

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой
политики организации (на примере ТАУ РК «МФЦ» по г. Воркута)»

Студент(ка)

О. В. Мирошникова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т. В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

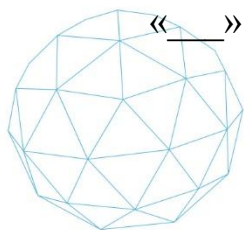
Заведующий кафедрой, к.э.н. С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фа

(личная подпись)

« » _____ 2018 г.

Тольятти 2018



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: О. В. Мирошникова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации (на примере ТАУ РК «МФЦ» по г. Воркута).

Научный руководитель: Т. В. Полякова.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации.

Объектом исследования является ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута».

Предмет исследования – кадровая политика организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) С целью совершенствования действующей на предприятии кадровой политики в третьем разделе работы были разработаны мероприятия, которые могут применяться как отдельно, так и комплексно: внедрение в деятельность отдела кадров дополнительных сотрудников: менеджера по развитию персонала и психолога; сокращение времени на отбор и прием сотрудников; проведение конкурса «Лучший работник организации».

2) Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации мероприятия затратные (1400000 руб.), однако при этом они способны принести ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацию сотрудников, принятых взамен уволившихся.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов 2 и 3 главы могут быть использованы в деятельности ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 25 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 45 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 13, рисунков – 11.

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты кадровой политики организации	7
1.1 Понятие и сущность кадровой политики организации	7
1.2 Методика построения кадровой политики организации	12
2 Анализ кадровой политики ТАУ РК «МФЦ» по г. Воркута	22
2.1 Краткая характеристика организации	22
2.2 Анализ кадровой политики организации	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ТАУ РК «МФЦ» по г. Воркута	32
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации	32
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	38
Заключение	42
Список используемой литературы	44
Приложения	46

Введение

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» [17]. 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 среде, 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 [3].

Проблемный характер кадровой политики обусловлен растущим интересом современных российских организаций в области менеджмента. Успех развития организации напрямую 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.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации.

В соответствии с поставленной целью, выделен круг задач:

- рассмотреть теоретические аспекты кадровой политики организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» и провести анализ кадровой политики организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута».

Объектом исследования является ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» - Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг. Это организация, отвечающая за предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

Предмет исследования – кадровая политика организации.

Бакалаврская работа представлена тремя разделами.

В первом разделе работы рассматриваются теоретические аспекты кадровой политики: раскрывается понятие, сущность и методика построения кадровой политики организации.

Во втором разделе работы рассмотрена деятельность ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута», а также проведен анализ состава, структуры и движения персонала. В заключительном параграфе второго раздела проведен анализ кадровой политики организации.

По данным, полученным во втором разделе работы, в третьем разделе предложены мероприятия по совершенствованию действующей системы кадровой политики, а также рассчитан экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Методы исследования в работе: наблюдение, анализ, обобщение.

Применяемые в работе информационные источники: нормативные акты, учебная литература сферы управления персоналом и менеджмента.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов 2 и 3 главы могут быть использованы в кадровом управлении организацией.

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Понятие и сущность кадровой политики организации

Под политикой компании, обычно, понимается концепция правил, в соответствии с которой работают сотрудники предприятия. Важная составная часть стратегически направленной политики компании - её кадровая политика, которая устанавливает философию и принципы, действующие в отношении человеческих ресурсов.

«Кадровая политика организации формирует:

- требования к сотрудникам при приеме на работу (к уровню знаний, стажу и т. д.);
- осуществление «капиталовложений» в трудовые ресурсы. Отношение к планомерному влиянию на рост уровня квалификации работников в нужной сфере;
- мероприятия по стабилизации коллектива (полностью или определенной структурной единицы);
- специфику обучения трудовых резервов компании и переподготовку специалистов.

Направления кадровой политики организации определяются с учетом возможностей повышения потенциала фирмы в рамках существующих тенденций развития рынка» [11].

Цель кадровой политики — улучшение профессионального уровня и сохранения количества специалистов, которое необходимо для эффективной работы компании. Она должна решать задачи по формированию атмосферы в коллективе и по созданию потенциала для карьерного роста.

Успешная кадровая политика, в первую очередь, базируется на регулярном учёте и анализе воздействия окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям. Происходят увеличение и усиление функций управления персоналом всех категорий. Главную роль приобретают

стратегические вопросы руководства человеческими ресурсами, преобразование его в целостную систему. В процессах управления кадрами возникает потребность организации мышления и действий всех сотрудников с учетом потребностей партнёров по рынку.

Кадровая политика за последние годы перетерпела значительные перемены. Недостаток высококвалифицированной рабочей силы, способной работать в постоянно новых условиях, обусловил отказ от осмысления работы с персоналом, как только администрированной деятельности. Появилась потребность более обширного учёта мотивационных процессов.

Огромную роль в осуществлении «кадровой политики имеют рыночные требования, общие положения трудового законодательства. Они содержат конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций» [11], действия работодателя по отношению к сотруднику при приеме и увольнении.

При анализе существующей в определенных организационных обстоятельствах кадровой политики необходимо подчеркнуть два основания для ее классификации [15].

1) Первое основание связано с уровнем осознанности тех законов и норм, которые лежат в основании кадровых мероприятий. Согласно этому основанию можно отметить несколько типов кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная. Проанализируем детальнее каждый из упомянутых вариантов кадровой политики (рисунок 1).

Пассивная кадровая политика. Само понимание о пассивной политике кажется нелогичным. Чаще всего такой вид кадровой политики характерен для компаний, которые не имеют сформированных кадровых программ. Как правило, руководитель вмешивается в коллектив только тогда, когда есть угроза серьезного конфликта. В таких компаниях нет понимания, чего хотят сотрудники, руководители не разрабатывают критерии оценки персонала. Управляющая роль сводится к быстрой ликвидации последствий конфликтов.

