровая политика является не только важнейшим фактором успеха современной организации в экономической сере, инструментом повышения производительности и эффективности работы персонала, но и социально ориентированным управлением, которое направлено на каждого определенного сотрудника с целью повысить его трудовую мотивацию и удовлетворить потребности посредством системы стимулов материального характера.

Проблемный характер кадровой политики обусловлен растущим интересом современных российских организаций в области менеджмента. Успех развития организации на прямую зависит от человеческих ресурсов. По этой причине для эффективности деятельности организации важно грамотно формировать и осуществлять контроль кадровой политики. Решение данного комплекса вопросов представляет существенный практический и теоретический интерес. В современных сложных условиях деятельность организации требует создания эффективной кадровой политики, развивающей кадровый потенциал.

Объект исследования: ГАУ «МФЦ в РД» - Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг. Это организация, отвечающая за предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

Предмет исследования: система управления персоналом в ГАУ «МФЦ в РД».

Цель исследования: разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации.

Исходя из цели были поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать систему управления персоналом: основные понятия, сущность;
2. Изучить кадровую политику управления персоналом в государственной службе;
3. Представить общие характеристики организации ГАУ «МФЦ в РД»;
4. Провести анализ системы управления персоналом ГАУ «МФЦ в РД»;
5. Изучить структуру кадровой политики в ГАУ «МФЦ в РД».
6. Проанализировать основные направлений и мероприятий совершенствования системы управления персоналом.
7. Изучить подготовку кадрового резерва как способ повышения эффективности управления персоналом в государственной службе

Структура выпускной квалификационной работы определена логикой и последовательностью решения задач исследования. Она состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты системы работы с персоналом в государственной службе

1. Система управления персоналом: основные понятия, сущность

Все цели и задачи системы управления персоналом в организации достигаются путем реализации определенных принципов и методов проектирования СУП.

Принципы представляют собой наиболее устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, отдельные и специальные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, организации, работника).

Выделяют следующие основные принципы проектирования системы управления персоналом: разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; принцип единоначалия; принцип равенства руководства; подчинение личного интереса общей цели; принцип вознаграждения; принцип централизации; порядок; равенство и справедливость; стабильность персонала; принцип инициативы; корпоративный дух. [1]

Рассмотрим более подробно принципы и методику проектирования управления персоналом в организации.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в организации возлагается на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами,

---

1 Журавлев П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев. М.: Экзамен, 2017. - 271 с.

его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы проектирования системы управления персоналом в организации. [2]

Проектирование системы управления персоналом в организации предполагает следующую последовательность использования методов проектирования.

1. Методы планирования ресурсов организации: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Методы набора персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Методы отбора персонала*:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Методы определения заработной платы и льгот сотрудников организации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Методы оценки трудовой деятельности персонала: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем

2 Найденов О.А. Внутрифирменное обучение / О. А. Найденов // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 10. - С. 13-18

перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров. [3]

Методы планирования потребности в трудовых ресурсах. При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает. [4]

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Набор. Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей

---

3 Пошерстник Н.В. Кадры предприятия / Н. В. Пошерстник. - М.: ТК Велби, 2017. - 488 с.

4 Найденов О.А. Внутрифирменное обучение / О. А. Найденов // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 10. - С. 13-18

силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К методам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. [5]

Отбор кадров. На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь

5 Веснин В.Р. Основы менеджмента – М.: «ГНОМ – пресс», 2016 – 440с.

образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой метод предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Определение заработной платы и льгот.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает. [6]

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью методов анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

---

6 Захаров Н.Л. Управление настроем персонала в организации / Н. Л. Захаров. – М.: Инфра - М, 2017. - 288 с.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является использование методов профессиональной ориентации и социальной адаптации в коллективе. Организации используют целый ряд методов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации. [7]

Методы подготовки кадров.

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из методов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство

7 Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский. - М.: Дашков и К, 2017. - 416 с.

должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Методика подготовки представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение - это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой. [8]

Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

Методика оценки результатов деятельности.

---

8 Тарханова Л.А., Тарханов Ф.С. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций как эффективный механизм предотвращения организационных кризисов // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 15-1. - С. 87-91.

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет использование методов при определении степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

Методы подготовки руководящих кадров.

Методика подготовки сводится к использованию методов по развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Посредством методов оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для

занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Так же есть необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться следующими методами: путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии. [9]

Методы управления продвижением по службе.

Методы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Повышение качества трудовой жизни.

---

9 Яковлев А. Исправляем ошибки в мотивации персонала // Кадровое дело. 2016. - №3. С. 52–57.

Одна из последних важных разработок в области управления человеческими ресурсами на предприятии связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни. Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим параметрами:

1. Работа должна быть интересной.
2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.
6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Методы совершенствования организации труда.

Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда - это расширение объема работы и обогащение ее содержания. [10]

Методика совершенствования организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии.

---

10 Федорова Н.В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова. - М.: КноРус, 2017. - 536 с.

Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.

2. Кадровая политика управления персоналом в государственной службе

Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические; научно-технические; производственно-коммерческие; социальные.

Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом:

1) экономическая цель получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

2) научно-техническая цель - обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;

3) производственно-коммерческая цель производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

4) социальная цель достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

Упрощенный вариант базового дерева целей системы управления организацией (Рис. 1).

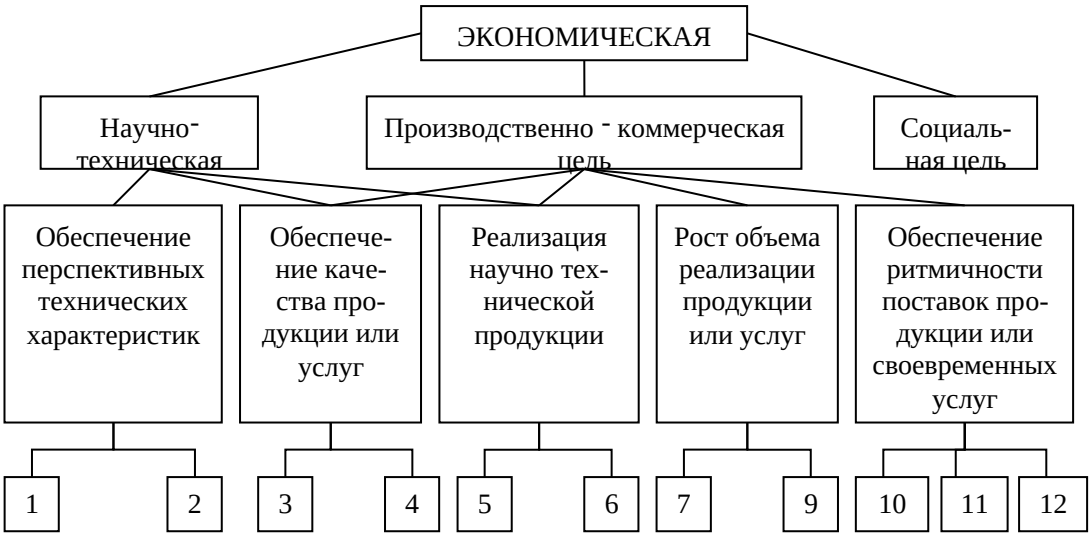


Рис. 1. Базовое дерево целей системы управления организацией

Он ограничен целями, выделенными по понятийному (аспектному) признаку декомпозиции (1-й и 2-й уровни), и одним уровнем целей, выделенным по факторному признаку (3-й уровень). [11]

Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно (Рис. 2; Рис.3).