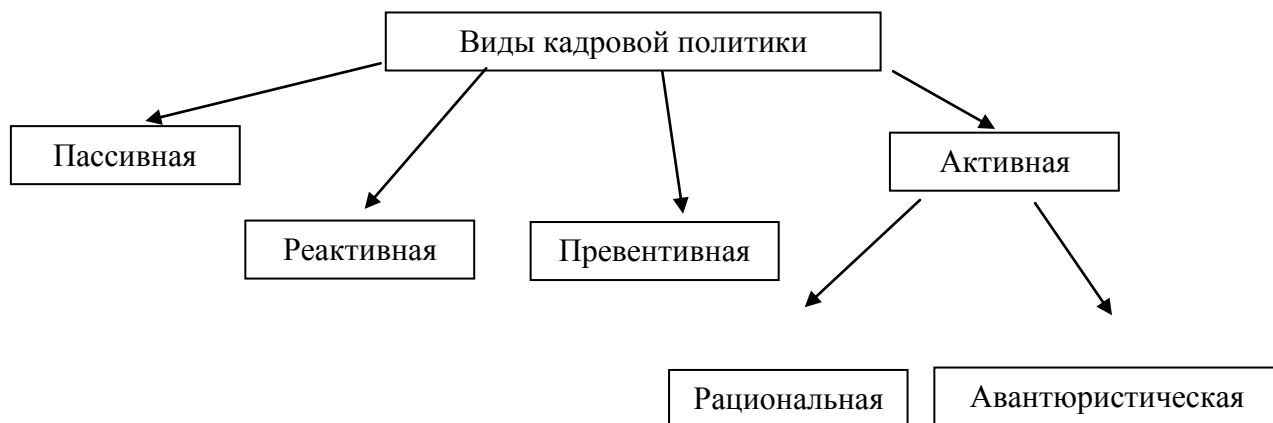


Рисунок 1 – Виды кадровой политики

Реактивная кадровая политика. В русле данной стратегии реализация кадровых мероприятий предполагает постоянные контролирующие действия по выявлению недостатков политики. Это необходимо для обнаружения потенциально опасных ситуаций, понимания их причин. Кризисные процессы в организациях часто бывают следствием отсутствия достаточного количества кадровых ресурсов для решения производственных целей или низкой мотивации персонала. Для преодоления таких тенденций политика организации строится на базе инструментов диагностирования и среднесрочного планирования.

Превентивная кадровая политика. Можно сказать, что адекватная политика имеет место там, где руководитель получает объективные данные по прогнозам в разных аспектах. Но для того чтобы соответствующе влиять на такую ситуацию, требуется проведение превентивных кадровых мероприятий. Перечень основных вопросов при таком подходе к делу должен содержать задачи повышения профессионального уровня и анализа потенциальной потребности в сотрудниках через определенные промежутки времени [7].

Активная кадровая политика. Если у организации есть не только инструменты среднесрочного прогнозирования, но и способы влияния на кадровую политику, основанные на продуманной антикризисной программе,

то руководитель получает возможность своевременного внесения нужных корректировок. В такой ситуации есть основания, подтверждающие проведение активных мероприятий в отношении персонала. Для принятия эффективных решений могут использоваться рациональные (осознанные) и нерациональные методы прогнозирования (в этом случае основанием для составления картины на перспективу выступают факторы, которые не могут быть описаны и структурированы по понятным алгоритмам). Такой опыт позволяет утверждать, что существует два подвида активной кадровой политики: рациональная и авантюристическая.

При рациональной политике руководитель проводит формирование инструментов влияния по объективным заключениям и обоснованным прогнозам. Для разработки мероприятий отдел кадров должен иметь в своем распоряжении диагностические инструменты для экстраполяции ситуации на среднесрочную перспективу. С использованием такого механизма формируются программы развития, составляются прогнозы по качеству и количеству кадровых резервов, которые могут понадобиться в будущем для реализации поставленных задач. Одними из важнейших моментов рационального подхода являются продуманные варианты внедрения намеченных кадровых программ [13].

При авантюристической политике решение вопросов персонала осуществляется без объективного анализа ситуации и реального прогноза ее развития в среднесрочной перспективе. Это обусловлено отсутствием у отдела кадров необходимых инструментов для точного диагноза и составления обоснованных программ развития. Здесь мероприятия в отношении сотрудников хоть и проводятся с учетом стратегии организации, но не по прогнозам изменения внешней и внутренней ситуации. Разработка кадровой политики происходит на эмоциональном уровне без учета объективных факторов. Авантюристическая работа с персоналом может привести к возникновению кризисных ситуаций внутри организации, которые будут обусловлены изменениями внешней обстановки. К примеру,

появление на рынке более конкурентного товара способно снизить обороты предприятия. Исправить такое положение поможет омоложение кадров, обучение персонала, повышение квалификации сотрудников. Реализовать подобную программу в организации, укомплектованной специалистами с большим стажем, достаточно сложно.

2) Вторым основанием для дифференциации кадровых политик могут быть уровень открытости компании по отношению к внешней среде при создании кадрового отдела, её базисная направленность на внутренние или внешние источники комплектования. По данному основанию обычно акцентируют два типа кадровой политики - открытую и закрытую.

«Открытая кадровая политика, характеризуется тем, что предприятие прозрачно для потенциальных работников на каждом структурном уровне. Новый работник способен начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Данный тип кадровой политики присущ для современных телекоммуникационных организаций или автомобильных концернов, которые склонны привлекать сотрудников любыми должностными уровнями вне зависимости от того, работали ли они ранее в аналогичных компаниях» [13].

«Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие ориентируется на введение в личный состав новых сотрудников только с низких должностных уровней, а замещение вакансий высших должностных позиций совершается только лишь из числа работников компаний. Подобная политика присуща для организаций, направленных на формирование конкретной корпоративной культуры, создание особого духа причастности, а также, работающих в обстоятельствах дефицита кадровых ресурсов» [4].

Таким образом, «единые требования к кадровой политике в современных обстоятельствах сводятся к следующему:

- кадровая политика должна быть тесно связана с политикой развития компании. В данном отношении она выступает в роли кадрового обеспечения реализации этой политики;

- кадровая политика должна быть довольно гибкой. Это обозначает, что она должна быть, с одной стороны, устойчивой, так как непосредственно с устойчивостью связаны конкретные ожидания сотрудника, с другой - динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с переменами тактики организации, производственной и экономической ситуации;

- поскольку развитие высококвалифицированной рабочей силы сопряжено с установленными издержками для компании, кадровая политика должна быть экономически аргументированной, т. е. отталкиваться от реальных финансовых возможностей;

- кадровая политика должна гарантировать индивидуальный подход к своим сотрудникам» [5].

Таким образом, «кадровая политика в новых обстоятельствах нацелена на создание такой системы работы с персоналом, которая ориентировалась бы на приобретение не только экономического, но и социального результата при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных заключений» [5].

1.2 Методика построения кадровой политики организации

При создании кадровой политики, для многостороннего определения направлений деятельности в компании, следует принимать во внимание главные принципы конкретных ее направлений, а именно:

- принцип равной потребности достижения личных и организационных целей – устанавливает потребность искать честные компромиссы между администрацией и сотрудниками, а не отдавать преимущество интересам компании;

- принцип соответствия – устанавливает потребность соответствия объема задач, полномочий и ответственности возможностям человека;

- принцип профессиональной компетенции – устанавливает потребность наличия соответственного уровня знаний условиям должности;

- принцип практических достижений – устанавливает существование конкретного уровня опыта;
- принцип индивидуальности – устанавливает существование индивидуальных черт работника, качеств характера для выполнения определенной деятельности;
- принцип конкурсности – устанавливает потребность отбирать кандидатов на конкурсной основе;
- принцип ротации – устанавливает потребность комплексной смены должности по вертикали и горизонтали;
- принцип индивидуальной подготовки – устанавливает потребность подготовки резерва на определенную должность по персональному проекту;
- принцип отбора характеристик оценки – устанавливает потребность формирования концепции показателей, содержащий в себе цели оценок, критерии и частоту оценок;
- принцип оценки выполнения заданий – устанавливает потребность оценки результатов работы по подобранным аспектам;
- принцип повышения квалификации – устанавливает потребность периодического обучения сотрудников в соответствии с персональной стратегией развития работника;
- принцип самовыражения – устанавливает потребность наличия самостоятельности, воздействия на формирование стратегии развития организации;
- принцип саморазвития – устанавливает потребность развития при наличии возможности;
- принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы – устанавливает потребность наличия результативной оплаты труда работников;
- принцип пропорционального сочетания стимулов и наказаний – устанавливает потребность определенного описания условий, обязанностей и показателей;

- принцип мотивации – устанавливает потребность определения побудительных условий, оказывающих влияние на персональное желание исполнения установленных задач [6].

Следует иметь в виду, что кадровая политика не начинается с вакансии и не завершается приемом на работу. Процесс кадровой политики должен быть выстроен так, чтобы коротким путем приходил к желанному итогу в отношении каждой задачи или проблемы в кадровой области. Таким образом, в процессе создания кадровой политики, в лучшем случае, должно осуществляться согласование следующих аспектов:

- разработка единых основ кадровой стратегии, установление приоритетов целей;

- «стратегия развития персонала - предоставление проекта развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование персонального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации» [9];

- оценка результатов работы - исследование соответствия кадровой стратегии и политики компании, обнаружение проблем в кадровой работе, анализ кадрового потенциала [9].

Проанализируем методы построения кадровой политики на предприятии. Таким образом, у доли уже давно функционирующих организаций (на российском рынке это характерно организациям, непосредственно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует фактически закрепленное понимание о кадровой политике компании, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их реализации. У другой доли компаний понимание о том, как вести деятельность с кадрами, существует в степени понимания, но не зафиксировано документально, или пребывает в стадии развития. В случае если мы формируем организацию и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика велась сознательно, в таком случае следует реализовать несколько этапов ее построения.

Этап 1. Нормирование. Цель - согласование основ и целей деятельности с кадрами, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапами ее развития. Следует осуществить исследование корпоративной культуры, стратегии и периода формирования компании, предсказать вероятные перемены, детализировать образ ожидаемого работника, пути его развития и основы работы с кадрами. К примеру, рационально изложить условия к работнику компании, принципы его существования в компании, возможности роста, условия к развитию конкретных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель - создание программ, путей достижения целей кадровой деятельности, конкретизированных с учетом обстоятельств современных и вероятных перемен ситуаций. Следует создать концепцию операций и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в бумагах, формах, и непременно с учетом как современного состояния, так и возможных перемен. Значительный параметр, оказывающий воздействие на исследование подобных программ - понимание о приемлемых инструментах и методах влияния, их согласование с ценностями компании. К примеру, в условиях закрытой кадровой политики противоречиво создавать и применять программы интенсивного набора кадров через кадровые агентства, средства массовой информации. В данном случае при наборе необходимо концентрировать внимание на знакомых собственных работников, учащихся корпоративных учебных учреждений. Для корпоративной культуры с компонентами органической организационной культуры, культивирующей дух «единой семьи», бессмысленно при наборе применять строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, наибольшее внимание необходимо отдавать процедурам собеседований, массовым мероприятиям, прогнозированию настоящих производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель – создание операций диагностики и моделирования кадровой ситуации. Следует отметить индикаторы

состояния кадрового потенциала, создать план регулярной диагностики и систему формирования определенных мер по развитию и применению знаний, умений и навыков кадров. Целесообразны оценка производительности кадровых программ и создание технологии их оценки [12].