Под соответствующими шифрами обозначены следующие цели:

1. Организация перспективных научно-технических разработок.
2. Сокращение длительности цикла «исследование производство».
3. Техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса.
4. Обеспечение высокого качества труда.
5. Маркетинг научно-технических разработок.
6. Соответствие плана разработок научно-техническому потенциалу организации.

11 Стародубов В.И. Управление персоналом организации / В.И. Стародубов. - М.: ГЭОТАР - Медиа, 2016. - 1104 с.

7. Маркетинг продукции или услуг.

8. Соответствие производственной программы и производственной мощности.

9. Полнота и своевременность материально-технического снабжения.

10. Обеспечение эффективного технического состояния оборудования и ритмичности производственного процесса.

11. Ритмичность сбыта продукции или своевременность оказания услуг.

На следующем уровне целей следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения);

1) организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов);

2) учета и контроля (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов);

3) стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями).

Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней. Надо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по дивизиональному типу.



Рис. 2. Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

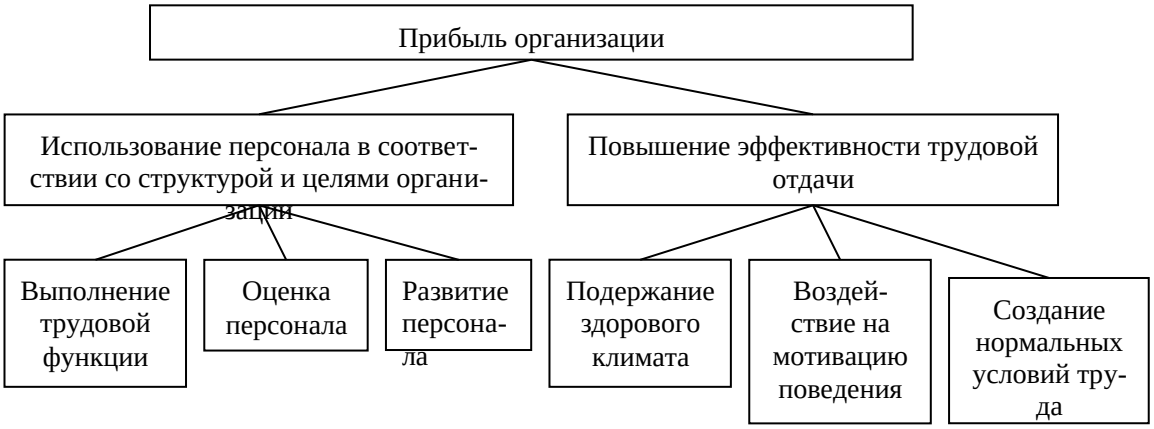


Рис. 3. Система целей администрации организации по отношению к персоналу

Структуризация социальной цели может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация, какие условия она стремится для этого создать?

Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать. [12]

Итак, с точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эту систему целей структурно можно представить следующим образом (Рис.2).

С точки зрения администрации, тот же блок целей должен включать целевые задачи и условия для их решения (Рис.3).

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей. Схема взаимосвязи объектов и носителей функций управления персоналом (Рис.4).

12 Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. - М.: Дело, 2017. - 280 с.



Рис. 4. Объекты и носители функций управления персоналом в иерархической системе управления организацией

До недавнего времени понятие управление трактовалось как администрирование, или линейное руководство. Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят, как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Неразвитость кадровых

служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе. [13]

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует так же тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Ниже показаны в краткой форме важнейшие этапы процесса управления персоналом, сложившиеся в зарубежной практике (Табл.1).

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся практически все перечисленные (Табл.1). К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношение к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

13 Спивак В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2018. 332 с.

Таблица 1 Основные и дополнительные задачи управленческой деятельности

Наименование этапа	Основные задачи этапа
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Определение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребностей в персонале. Отбор персонала и его деловая оценка
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участи персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организации по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

ГЛАВА 2. Система управления и основные характеристики государственного учреждения ГАУ «МФЦ в РД»

2.1 Общие характеристики организации ГАУ «МФЦ в РД»

ГАУ «МФЦ в РД» является государственным автономным учреждением Республики Дагестан «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» на территории Республики Дагестан. Создана организация 29 апреля 2013 года. На момент открытия многофункциональный центр предоставлял 31 обязательную государственную услугу, 54 услуги Министерства социальной политики и 69 муниципальных услуг. В настоящее время в МФЦ предоставляется 350 государственных и муниципальных услуг. Данный МФЦ относится к категории многофункциональных центров, которые предоставляют свои услуги 20 часов в неделю, так как население республики составляет более 3 085 738 человек. [14]

Перечень услуг, предоставляемых в рассматриваемом в многофункциональном центре, представлен на официальном сайте. По организационно-правовой форме многофункциональный центр является муниципальным казенным учреждением, следовательно, он финансируется за счет местного бюджета на основании сметы, а также в пределах, установленных законодательством Российской Федерации, имеет право осуществлять деятельность, приносящую доход.

В мае 2014 года был представлен новый бренд для системы многофункциональных центров, его именем стало – «Мои Документы». Вновь открываемые многофункциональные центры стали работать под новым

14 Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 278 с.

брендом. На сегодняшний день, абсолютно все учреждения, входящие в сеть МФЦ носят имя данного бренда.

Организационная структура организации представлена на рисунке 2.1.1.