Для компаний, проводящих непрерывный мониторинг персонала, большое число конкретных программ кадровой работы вводятся в общую систему внутренне сопряженных задач, методов диагностики и влияния, методов принятия и реализации решений. В рамках такой мега-программы в компании могут быть выполнены не только кадровые задачи, но и проработаны методы диагностики управленческой ситуации, практически реализованы методы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае можно говорить о наличии кадровой политики как инструменте управления предприятием [13].

При создании кадровой политики можно выделить 4 ключевые фазы:

- хаотическое реагирование на непрерывные перемены во внешней среде;
- стратегическое составление плана – предвидение новых осложнений во внешних обстоятельствах работы компании и создание предварительно стратегий ответных действий;
- руководство стратегическими возможностями - обнаружение внутреннего потенциала компании для адаптации в стремительно меняющейся среде;
- управление стратегическими вопросами в настоящем масштабе времени, создание и осуществление регулярно корректирующийся программы [14].

В зависимости от фазы формирования, а также степени планирования можно отметить кадровые программы различного вида, направленные на решение оперативных, тактических или стратегических проблем. Программы содержат разные кадровые мероприятия, конкретные тенденции

деятельности и планы, нацеленные на повышение качества кадров, развитие его способности решать проблемы, диктуемые этапом развития компании [15].

В зависимости от вида кадровой стратегии мероприятия будут обладать разным характером. В кадровых политиках открытого типа акцент устанавливается на вовлечение специалистов со стороны, работу с внешней средой, а в кадровых стратегиях закрытого типа - на интенсивную работу внутри компании, к примеру, реализацию программ адаптации работников; культивирование «философии фирмы»; создание нетрадиционных методов найма.

Бесспорно, сущность кадровых программ, представленных выше, обуславливается представлением о линии развития компании в общем, и тем целевым выбором, который как правило делают владельцы или высшее руководство [17].

Для каждого элемента кадровой политики в организациях используются отдельные методы. Перечислим наиболее важные из них.

Метод 1. Оптимизация кадрового состава организации.

Качественно-количественный состав предприятия устанавливается по следующей схеме.

1. На основании существующего объема работ и перспективных задач рассчитывается необходимая численность персонала организации и ее структурных единиц.

2. Устанавливается требуемый уровень квалификации специалистов на разных должностях.

3. Происходит укомплектование персоналом на основании данных, которые описаны в предыдущих пунктах.

В принципы кадровой политики организации в отношении специалистов на вакантные должности не следует включать такие критерии, как дружественные или родственные узы, личные симпатии и т. д.

Метод 2. Создание эффективной системы мотивации труда.

Задачи кадровой политики организации по построению эффективной мотивационной системы связаны с созданием ситуации, при которой каждый работник будет заинтересован в достижениях, соответствующих целям предприятия, а также в повышении запланированной результативности.

Важнейший элемент стимулирующего механизма для сотрудников организации – это продуманная система финансового вознаграждения за трудовые успехи. Она базируется на принципе равнозначной оплаты сотрудникам, находящимся на аналогичных должностях и выполняющим одинаковые задачи.

Основным компонентом системы мотивации персонала компании является механизм денежного вознаграждения за труд. Основной его принцип — равная оплата за эквивалентные занятия, что означает одинаковый уровень ставок у специалистов, занимающих сходные по сложности и значимости должности (рабочие места) и показывающие сопоставимые уровни результативности деятельности. Материальная оплата труда включает две составляющие:

- постоянная. Это гарантированная ставка или оклад, соответствующий занимаемой должности;
- переменная. Рассчитывается на основании результатов деятельности специалиста, структурной единицы, организации в целом.

Таким образом, можно сделать вывод, что кадровой политикой предусмотрено формирование Положений по оплате труда и по стимулированию работников организации, которые и будут определять алгоритм начисления вознаграждения.

Метод 3. Создание и поддержание жесткого организационного порядка в компании.

Для того чтобы организация могла успешно решать свои задачи, каждый отдельный работник обязан строго соблюдать дисциплину труда, точно выполнять свои служебные функции. Этот момент должен быть предусмотрен кадровой политикой, направленной на строгое подчинение

персонала распоряжениям руководства и повышение эффективности работы каждого специалиста.

Исполнительность сотрудников – основа успешной деятельности организации. Каждому работнику полагается точно знать и в полном объеме осуществлять в рамках своей должности обязанности, которые прописаны в соответствующих кадровых инструкциях. При этом все представители руководящего звена организации несут ответственность за принятые решения, проведение мероприятий по контролю и планированию деятельности структурных подразделений и отдельных специалистов.

Вышеописанные нормы входят в Правила внутреннего трудового распорядка. Помимо них в практике кадровой политики различных компаний используются положения Кодекса корпоративного поведения, а также такие регламентные документы, как должностные инструкции предприятия. Поскольку жесткий организационный порядок является основой эффективности компании, то все его нарушения могут расцениваться как серьезные дисциплинарные проступки и должны приводить к строгим наказаниям (финансовые взыскания, выговоры, увольнения).

Метод 4. Создание и развитие в организации системы обучения и повышения квалификации.

Обучающая система, направленная на поддержание необходимого уровня квалификации персонала и роста профессионализма специалистов, должна стать неотъемлемым элементом кадровой политики организации. Особая роль в этом аспекте отводится внутреннему обучению, которое может иметь разные формы: наставничество, тренинги, курсы повышения квалификации и т. д. Для увеличения мотивации работников к развитию уровня компетенций применяются методы морального и материального стимулирования. Организация в рамках кадровой политики осуществляет компенсацию расходов на обучение и приобретение навыков, которые способствуют повышению производительности и качества труда.