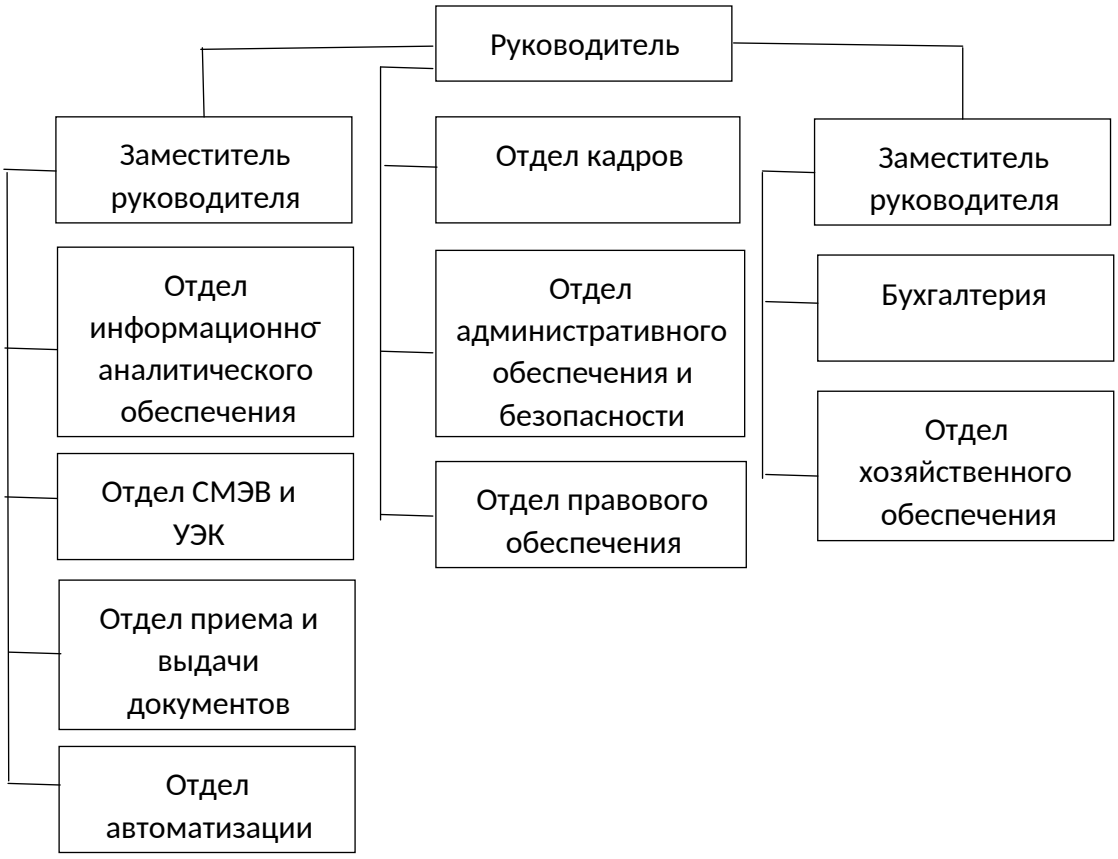


Рисунок 2.1.1. - Организационная структура ГАУ «МФЦ по РД»

С каждым днём существование многофункциональных центров становится всё популярнее. Количество филиалов, располагающихся по всей стране, продолжает расти одновременно с численностью заявителей.

Проводятся всевозможные конкурсы, посвящённые выбору МФЦ которые являются лучшими в той или иной категории. К примеру, лучшими МФЦ первой категории в 2015 году были признаны центры Пермского края, Алтайского края, Республики Дагестан и Башкортостан. В 2016 году лучшими центрами первой категории являются учреждения Калужской,

Кировской, Воронежской, Томской областей, Москвы, Пермского и Краснодарских краев. Помимо номинации «Лучший МФЦ» также существуют категории «Лучшая практика по информатизации МФЦ», «Лучший универсальный специалист МФЦ». [15]

Большое внимание государство уделяет автоматизации деятельности многофункциональных центров. Повсеместно выделяются бюджеты для внедрения и установки автоматизированных информационных систем, электронных очередей, центров телефонного обслуживания, веб-сайтов, посвящённым деятельности МФЦ. Технологии доходят до того уровня, что для того чтобы узнать статус поданного заявления в учреждении достаточно ввести его номер на сайте.

Для полного анализа состояния учреждения необходимо проанализировать основные показатели деятельности, которые представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1.

Основные показатели деятельности ГАУ «МФЦ по РД»

Наименование показателей	Ед. изм-я	Величина показателя			Изменения показателя 2017 / 2016	
		2016 год	2017 год	2018 год	абсолют. отклонение	относит. отклонение, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Численность персонала	чел.	9	19	50	+31	+163,2
в том числе: 1.1 руководителе	чел.	3 5 1	9 9 1	9 38 3	0 +29 +2	0 +322,2 +200

15 Холодков А.В. Экономические аспекты управления человеческими ресурсами / А.В. Холодков // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. №1. - С. 67-75.

й 1.2 специалистов 1.3 рабочих						
2. Фонд заработной платы персонала	тыс. руб.	2 220	5 760	19 692	+13 932	+241,9
3. Среднемесячная заработная плата						
в том числе: 3.1 руководителей 3.2 специалистов 3.3 рабочих	р.	25 000 20 000 10 000	28 000 24 000 12 000	38 000 33 000 15 000	+10 000 +9 000 +3 000	+35,7 +37,5 +25

За анализируемы период численность персонала возросла с 9 человек в 2016 году до 50 человек в 2018 году. Резкий скачок произошел в 2018 году. Численность персонала возросла на 163,2 %. Основную часть роста персонала составили специалисты. Увеличились среднемесячные заработные платы сотрудников, что естественно оказало большое влияние на увеличение фонда оплаты труда, в 2018 году он вырос на 241,9% по сравнению с 2017 годом.

Рост вышеуказанных показателей благоприятно характеризуют деятельность многофункционального центра.

Таким образом, ГАУ «МФЦ по РД» призвано существенно повысить эффективность оказания услуг органами государственной и муниципальной власти, а главное, сократить время, затрачиваемое гражданами и организациями на их получение.

2.2 Анализ системы управления персоналом ГАУ «МФЦ в РД»

В настоящее время сложилась кризисная ситуация в экономике нашей страны. Причиной экономического кризиса в России стало резкое падение цен на нефть на общемировом рынке. Учитывая тот факт, что доходность бюджета страны и его наполняемость наполовину зависят от цен на нефть, можно предположить, что расходы государства так же будут сокращаться до момента стабилизации на рынке нефтегазового сектора. Сокращение затрат коснется и расходов на содержание государственного аппарата. Соответственно, множество процессов в российской экономике изменят свои направления и временные рамки: в ряде случаев уже происходит оптимизация расходов организаций на ключевую деятельность и сокращение фондов оплаты труда, что ведет к снижению уровня доходов специалистов или сокращению персонала. Секвестирование расходов на содержание государственных организаций и органов государственной власти не обошли и Свердловскую область. [16]

Проблема заключается в том, что во время оптимизации численности в период кризисной ситуации экономики на персонал возлагаются дополнительные задачи, и увеличивается объем работы. Как показал опыт развития государственного автономного учреждения РД «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг», в 2018г. в связи с недостаточным уровнем профессиональных (базовых) знаний, отсутствия достаточных навыков в сфере межличностных отношений, корпоративной и деловой этики, отсутствием стремления к саморазвитию, персонал не готов к существенным изменениям условий труда, смены стандартных схем выполнения рабочих процессов. Такая ситуация может привести к невыполнению необходимых показателей качества

16 Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский. - М.: Дашков и К, 2017. - 416 с.

оказания услуг органами исполнительной власти населению, и потере достигнутых результатов, что влечет за собой крах поставленных целей всей административной реформы.

Соответственно, для предотвращения отрицательных последствий и дальнейшего прогресса достигнутых результатов, необходимо провести анализ причин, повлекших замедление процесса развития системы многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг.

Точкой отсчета в изучении можно считать базовое образование, которое имеет специалист, трудоустраивающийся в ГАУ «Многофункциональный центр». В настоящее время нет разработанных методических рекомендаций по установлению квалификационных требований к образованию, стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности, к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей по должностям специалистов, оказывающих государственные и муниципальные услуги, пока не утверждены профессиональные стандарты. [17]

На сегодняшний день в ГАУ «Многофункциональный центр» принимаются специалисты с высшим образованием, стажем работы от 6 месяцев по специальности. Квалификационный состав сотрудников, обслуживающих население, представляет собой: 20 % юридическое, 30 % экономическое, 15 % педагогическое, 35 % имеющие высшее техническое, медицинское, психологическое и иное образование.

В РД федеральные государственные бюджетные образовательные учреждения высшего профессионального образования предлагают

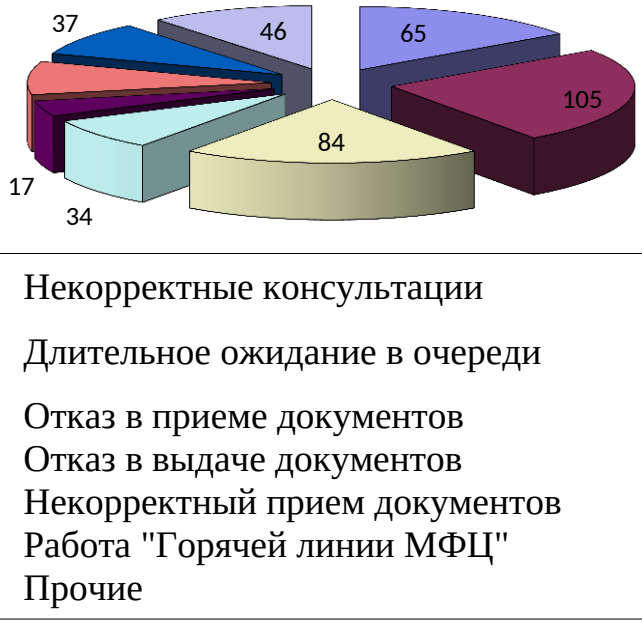
17 Федорова Н.В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова. - М.: КноРус, 2017. - 536 с.

наиболее подходящую специальность для подготовки специалистов для оказания государственных, муниципальных услуг - «Государственное и муниципальное управление», которая включает выявление, анализ и разрешение проблем инновационного развития национальной экономики, управления основными параметрами инновационных процессов в современной экономике, научно-технического и организационного обновления социально-экономических систем, а также методов и инструментов оценки результатов инновационной деятельности; разработку теоретических и методологических принципов, методов и способов управления социальными и экономическими системами; совершенствование методов управления и государственного регулирования; социальную структуру, социальные институты и процессы; государственно-правовые концепции: история и современность. Однако приобретенных навыков при изучении данной дисциплины недостаточно для работы специалистов в сфере обслуживания населения при оказании государственных и муниципальных услуг.

Согласно данным МФЦ за 2018 год на сайт и телефон «горячей линии» многофункционального центра поступило 388 жалоб, из них: на некорректные консультации специалистов МФЦ – 65; на длительное ожидание в очереди – 105; на отказ в приеме документов – 34; на отказ в выдаче документов – 17; на некорректный прием документов специалистом – 37; на центр телефонного обслуживания «Горячая линия МФЦ» - 46; прочие (комиссия в платежных терминалах при оплате государственной пошлины, режим работы филиалов, на работу официального сайта МФЦ и др.) – 65 (рис.2.2.1.).

Рис.2.2.1.:

Данные о жалобах на работу ГАУ «Многофункциональный центр» за 2018 год.



Источник: Составлено автором на основе данных учреждения.

На рис. 2.2.1 видно, что всего поступило 388 жалоб за 2018 год. Рассмотрев данные статистики более подробно можно на основании полученных данных сделать следующий вывод, что все проблемные вопросы затрагивают кадровую политику учреждения, соответственно необходимо провести анализ предполагаемых причин сложившейся ситуации и разработать мероприятия по устранению проблемных вопросов. Особое внимание в системе управления персоналом государственных служащих должно быть уделено систематическому их обучению и повышению квалификации. [18]

Для подготовки специалистов к работе по принципу «одного окна» в РД 30.05.2013 года № 110 комиссией по повышению качества услуг в РД была утверждена «Методика подготовки специалистов МФЦ и

18 Найденов О.А. Внутрифирменное обучение / О. А. Найденов // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 10. - С. 13-18

привлекаемых организаций, предоставляющих государственные и муниципальные услуги по принципу «одного окна» (табл. 2.2.1).

В соответствии с утвержденной программой обучения специалист, проходящий дополнительное образование в учебном центре «Многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг» в РД (далее – ГАУ РД «Многофункциональный центр») получает всестороннее представление специфики рабочего процесса. Обучение проходит централизованно в учебном центре в г. Махачкала.

Таблица 2.2.1.

Программа подготовки специалистов МФЦ и привлекаемых организаций, предоставляющих государственные и муниципальные услуги по принципу «одного окна»

№ п/п	Наименование дисциплин, разделов и тем	Всего, час	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия	
I. Организация и специфика деятельности МФЦ						
1.1	Нормативно-правовые и организационные основы деятельности по организации предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ	5	2	3	-	тест
1.2	Цикл прохождения документов в	5	2	3	-	тест

	процессе организации оказания государственных и муниципальных услуг					
II. Содержание и правовое регулирование процесса предоставления государственных и муниципальных услуг в МФЦ						
2.1	Особенности предоставления услуг в земельно-имущественной сфере	12	3	3	6 (АИС МФЦ)	тест
2.2	Особенности предоставления услуг в сфере подтверждения гражданско-правового статуса	12	3	3	6 (АИС МФЦ)	тест
2.3	Особенности предоставления услуг в сфере социального обеспечения	12	3	3	6 (АИС МФЦ)	тест
2.4	Особенности предоставления услуг в сфере предпринимательской деятельности	12	3	3	6 (АИС МФЦ)	тест
III. Формирование позитивного имиджа сотрудника МФЦ						
3.1	Имидж работника МФЦ: служебный дресскод, культура речи и невербальное поведение	2	1	1	нет	тест

3.2	Бесконфликтные коммуникации. Особенности взаимоотношений с коллегами и посетителями.	3	1	2	нет	тест
IV. Методика обучения специалистов в филиалах МФЦ						
4	Методика обучения специалистов в филиалах МФЦ	3	2	1	нет	тест
V. Стажировка в органах и/ или в операционном зале, отделе документационного обеспечения МФЦ						
5	Стажировка в органах и/ или в операционном зале, отделе документационного обеспечения МФЦ	8	-	-	Не менее 8 часов	Отчет о стажировке
VI. Методика обучения специалистов в филиалах МФЦ						
6	Итоговая аттестация	Зачет в форме тестирования				
Итого:		74	20	22	32	

Источник: [6, 4с.]

На практике же прослеживаются некоторые сложности применения полученных знаний. Можно предположить следующие причины сложностей: неумение применить полученные навыки в жизненной ситуации, некачественное наполнение лекционного материала, малое количество

часов практики, недостаточная компетентность преподавательского состава. [19]

Проведя анализ программы подготовки, автор предлагает мероприятия по совершенствованию обучения в двух направлениях:

1. Мероприятия, направленные на качественную составляющую обучающего курса, то есть пересмотр и дополнение учебной программы;
2. Мероприятия, направленные на повышение квалификации преподавательского состава, взаимодействие с привлекаемыми организациями (учреждениями) по обучению персонала.

Для определения необходимого объема нововведений и расчета экономической, качественной, и социальной эффективности предлагаемых мероприятий, автор провел сравнительный анализ существующей концепции обучения персонала с планируемыми мероприятиями, направленными на совершенствование системы оказания государственных и муниципальных услуг и улучшения качественных показателей процесса.[20]

Спецификой организационной структуры ГАУ «Многофункциональный центр» является сетевая организация трудового процесса. В штатном расписании учреждения заложено 1750 штатных единиц в 82 филиалах, расположенных в 73 муниципальных образованиях РД. Введено в эксплуатацию 914 «окна» по приему физических и юридических лиц, соответствующих требованиям «Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных

19 Демидов Е. Управление человеческими ресурсами / Е. Демидов // Общество и экономика. 2017. №6. - С. 54-61.

20 Тарханова Л.А., Тарханов Ф.С. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций как эффективный механизм предотвращения организационных кризисов // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 15-1. - С. 87-91.