Метод 5. Формирование и укрепление деловой корпоративной культуры организации.

Успешная кадровая политика предполагает проведение в рамках всей фирмы мероприятий, которые способствуют формированию корпоративной культуры. В ходе таких акций вырабатывается лояльность работников к компании, командные качества и общность производственных интересов. Это позволяет повышать имидж организации и создает положительную психологическую атмосферу в кадровой среде.

Отвечают за разработку мероприятий по формированию корпоративной культуры специалисты службы по персоналу, которые должны взаимодействовать с руководителями подразделений и управляющей структурой всей компании.

Таким образом, при формировании кадровой политики руководству компании рекомендуется опираться на следующие факторы:

- трудовое законодательство;
- сложившиеся деловые обычаи и корпоративные традиции;
- финансовые возможности;
- стратегию развития компании, её цели и миссию;
- характеристики персонала (качественные и количественные);
- ситуацию на рынке труда (уровень заработной платы на аналогичных специальностях, меры социальной поддержки, предоставляемые работникам другими компаниями, и др.).

Основная цель и задача кадровой политики – обеспечение наиболее эффективного функционирования компании. Поэтому на первом этапе разработки кадровой политики необходимо провести диагностику уже сложившейся ситуации: найти уязвимые места в системе управления персоналом, выявить проблемы. На втором этапе проводится мониторинг персонала: определяется количественный и качественный его состав. Необходимо выявить, правильно ли расставлен персонал. Работник достигает наиболее эффективной работоспособности, когда его обязанности

соответствуют его квалификации и способностям. Поэтому так важно вовремя принять меры по повышению в должности сотрудника (если его уровень выше, чем его обязанности) или по повышению квалификации (если он не справляется с обязанностями).

В завершение необходимо:

- продумать план необходимых на основании проведенного анализа кадровых мероприятий;
- разработать инструменты кадрового планирования;
- выбирать наиболее подходящие для компании методы управления персоналом;
- назначить ответственных исполнителей.

Оформляется разработанная кадровая политика как документ – локально-нормативный акт. Например, положение о кадровой политике компании. Утверждается документ приказом руководства.

Рассмотрев теоретические аспекты кадровой политики, перейдем к практическому рассмотрению кадровой политики организации, на примере ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута».

2 Анализ кадровой политики ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

2.1 Краткая характеристика организации

ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» является одним из 23 многофункциональных центров на территории Республики Коми. Он открыт 29 октября 2015 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 города Воркута предоставляется 205 государственных и муниципальных услуг. Данный МФЦ относится к категории многофункциональных центров, которые предоставляют свои услуги 20 часов в неделю, так как население города составляет более 50 тысяч человек.

Перечень услуг, предоставляемых в рассматриваемом многофункциональном центре, представлен на официальном сайте. По организационно-правовой форме многофункциональный центр города Воркута является муниципальным казенным учреждением, следовательно, он финансируется за счет местного бюджета на основании сметы, а так же 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 брендом. На сегодняшний день, абсолютно все учреждения входящие в сеть МФЦ носят имя данного бренда.

Организационная структура организации представлена на рисунке 2.

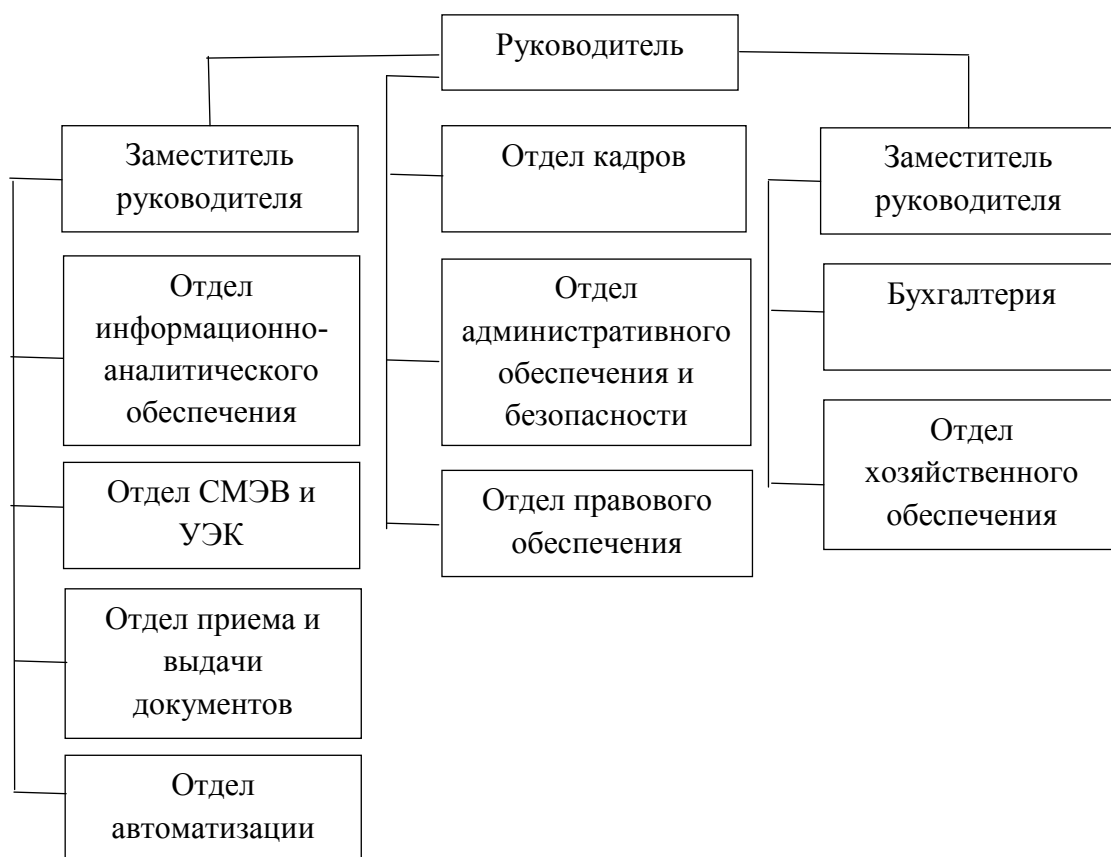


Рисунок 2 – Организационная структура ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

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 2014 году были признаны центры Пермского края, Алтайского края, Республики Башкортостан. В 2015 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»

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 1.