услуг», утвержденных постановлением Правительства Российской Федерации от 22.12.2012 № 1376.

2.3 Структура кадровой политики в ГАУ «МФЦ в РД»

Достаточная обеспеченность ГАУ «МФЦ в РД» нужными кадрами, их рациональное использование имеют большое значение для увеличения объема реализации услуг.

Рассмотрим состав и структуру персонала в учреждении. Проанализируем структуру данного коллектива, который будет заключаться в анализе социально – демографических характеристик.

Такие социально-демографические характеристики, как пол, возраст, образование и стаж работы в учреждении оказывают большое влияние на основную деятельность ГАУ «МФЦ в РД», так как основная часть персонала работает с населением.

В таблице 2.3.1. представлена структура персонала по полу.

Таблица 2.3.1.

Структура персонала ГАУ «МФЦ в РД» по половому признаку

Пол	2016	2017	2018	Процент от общей численности персонала			Отклонение 2018 года от 2017 года	
	человек			2016	2017	2018	+/-	%
Мужской	0	1	2	0	5,3	4	+1	+100
Женский	9	18	48	100	94,7	96	+30	+166,6
Итого	9	19	50	100	100	100	+31	+163,2

Анализируя данные, представленные в таблице 2.3.1., можно сделать вывод о том, что основную часть персонала за анализируемый период составили женщины. Опираясь на теоретические основы психологии межличностных отношений, такое соотношение мужчин и женщин не случайно, ведь женщины более терпеливы и понимающие в отношении общения с людьми.

Квалифицированный уровень персонала во многом зависит от его возраста. Поэтому в процессе анализа структуры персонала рассмотрим изменение в составе организации по возрасту, и стажу работы в ГАУ «МФЦ в РД».

В таблице 2.3.2. представлены данные по возрасту персонала учреждения.

Таблица 2.3.2.

Возрастная структура персонала ГАУ «МФЦ в РД»

Возраст	2016	2017	2018	Процент от общей численности персонала			Отклонение 2018 года от 2017 года	
	человек			2016	2017	2018	+/-	%
18-24	0	0	2	0	0	4	+2	-
25-29	0	0	5	0	0	10	+5	-
30-39	6	16	36	66,7	84,2	72	+20	+125
40-49	1	1	1	11,1	5,3	2	0	0
50-54	1	1	5	11,1	5,3	10	+4	+400
55 и	1	1	1	11,1	5,3	2	0	0

старше								
Итого	9	19	50	100	100	100	+31	+163,2

Основная часть персонала находится в возрастной категории от 30 до 39 лет. Рассчитаем средний возраст персонала в учреждении по данным таблицы 2.3.2., как сумму произведений середины интервала по возрасту и численности, принадлежащей этому интервалу:

Возраст ср.2016 = (21*0+27*0 + 34,5*6 + 44,5*1 + 52*1 + 65*1)/ 9 = 40,9 год

Возраст ср.2017= (21*0+27*0 + 34,5*16 + 44,5*1 + 52*1 + 65*1)/ 19 = 37,5 лет

Возраст ср.2018= (21*2+27*5 + 34,5*36 + 44,5*1 + 52*5 + 65*1)/ 50 = 35,7 года

Значение среднего возраста персонала в ГАУ «МФЦ в РД» в 2018 году по отношению к 2016 году понизилось на 5,2 года. Из данного анализа можно сделать вывод, что персонал в учреждении состоит преимущественно из сотрудников среднего возраста. Средний возраст самый благоприятный для многофункционального центра, так как сотрудники данной возрастной категории психологически готовы к быстрому профессиональному переобучению и освоению нового опыта, но в, то, же самое время их мобильность намного меньше, чем у молодых сотрудников. Перед руководителем ГАУ «МФЦ в РД» не стоит проблема «омолаживания» коллектива.

В таблице 2.3.3. представлена структура трудового коллектива по стажу работы.

Таблица 2.3.3.

Структура сотрудников по стажу работы

Стаж работы	2016	2017	2018	Процент от общей численности персонала			Отклонение 2018 года от 2017 года	
	человек			2016	2017	2018	+/-	%
До 1 года	9	10	31	100	52,6	62	+21	+210
От 1 года до 2 лет	0	9	10	0	47,4	20	+1	+11,1
От 2 до 3 лет	0	0	9	0	0	18	+9	-
Итого	9	19	50	100	100	100	+31	+163,2

В 2018 году основную часть персонала составляет, а именно 62%, составляют люди, которые только нанялись на работу. Их стаж работы составляет меньше 1 года. Стоит заметить, что в 2016 году 100% персонала также имеет стаж работы меньше 1 года. Эта ситуация объяснятся тем, что в 2016 году ГАУ «МФЦ в РД» только открылся.

В структуре персонала по уровню образования выделяются работники, имеющие высшее, среднее специальное и среднее общее образование.

Именно такая структура представлена в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4.

Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2016	2017	2018	Процент от общей численности персонала			Отклонение 2018 года от 2017 года	
	человек			2016	2017	2018	+/-	%
Среднее общее	0	1	1	0	5,25	2	0	0
Среднее специальное	2	1	5	22,3	5,25	10	+4	+400
Высшее	7	17	44	77,7	89,5	88	+27	+158,8
Итого	9	19	50	100	100	100	+31	+163,2

Основная часть персонала имеет высшее образование. В 2018 году число персонала, имеющего высшее образование, увеличилось на 158,8%. Стоит отметить, что за период работы ГАУ «МФЦ в РД» всего только один человек имеет среднее общее образование. Это говорит о том, что многофункциональный центр принимает на работу в отдел по оказанию услуг населению только тех, кто закончил высшее учебное заведение или колледж. Ведь именно эти люди умеют уже сформировавшийся образ мышления, они понимают, чего хотят в жизни и это гарантия того, что человек пришел на работу на долго, а не просто на лето.

Показатель движения рабочей силы по учреждению выражает коэффициент текучести. Он определяется как отношение числа уволенных по всем отрицательным причинам к списочному числу рабочих на начало анализируемого периода.

Анализ движения персонала в филиале представлен в таблице 2.3.5.

Таблица 2.3.5.

Движение персонала ГАУ «МФЦ в РД»

Показатель	Ед. изм-я	2016	2017	2018	Измене-ние 2017/2016	Измене-ние 2018/2017
На начало года	чел.	2	9	19	7	10
Принято	чел.	7	15	40	8	25
Выбыло	чел.	0	5	9	5	4
На конец года	чел.	9	19	50	10	31
Коэффициент текучести кадров	%	0	55,5	47,4	55,5	-8,1

Основным показателем при анализе движения персонала является текучесть кадров. Различают естественную и повышенную текучесть кадров. Естественной текучестью кадров является значение 3-5%. Как правило, это естественный процесс, который приводит к постепенному обновлению рабочего персонала. «Если он меньше 3%, это можно расценивать как застой в коллективе. Повышение этого коэффициента от одного отчетного периода к другому говорит о снижении стабильности коллектива, недооценке потребностей работников со стороны руководства и кадровых служб, появлении негативных факторов, которые заставляют людей увольняться. Снижение коэффициента текучести, наоборот,

свидетельствует об улучшении обстановки в коллективе и целенаправленном подходе в управлении кадрами».

Проведя опрос персонала ГАУ «МФЦ в РД», были выявлены причины увольнения работников. Результаты опроса представлены в таблице 2.3.6.

Таблица 2.3.6.