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

Наименование показателей	Ед. изм-я	Величина показателя			Изменения показателя 2017 / 2016	
		2015 год	2016 год	2017 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 руководителей	чел.	3	9	9	0	0
1.2 специалистов		5	9	38	+29	+322,2
1.3 рабочих		1	1	3	+2	+200
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	р.	25 000	28 000	38 000	+10 000	+35,7
3.2 специалистов		20 000	24 000	33 000	+9 000	+37,5
3.3 рабочих		10 000	12 000	15 000	+3 000	+25

За анализируемый период численность персонала возросла с 9 человек в 2015 году до 50 человек в 2017 году. Резкий скачок произошел в 2017 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 2017 году он вырос на 241,9% по сравнению с 2016 годом.

Рост вышеуказанных показателей благоприятно характеризуют деятельность многофункционального центра.

Таким образом, ГАУ «МФЦ» г. Воркута 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 кадровой политики организации

Достаточная обеспеченность ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» 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 РК ТО по г. Воркута», так как основная часть персонала работает с населением.

В таблице 2 представлена структура персонала по полу.

Таблица 2 – Структура персонала ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» по половому признаку

Пол	2015	2016	2017	Процент от общей численности персонала			Отклонение 2017 года от 2016 года	
	человек			2015	2016	2017	+/-	%
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, 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 РК ТО по г. Воркута»

В таблице 3 представлены данные по возрасту персонала учреждения.

Таблица 3 – Возрастная структура персонала ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

Возраст	2015	2016	2017	Процент от общей численности персонала			Отклонение 2017 года от 2016 года	
	человек			2015	2016	2017	+/-	%
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 старше	1	1	1	11,1	5,3	2	0	0
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 3, как сумму произведений середины интервала по возрасту и численности, принадлежащей этому интервалу:

Возраст ср.2015 = $(21*0+27*0 + 34,5*6 + 44,5*1 + 52*1 + 65*1)/ 9 = 40,9$
год

Возраст ср.2016= $(21*0+27*0 + 34,5*16 + 44,5*1 + 52*1 + 65*1)/ 19 = 37,5$ лет

Возраст ср.2017= (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 РК ТО по г. Воркута» в 2017 году по отношению к 2015 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 РК ТО по г. Воркута» не стоит проблема «омолаживания» коллектива.

В таблице 4 представлена структура трудового коллектива по стажу работы.

Таблица 4 – Структура сотрудников по стажу работы

Стаж работы	2015	2016	2017	Процент от общей численности персонала			Отклонение 2017 года от 2016 года	
	человек			2015	2016	2017	+/-	%
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 2017 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 2015 году 100% персонала также имеет стаж работы меньше 1 года. Эта ситуация объясняется тем, что в 2015 году ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» только открылся.

В структуре персонала по уровню образования выделяются работники, имеющие высшее, среднее специальное и среднее общее образование. Именно такая структура представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2015	2016	2017	Процент от общей численности персонала			Отклонение 2017 года от 2016 года	
	человек			2015	2016	2017	+/-	%
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 2017 году число персонала, имеющего высшее образование увеличилось на 158,8%. Стоит отметить, что за период работы ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» 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 6.

Таблица 6 - Движение персонала ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

Показатель	Ед. изм-я	2015	2016	2017	Изменение 2016/2015	Изменение 2017/2016
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» [18].

Проведя опрос персонала ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута», были выявлены причины увольнения работников. Результаты опроса представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Причины увольнения кадров

Причины	2015	2016	2017	Процент от общей численности уволенных			Отклонение 2017 года от 2016 года	
	человек			2015	2016	2017	+/-	%
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 РК ТО по г. Воркута» 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 7 можно сделать вывод, что в ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» 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 РК ТО по г. Воркута» 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 РК ТО по г. Воркута»:

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

Выделим основные достоинства и недостатки действующей в организации кадровой политики.

Таблица 8 – Достоинства и недостатки кадровой политики ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

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 РК ТО по г. Воркута» 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.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики организации

Исходя из проведенного в предыдущем разделе бакалаврской работы анализа, разработаем мероприятия по совершенствованию кадровой политики ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» 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.

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

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

Организационная структура отдела кадров ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» после внедрения мероприятия представлена на рисунке 8.

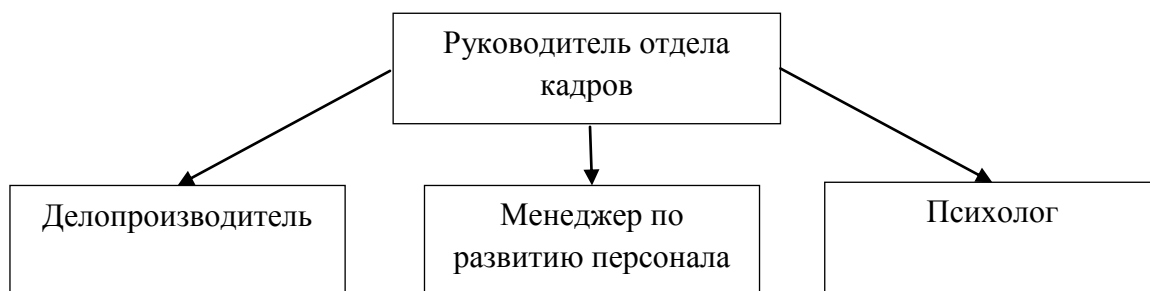


Рисунок 8 – Организационная структура отдела кадров ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» после внедрения мероприятия

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» [9].

Рассчитаем затраты на внедрение сотрудников в деятельность ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» (таблица 9).

Таблица 9 – Затраты на внедрение сотрудников в деятельность ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

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.

Таким образом, затраты на внедрение сотрудников составят 1150000 рублей.

При помощи новых сотрудников ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» 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 РК ТО по г. Воркута» 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:

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

- б) 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 10 – 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» [17].

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 РК ТО по г. Воркута». 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 11 – 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 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Необходимо сделать выводы относительно эффективности разработанных мероприятий.

На рисунке 9 представлена динамика количества принятых сотрудников.

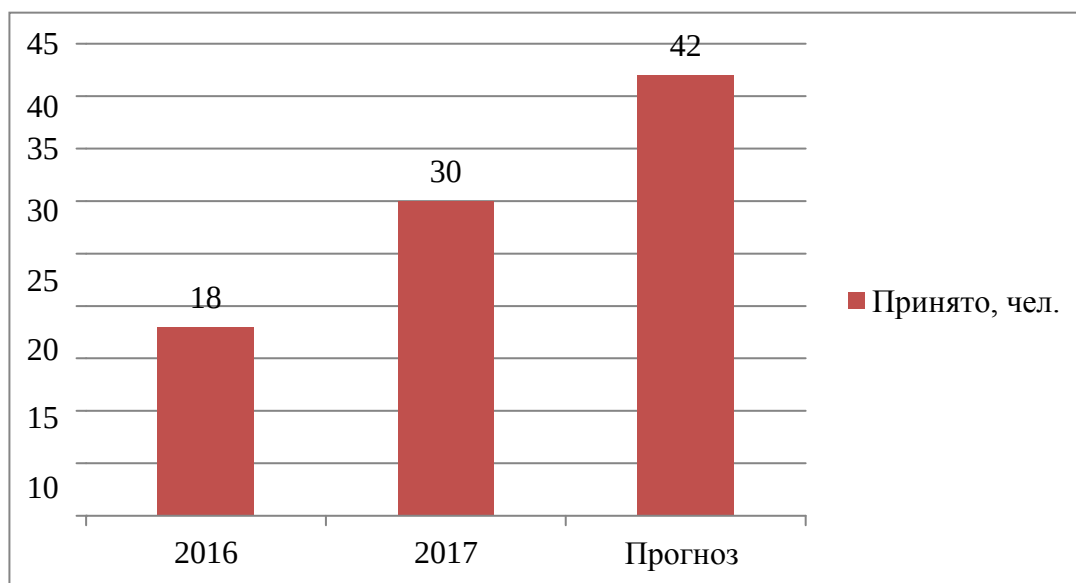


Рисунок 9 – Количество принятых сотрудников

Так как за 2 года было принято 48 человек, и все они проходили адаптационный период, целесообразно ввести должность психолога и совершенствовать систему развития персонала путем введения в должность менеджера по развитию персонала.

Данными действиями повысится уровень организационной культуры, уровень отношений между сотрудниками, создадутся новые ценности для организации и ее работников.

На рисунке 10 представлена динамика количества дней на прием новых сотрудников.

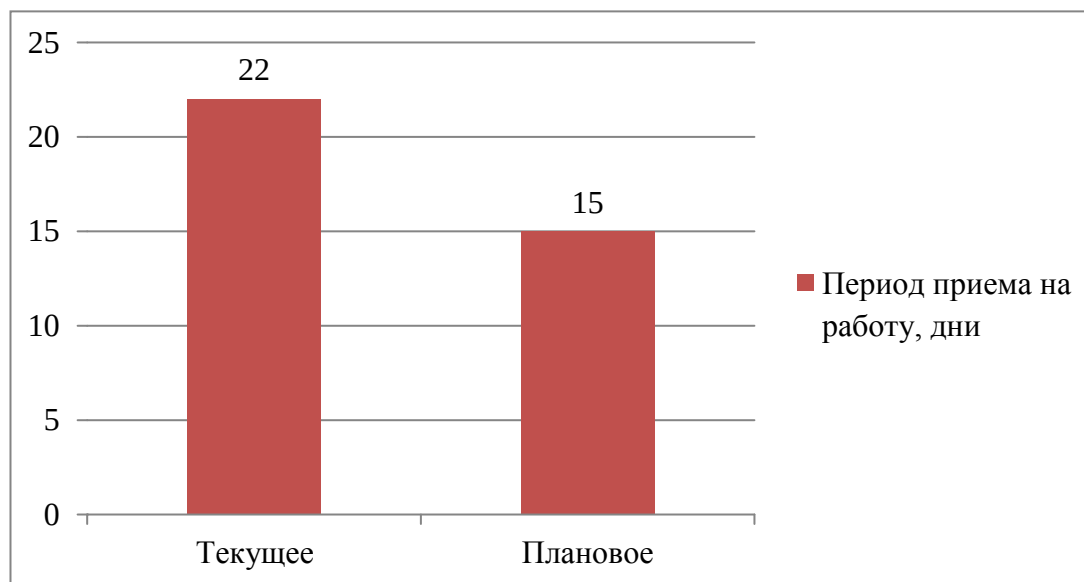


Рисунок 10 – Количество дней на прием новых сотрудников

При сокращении времени на прием новых сотрудников, руководители подразделений будут уверены, что задержка плановых работ будет составлять одну неделю, так как при написании заявления об увольнении, сотрудник должен отработать две недели, а в течении этого времени новый сотрудник на данную должность уже будет проходить отбор.