Причины увольнения кадров

Причины	2016	2017	2018	Процент от общей численности уволенных			Отклонение 2018 года от 2017 года	
	человек			2016	2017	2018	+/-	%
Семейные обстоятельства	0	1	3	0	20	33,3	+2	+200
Неудовлетворенность условиями труда	0	4	6	0	80	66,7	+2	+50
Итого	0	5	9	0	100	100	+4	+80

Так как ГАУ «МФЦ в РД» стал работать совершенно недавно, то основные причины увольнений являются семейные обстоятельства и условия труда. К первой категории причин увольнения учреждение не имеет никакого отношения, но по данным таблицы 2.3.6. можно сделать вывод, что в ГАУ «МФЦ в РД» большая часть людей увольняется из-за неудовлетворенности условиями труда. Под условиями труда понимается неудовлетворенность заработной платой, невозможность карьерного роста, а также

тяжелая психологическая работа с населением, в которой начальство никак не поддерживает и не помогает своим работникам.

Таким образом, подводя итоги, можно сказать, что в ГАУ «МФЦ в РД» существуют проблемы с текучестью кадров. Основной причиной текучести является проблема с условиями труда. Естественно это влияет на качество оказания государственных и муниципальных услуг населению, потому как персонал, работающий в отделе по работе с населением взаимодействует с населением напрямую.

Основные направления кадровой политики ГАУ «МФЦ по РД»:

- подбор, оценка и использование персонала;
- мотивация персонала;
- социальная политика;
- корпоративные коммуникации.

Выделим основные достоинства и недостатки действующей в организации кадровой политики.

Таблица 2.3.7.

Достоинства и недостатки кадровой политики ГАУ «МФЦ в РД»

Достоинства	Недостатки

1. Ежегодная аттестация, которая позволяет формировать высококвалифицированный персонал	1. Долгий прием на работу по времени
2. Наличие собственного корпоративного института, что позволяет учиться и повышать свою квалификацию за счет компании	2. Отсутствие менеджера по развитию персонала
3. Различные программы для сотрудников (жилищные, медицинские, детские)	3. Отсутствие психолога
6. Открытость к новым сотрудникам и студентам	
7. Высокая степень конфиденциальности	

Таким образом, ГАУ «МФЦ в РД» ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям.

ГЛАВА 3. Мероприятия по совершенствованию системы управления и стимулирования работников в ГАУ «МФЦ в РД»

3.1 Содержание основных направлений и мероприятий совершенствования системы управления персоналом

Исходя из проведенного в предыдущем разделе работы анализа, разработаем мероприятия по совершенствованию кадровой политики ГАУ «МФЦ по РД» и рассчитаем годовую экономическую эффективность внедряемых мероприятий.

Для внедрения методов совершенствования кадровой политики в организации необходимо привлечь дополнительных кадровых сотрудников, которые будут следить за развитием персонала и за адаптацией принятых сотрудников.

Развитие персонала - это постоянный, непрерывный процесс совершенствования профессиональных и личностных качеств сотрудников. Для эффективной деятельности предприятия не менее важными являются также: благоприятный климат в коллективе, достаточный уровень мотивации труда у персонала, его готовность посвящать себя работе, ориентироваться, в первую очередь, на цели компании и т.д. Проблема развития сотрудников всегда требует комплексного подхода, постоянного контроля и заботы со стороны руководящего звена. [21]

Менеджер по развитию персонала и психолог будут являться сотрудниками отдела кадров, подчиняться непосредственно руководителю ГАУ «МФЦ по РД».

---

21 Яковлев А. Исправляем ошибки в мотивации персонала // Кадровое дело. 2016. - №3. С. 52–57.

Структуру и штат отдела кадров утверждает руководитель организации по представлению руководителя отдела кадров.

Организационная структура отдела кадров ГАУ «МФЦ по РД» после внедрения мероприятия представлена на рисунке 3.1.1.

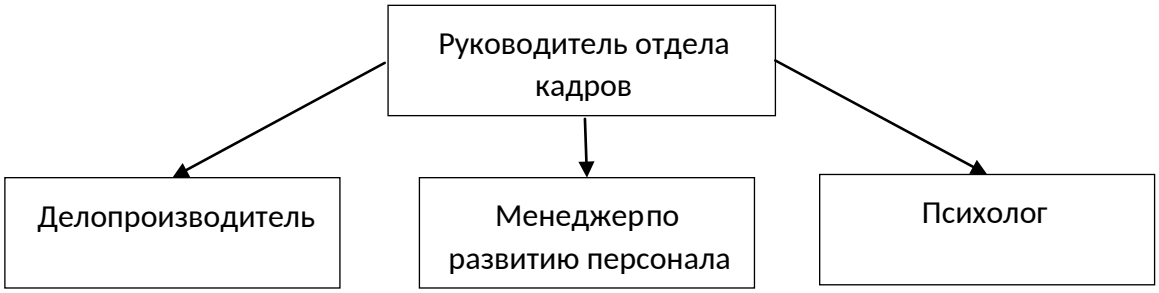


Рисунок 3.1.1. Организационная структура отдела кадров ГАУ «МФЦ по РД» после внедрения мероприятия.

Должностные обязанности менеджера по развитию следующие:

- организация процесса непрерывного обучения персонала; обеспечение, создание и эффективное функционирование системы регулярного обучения всех категорий работников;
- разработка или модификация образовательных программ;
- обеспечение, оснащение материальной базы для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников, внедрение в учебный процесс тренажерных комплексов, автоматизированных средств обучения;
- разработка технологии обучения и транслирование технологии наставникам и руководителям; консультирование наставников и руководителей по всем вопросам обучения работников;
- составление бюджета обучения, осуществление контроля над правильным расходованием средств на обучение в соответствии с утвержденными бюджетами и финансовыми планами, а также составление необходимой отчетности;

- систематическое проведение анализа обратной связи по результатам тренингов, корректировка и обновление программ;
- профессиональное тестирование соискателей и новичков;
- подготовка и проведение конкурса «лучший работник организации».

Психолог будет осуществлять психологическое сопровождение молодых специалистов, обеспечивать руководителей структурных подразделений, работников кадровой службы методическим материалом по их адаптации.

«Психолог делает все необходимое для формирования активной позиции работника в рамках профессиональных обязанностей, правильной оценки работником его социального статуса и основанного на нем поведения как многочисленных форм развития и реализации индивидуальных возможностей личности в процессе принятия посильного участия в решения общих задач компании». [22]

Рассчитаем затраты на внедрение сотрудников в деятельность ГАУ «МФЦ по РД».

Таблица 3.1.1.

Затраты на внедрение сотрудников в деятельность ГАУ «МФЦ в РД»

Наименование затрат	Сумма, руб.
Заработная плата	600 000 руб.
Выплата премий и социальных надбавок	280 000 руб.
Мебель, оборудование	134 000 руб.
Канцелярские расходы	36 000 руб.
Итого	1 150 000 руб.

22 Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 278 с.

Таким образом, затраты на внедрение сотрудников составят 1150000 рублей.

При помощи новых сотрудников ГАУ «МФЦ по РД» может повысить лояльность персонала, их вовлеченность и заинтересованность в деятельности организации, также выявить потенциал, навыки и возможные пробелы работников.

Далее хотелось бы рассмотреть пункт о временных затратах, необходимых для подбора, отбора и согласования кандидатов на вакантные должности, так как существует проблема в длительности данного процесса.