В результате проведения конкурса «Лучший сотрудник организации» повысится вовлеченность сотрудников в деятельность организации, так как он предоставляет возможность выиграть материальное вознаграждение. Конкурс является дополнением к части развития персонала. Данными действиями повысится уровень организационной культуры, уровень отношений между сотрудниками, создадутся новые ценности для ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» и ее работников.

Подводя итоги можно сказать, что предлагаемые мероприятия потребуют от ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» дополнительных расходов на их внедрение (таблица 12).

Таблица 12 – Сводные затраты на улучшение кадровой политики ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута»

Наименование затрат	Сумма, руб.
Затраты на внедрение в деятельность новых сотрудников отдела кадров	1 150 000
Затраты на покупку тренажера	150 000
Затраты на проведение конкурса на звание «Лучший работник организации»	100 000
Итого	1 400 000

По результатам расчетов видно, что плановая сумма затрат на проведение предлагаемых мероприятий составит 1400000 руб.

Структуру расходов на внедрение мероприятия представим на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура расходов на внедрение предлагаемых мероприятий, %

При этом затраты на мероприятие №2 потребуются только для первого года внедрения предложений.

Следовательно, в последующие годы применения предлагаемых систем кадровой политики затраты будут ниже на 150 тыс. руб., и составят 1 250 тыс. руб.

Таблица 13 – Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Показатель	До внедрения мероприятий, руб.	После внедрения мероприятий, руб.	Отклонение, (+/-)
Затраты на управленческий персонал	5856680	4536200	1320480
Трудоемкость обработки информации	440000	300000	140000

Экономическую эффективность предлагаемых мероприятий можно охарактеризовать следующими показателями:

1) в 2017 году численность управленческого персонала «МФЦ» в г. Воркута составляла 9 человек, ФОТ управленческого персонала составлял – 5856680 руб. После внедрения мероприятий предполагается высвобождение рабочего времени руководителей, посвященного работе с кадрами.

$$5856680 - 5856680 * 22,5\% = 4536200 \text{ руб.}$$

2) также предполагается снижение трудоемкости обработки информации сотрудниками отдела кадров. В 2017 году ФОТ сотрудников отдела кадров составлял 440000 руб.

$$440000 - 440000 * 31\% = 300000 \text{ руб.}$$

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.

В целом, предлагаемые мероприятия могут быть применены как комплексно, так и раздельно (может быть выбрано для применения только одно из предлагаемых направлений).

Заключение

Кадровая политика - 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.

Бакалаврская работа была выполнена на примере ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута». Это организация, отвечающая за предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна». В настоящее время на базе МФЦ оказывается более 260 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 РК ТО по г. Воркута» 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;
- сокращение времени на отбор и прием сотрудников;
- проведение конкурса «Лучший работник организации».

Расчет экономической эффективности показывает, что предлагаемые к реализации мероприятия затратные (1400000 руб.), однако при этом они способны принести ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута» дополнительную выгоду в виде экономии на затратах, связанных с поиском, наймом, введением в должность и адаптацию сотрудников, принятых взамен уволившихся. 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 используемой литературы

1. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы стимулирования / И. С. Варданян // Управление персоналом. 2017. №4. С. 12-14.
2. Варенов А.В. Мотивация персонала. Игра или работа / А. В. Варенов. - М. : Речь, 2014. 160 с.
3. Вилин О.И. Экономика предприятия / О. И. Вилин. - М. : ИНФРА-М, 2014. 406 с.
4. Демидов Е. Управление человеческими ресурсами / Е. Демидов // Общество и экономика. 2017. №6. С. 54-61.
5. Журавлев П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев. - М. : Экзамен, 2014. 271 с.
6. Захаров Н.Л. Управление настроением персонала в организации / Н. Л. Захаров. – М. : Инфра - М, 2013. 288 с.
7. Криницына З.В. Управление персоналом: Учебное пособие / З. В. Криницына. – Томск: Изд. ТПУ, 2015. 196 с.
8. Лисин П.О. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы / П.О. Лисин. - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2016. 98 с.
9. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. - М. : Феникс, 2014. 272 с.
10. Найденов О.А. Внутрифирменное обучение / О. А. Найденов // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 10. С. 13-18
20. Погодина Г. Рецепты управления персоналом / Г. Погодина // Справочник по Управлению персоналом. 2015. №8. С. 38 - 45.
11. Потемкин В.К. Управление персоналом / В. К. Потемкин. - СПб. : Питер, 2013. 432 с.
12. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия / Н. В. Пошерстник. - М. : ТК Велби, 2014. 488 с.

13. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2013. - 864 с.
14. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский. - М. : Дашков и К, 2014. 416 с.
15. Спивак В.А. Управление персоналом: учебное пособие / В. А. Спивак. – М. : Эксмо, 2013. 332 с.
16. Стародубов В.И. Управление персоналом организации / В.И. Стародубов. - М. : ГЭОТАР - Медиа, 2016. 1104 с.
17. 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.
18. Федорова Н.В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова. - М. : КноРус, 2013. 536 с.
19. Freiling, K. Managing change in organizations / C. Freiling. - Express Publishing, 2015. 382 p.
20. Холодков А.В. Экономические аспекты управления человеческими ресурсами / А.В. Холодков // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №1. С. 67-75.
21. Щёкин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. - М. : Дело, 2014. 280 с.
22. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June. 2014. p. 408-421.
23. Яковлев А. Исправляем ошибки в мотивации персонала // Кадровое дело. 2016. №3. С. 52–57.
24. Ярных, В. Сколько стоит нематериальная мотивация? // Кадровое дело. 2016. №2. С. 64–69.
25. Официальный сайт ГАУ «МФЦ РК ТО по г. Воркута». – Режим доступа: http://mydocuments11.ru/pages/territorialnyy_otdel_mfts_po_g_vorkuta

Документооборот ГАУ «МФЦ» по г. Воркута