Предложим альтернативный вариант.

Для процесса подбора, отбора и согласования кандидатов установлен регламент по времени:

- 1 день на собеседование по отбору (встреча с руководителем, нуждающимся в сотруднике, поиск в резерве кандидатов, конкурс);
- 5 дней на проверку службой безопасности (подлинность документов, информацию о предыдущих местах работы, наличие кредитов, алиментов, судимости, штрафов и т.д.);
- 5 дней на предварительный медицинский осмотр (окулист, отоларинголог, невропатолог, хирург, терапевт);
- 5 дней на профессиональное тестирование и согласование с высшими руководителями (тест в зависимости от профессии (основные вопросы), так же проверка на уровень знания иностранного языка, владения компьютерными программами и т.д.);

- 5 дней на полный медицинский осмотр (стоматолог, анализы крови, мочи, флюорография, психиатр, нарколог (далее в зависимости от профессии);
- 1 день на согласование в отделе кадров.

Итого на подбор, отбор и согласование кандидатов уходит 22 рабочих дня, то есть целый месяц. Такое большое количество времени кандидатам предоставляют для того, чтобы они сделали все необходимое в срок и ничего не забыли. Необходимо оптимизировать данный процесс и сделать его гораздо быстрее и удобнее для всех сторон.

Сокращение времени приема на работу:

- 5 дней на предварительный осмотр сократить до 1-го дня, так как ГАУ «МФЦ по РД» имеет аккредитованный медицинский центр, где можно сделать все необходимые анализы на месте;
- 5 дней на профессиональное тестирование и согласование с высшими руководителями сократить до 2х дней и сделать в несколько этапов:

a) 1 день - собеседование с непосредственным начальником и тестирование на программе-тренажере;

b) 2 дня - получение всех результатов и заключений, согласование с начальником.

Тренажер представляет собой программу, запускаемую на персональном компьютере и предназначенную для проверки у кандидата устойчивых навыков владения ПК и английским языком, проверки заявленной квалификации и опыта.

Итого время на прием новых сотрудников составит 15 рабочих дней или 3 недели, сокращенное время составляет 7 рабочих дней или полторы недели.

Таблица 3.1.2.

Затраты на покупку программы-тренажера

Наименование затрат	Сумма, руб.
Программа-тренажер	150 000
Итого	150 000

Данное сокращение времени позволяет быстрее принимать новых сотрудников, тем самым кандидаты не теряют время и не ждут следующего этапа (следующей недели), а проходят отбор сразу по мере прохождения прошлого этапа. Так же у руководителей не возникает длительного простоя в работе.

Следующим этапом в совершенствовании кадровой политики предприятия предлагается создать конкурс на звание «Лучший работник организации», который будет проводиться 1 раз в год и иметь 3 награждения.

Цель конкурса: определение лучших сотрудников через процедуру оценки уровня профессиональных навыков, деловых и личностных качеств.

«Для всех категорий сотрудников используется процедура оценки, представленная в форме теста на уровень профессиональных знаний. Для создания теста руководителем подразделения составляется перечень контрольных вопросов в соответствии с выполняемыми сотрудником функциями и должностными обязанностями. Далее перечень вопросов заносится в программу Assestent (конструктор тестов, приобретенный для предыдущего мероприятия), с помощью нее создается готовый тест для любой должности».

Этапы конкурса:

1. Проведение тестирования сотрудников для получения профессиональной оценки.

2. Проведение анкетирования с целью получения информации о деловых и личностных качествах сотрудника.

3. Сопоставление результатов оценки, определение сотрудников, набравших наибольшее количество баллов.

4. Определение номинаций по категориям сотрудников, набравших наибольшее количество баллов.

При проведении конкурса обязательно выбирается оценочная комиссия, в ее состав входят:

- председатель комиссии (руководитель организации);
- члены комиссии (руководители подразделений);
- секретарь (менеджер по развитию персонала).

В конкурсе могут участвовать все сотрудники ГАУ «МФЦ по РД». Итоги конкурса официально оглашаются после окончания оценочных процедур, информация о победителях размещается на информационном стенде, а также в форме рассылки по электронной почте. По итогам проведения конкурса, награждаются 3 сотрудника. Конкурсом предусматривается материальное вознаграждение победителей.

Таблица 3.1.3.

Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник организации»

Наименование затрат	Сумма, руб.
Организационные моменты	30 000
Призы	70 000
Итого	100 000

Данное стимулирование направлено на повышение лояльности и заинтересованности сотрудников. Конкурс создает соревновательный момент и сотрудники в течение года путем обучения, прохождения тренингов и участия в деятельности компании пытаются занять первые места в конкурсе лучших. Так же проведение данного конкурса позволяет сотрудникам само выражаться, доказывать свою квалификацию и приверженность к работе.

Таким образом, данные мероприятия помогут объединить и согласовать различные управленческие решения, управлять социально-экономическими процессами на всех уровнях, создать эффективную трудовую деятельность.

3.2 Подготовка кадрового резерва как способ повышения эффективности управления персоналом в государственной службе

Политическая и экономическая структура, складывающаяся в России, оказывает прямое влияние на создание новой системы управления, что, в свою очередь, отражается на стратегии в области подготовки и использования руководящих кадров. Благодаря этому, основной задачей кадровой политики выступает формирование обученного резерва кандидатов на вышестоящие, как правило руководящие должности, которые способны быстро адаптироваться к новому структурному подразделению в организации и эффективно решить задачи, стоящие перед ним.

Кадровый резерв, по мнению А.Я. Кибанова, представляет собой часть персонала, которая проходит плановую подготовку для замещения рабочих мест более высокой квалификации.

Существуют и другие мнения. Например, М.А. Дундарь подразумевает под кадровым резервом систему (комплекс), направленную на работу с персоналом предприятия, который способен осуществлять более квалифицированную или связанную с управленческими функциями деятельность.

Анализируя зарубежную практику управления персоналом, необходимо отметить, что данное понятие у зарубежных исследователей и практиков не рассматривается, благодаря чему можно сделать вывод об отечественных корнях данного понятия.

Благодаря формированию и функционированию кадрового резерва заранее по определенной программе можно подготовить кандидатов на замещающие должности, кроме того, можно эффективно организовывать обучение специалистов, включенных в категорию резерва. [23]

Формирование кадрового резерва должно основываться на результатах аттестаций персонала, при которой необходимо учитывать анализ результатов профессиональной деятельности персонала.

Формирование кадрового резерва осуществляется в соответствии с этапами.

Этап 1. Составление прогноза предполагаемых изменений.

Этап 2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв.

Этап 3. Определение кандидатов в резерв кадров.

Этап 4. Принятие решения о включении или исключения из резерва.

Этап 5. Согласование списка кандидатов в резерв с руководством компании.

---

23 Тарханова Л.А., Тарханов Ф.С. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций как эффективный механизм предотвращения организационных кризисов // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 15-1. - С. 87-91.

Формирования кадрового резерва на предприятии осуществляется из числа квалифицированных специалистов предприятия, заместителей руководителей подразделений, а также дипломированных специалистов.

Как правило, для проведения системной работы с кадровым резервом в рамках предприятия формируются комиссии по работе с резервом, способствующая качественной подготовке и расстановке кадров. Состав данной комиссии утверждается руководителем предприятия, куда входит руководитель предприятия, руководитель отдела кадров, председатель профсоюзной организации и юристы.

Необходимо отметить, что приобретение теоретических, экономических и управленческих знаний кандидатов в кадровый резерв является необходимым условием работы с кадровым резервом. В систему данной работы включается повышение квалификации, стажировка в должности, временное замещение отсутствующих руководителей, выезды на различные предприятия, участие в проверках деятельности различных организаций, а также участие в подготовке и проведении конференций.

Формирование резерва кадров осуществляется на принципах открытости и доступности для каждого сотрудника организации. Критерии отбора кандидатов в резерв кадров:

- высшее образование;
- возраст до 35 лет;
- опыт работы не менее 3 лет;
- профессиональные достижения;
- рекомендация непосредственного руководителя;
- лояльность и преданность сотрудника организации, разделение им ценностей и принципов управления организацией.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые представляют собой варианты развития организационной структуры. Данные схемы имеют разнообразные формы в зависимости от

особенностей и традиций различных организаций. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения.

Создание и развитие внутриорганизационных систем управления кадровым резервом на современных российских предприятиях, наряду с возрастающими ограничениями рынка труда, обусловлено увеличением роли человеческих ресурсов в достижении стратегических целей бизнеса и повышением значения эффективности руководства как основного фактора достижения успеха организаций и сохранения их конкурентоспособности.

Основными направлениями развития систем управления кадровым резервом являются обеспечение прозрачности для инвесторов, совершенствование методов принятия управленческих решений, задачи оптимизации учета, контроля деятельности, детального анализа отдельных элементов системы и др. Данный факт выступает одним из актуальных проблем в современном HR-сообществе. Учитывая актуальность проблем управления кадровым резервом и оценки этой деятельности в современных условиях, необходимо создание систем взаимодополняющих показателей оценки управления кадровым резервом для практического применения в условиях производственных предприятий.

Заключение

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод что кадровая политика - это совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом.

Выпускная квалификационная работа была выполнена на примере ГАУ «МФЦ по РД». Это организация, отвечающая за предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна». В настоящее время на базе МФЦ оказывается более 350 государственных и муниципальных услуг. Данный центр представляет собой единое место приема, регистрации и выдачи необходимых документов сотрудниками центра, работающее в операторском режиме, реализуя принцип «Единого окна».

Основную часть персонала организации, а именно 96%, составляют женщины. Средний возраст персонала составляет 35,7 лет. В течение трех лет средний возраст уменьшается. Это благоприятно сказывается на работе многофункционального центра, так как сотрудники данной возрастной категории психологически готовы к профессиональному переобучению и освоению новых навыков. В учреждении работают высококвалифицированные кадры. Это подтверждается тем, что 88% от общей численности сотрудников имеют высшее образование.

При расчете коэффициента текучести кадров было обнаружено, что в учреждении есть проблема повышенной текучести. Из этого, следует вывод, что руководителю необходимо готовиться к тому, что повышенная текучесть приведет к значительным статистическим потерям. Основной

причиной ухода с работы в ГАУ «МФЦ по РД» является неудовлетворенность условиями труда, а именно отсутствием саморазвития и тяжелой психологической работой с населением и бездействием руководства в помощи сотрудникам с этой проблемой.

С целью совершенствования действующей на предприятии кадровой политики в третьем разделе работы были разработаны мероприятия, которые могут применяться как раздельно, так и комплексно:

- внедрение в деятельность отдела кадров дополнительных сотрудников: менеджера по развитию персонала и психолога;
- формирование кадрового резерва сотрудников;
- сокращение времени на отбор и прием сотрудников;
- проведение конкурса «Лучший работник организации».

Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации мероприятия затратные, однако при этом они способны принести ГАУ «МФЦ по РД» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацию сотрудников, принятых взамен уволившихся.

Формирование кадрового резерва сотрудников с учетом качественного состава кадров и планируемой потребности в замещении специалистов и руководящих должностей, обеспечит преемственность в управлении, повысит уровень профессиональной готовности сотрудников, их мотивацию, что позволит снизить уровень текучести кадров и приводит к общей кадровой стабилизации в подразделении.

Так же предполагается формирование новой системы развития персонала при помощи новых сотрудников - менеджера по развитию персонала и психолога.

К положительным эффектам от применения предлагаемых мероприятий можно отнести:

1. Повышение лояльности, вовлеченности, заинтересованности сотрудников в деятельности организации.
2. Предоставление сотрудникам возможности самовыражаться.
3. Создание высококвалифицированного персонала.
4. Развитие системы адаптации сотрудников.
5. Отсутствие длительного простоя в работе.

Список используемых источников

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник. – М.: - ЮНИТИ, 2016 – 423с.
2. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы стимулирования / И. С. Варданян // Управление персоналом. 2017. №4. С. 12-14.
3. Варенов А.В. Мотивация персонала. Игра или работа / А. В. Варенов. М.: Речь, 2017. - 160 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента – М.: «ГНОМ – пресс», 2016 – 440с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе – М.: - Юрист, 2016 – 496с.
6. Вилин О.И. Экономика предприятия / О. И. Вилин. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 406 с.
7. Демидов Е. Управление человеческими ресурсами / Е. Демидов // Общество и экономика. 2017. №6. - С. 54-61.
8. Журавлев П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев. М.: Экзамен, 2017. - 271 с.
9. Захаров Н.Л. Управление настроем персонала в организации / Н. Л. Захаров. – М.: Инфра - М, 2017. - 288 с.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 447 с.
11. Криницына З.В. Управление персоналом: Учебное пособие / З. В. Криницына. – Томск: Изд. ТПУ, 2015. - 196 с.

12. Лисин П.О. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы / П.О. Лисин. - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2016. - 98 с.

13. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. - М.: Феникс, 2016. - 272 с.

14. Найденов О.А. Внутрифирменное обучение / О. А. Найденов // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 10. - С. 13-18

15. Официальный сайт ГАУ «МФЦ в РД». – Режим доступа: http://mydocuments11.ru/pages/territorialnyy_otdel_mfts_po_g_vorkuta

16. Погодина Г. Рецепты управления персоналом / Г. Погодина // Справочник по Управлению персоналом. 2017. №8. - С. 38 - 45.

17. Потемкин В.К. Управление персоналом / В. К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2018. - 432 с.

18. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия / Н. В. Пошерстник. - М.: ТК Велби, 2017. - 488 с.

19. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2016. - 864 с.

20. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский. - М.: Дашков и К, 2017. - 416 с.

21. Спивак В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2018. 332 с.

22. Стародубов В.И. Управление персоналом организации / В.И. Стародубов. - М.: ГЭОТАР - Медиа, 2016. - 1104 с.

23. Тарханова Л.А., Тарханов Ф.С. Оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций как эффективный механизм предотвращения организационных кризисов // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 15-1. - С. 87-91.

24. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография / К.Б. Фокин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 278 с.

25. Управление персоналом: учеб. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 336 с.

26. Федорова Н.В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова. - М.: КноРус, 2017. - 536 с.

27. Холодков А.В. Экономические аспекты управления человеческими ресурсами / А.В. Холодков // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. №1. - С. 67-75.

28. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. - М.: Дело, 2017. - 280 с.

29. Яковлев А. Исправляем ошибки в мотивации персонала // Кадровое дело. 2016. - №3. С. 52–57.

30. Ярных, В. Сколько стоит нематериальная мотивация? // Кадровое дело. 2016. №2. - С. 64–69.