

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Современное общество характеризуется динамичностью и быстрым темпом изменений условий функционирования любой организации. Кроме того, экономическая среда становится все в большей степени конкурентной, что также влияет на необходимость поиска и внедрения новых подходов к управлению.

В связи с этим в системе управления российских предприятий с начала XX века происходят кардинальные изменения, связанные, в том числе, с развитием кадрового менеджмента и осознанием важности разработки кадровой политики предприятия как уникальной системы управления.

Способность эффективной кадровой политики кардинально повысить эффективность бизнес-процессов уже на практике работы предприятий доказала свою результативность и в росте эффективности управления корпоративным имуществом, и в эффективности формирования инвестиционного климата, и в продвижении компании на рынке, в управлении финансами и пр.

Появление новых факторов и условий развития общества привело к необходимости появления по-новому подготовленных и мотивированных кадров, и кадровая политика предприятий призвана модернизировать кадровую службу с целью максимизации конечных результатов деятельности компании.

На современном этапе становления корпоративного управления актуальность формирования эффективности кадровой политики не только сохраняется, но и возрастает.

Внедрение современных технологий управления кадрами, понимание роли и значения миссии и стратегии развития персонала пока находятся на российских предприятиях в стадии обобщения первоначального опыта, накопленного за 25 лет существования рыночной экономики в России, и необходимо дальнейшее развитие и встраивание кадровой политики в общую концепцию корпоративного управления.

Актуальностью проблемы обусловлена цель работы - изучение сущности кадровой политики влияния отраслевой специфики на ее формирование и развитие.

Для достижения цели обозначены следующие задачи.

- рассмотреть научные теоретические основы управления персоналом
- определить сущность понятия «кадровая политика» в соответствии с современной системой управления персоналом
- исследовать подходы к применению технологий кадрового менеджмента в рамках кадровой политики Пермского краевого многофункционального центра (МФЦ) с учетом отраслевой специфики.

Предметом работы является состояние и возможности развития кадровой политики с учетом отраслевой специфики.

Объект работы – Кадровая политика Пермского краевого многофункционального центра (МФЦ)

В работе использованы следующие методы исследования: исторический, сравнительный, метод анализа, метод обобщения.

# **ГЛАВА 1 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Сущность понятия кадровой политики**

Понятие кадровой политики трактуется разными учеными с разных позиций.

Так, Дятлов С.А. под кадровой политикой организации предлагает понимать ключевое, генеральное направление кадровой работы, представляющей собой «совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации» [4, с. 29-31].

Формулировка определения кадровой политики М/ Магуры, дополняет и расширяет определение С.А, Дятлова.

Как указывает М. Магур, кадровая политика организации представляет собой систему взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом, которые наилучшим образом способствуют совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.[7,с. 34]

Через кадровую политику производится реализация целей и задач управления персоналом. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности [11, с. 38].

Главным объектом кадровой политики предприятия является – персонал – кадры. Кадры— это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства. [12,с. 45]

Любая управленческая политика включает в себя совокупность определённых правил, на основании и в соответствии с которыми действует через конкретный механизм реализации.

По отношению к кадровой политике таким организационным механизмом является служба управления персоналом, которая реализует ключевое направление кадровой политики организации, определяющее ее успешное экономическое развитие - развитие персонала.

Исходя из этого, политика развития персонала компании является ядром кадровой политики, и, в зависимости от ее роли в достижении стратегических целей компании, может либо быть центральной идеей, либо выступать на одном уровне с другими элементами.

Кадровая политика складывается не только под влиянием внутренних факторов развития компании, но и под влиянием факторов внешней и внутренней среды и, как указывает, И. Магура, «должна подчиняться ряду требований и принципов, которые отражают системный, процессуальный и функциональный подходы к управлению персоналом» [7,с. 44].

На влияние внешней и внутренней среды при разработке кадровой политики указывают и следующие факторы, определяющие степень ее эффективности [10,с.

76]:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

При этом кадровая политика должна опираться на такие общие принципы, как научность, комплексность, системность, эффективность, методичность, последовательность, справедливость, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации.

Задачи кадровой политики как стратегии работы с кадрами включают следующее: [13,с. 28]

- определение роли и значения персонала в миссии и видении предприятия;
- рост статуса предприятия на рынке;
- совершенствование эффективного социально-психологического климата предприятия;
- развитие кадрового потенциала;
- обобщение и предупреждение текучести персонала.

Кадровая политика формирует: [13,с. 32]

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

- отношение к инвестициям в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Формирование кадровой политики может осуществляться через различные подходы и быть связанной с разными видами организационной культуры и отраслевой специфики компании.

Так, значительное количество крупных производственных компаний, как, например, «Лукойл Пермь», ОАО «Транснефтегаз», ООО «Татнефть», ОАО «Сибур», ОАО «Пемос», ОАО «Пермские моторы» и другие в основу формирования кадровой политики закладывают подход с позиции менеджмента качества, с позиций с позиции инструкций, регламентации, стандартов и т. п.

При этом отраслевая специфика этих компаний- нефть, газ, продукты химической переработки, требующие разветвленной системы распределенных филиалов и дивизиональных или матричных структуры управления влияют на формирование кадровой политики уже тем, что она не зависит от смены лидера и связана едиными принципами во всех подразделениях, независимо от смены руководства компании.

Кроме того, подобные компании наиболее стабильны и в периоды внешних экономических кризисов, чему также способствует подход кадровой политики, основанный на четких стандартах и известных каждому сотруднику корпоративных правилах.

На небольших предприятиях любой отрасли кадровая политика, наоборот, зависима от интересов и целей руководства, часто являющегося собственником компании. При этом на семейных предприятиях и в компаниях творческого интеллектуального характера (также, как правило, небольшого размера) в основе кадровой политики может присутствовать и подход с позиции интересов трудового коллектива, хотя это не столь частое явление с современным мире бизнеса.

На современном этапе, в основном на малых предприятиях, пока сохраняется и подход, при котором кадровая политика специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок собственников компании. Этот подход связан, с одной стороны, недостаточной управленческой компетенцией собственников, а с другой стороны, обеспечивает маленькой компании большую мобильность и адаптивность на рынке.[9,с. 496-499]

Сегодня в связи с уровнем развития экономики, трудовых отношений, правовой и профессиональной компетентностью персонала, состоянием рынка труда и пр. все чаще на предприятия любой подход к формированию кадровой политики дополняется подходом с позиции компромисса между всеми участниками трудовых отношений и соединяет и интересы трудового коллектива и подходы на основе стандартов и правил, и корпоративные интересы руководства и учредителей компании. Особенно четко это прослеживается на предприятиях с присутствием структуры отраслевого профсоюза и, где заключение коллективного договора является непременным условием и инструментом управления,

В крупных западных фирмах кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах - меморандумах, инструкциях и пр. Такое правило не только позволяет всему трудовому коллективу четко осознавать предъявляемые требования и адаптироваться в трудовой деятельности на предприятии, но это является еще и мощным мотивационным, корпоративным имиджевым фактором, определяющим статус компании.

Этот принцип сегодня используется и на наиболее эффективных российских предприятиях, вне зависимости от их объёма и отраслевой принадлежности, например, на ООО «Пермнефтеоргсинтез» с количеством трудового коллектива в 3,5 тысячи человек, в ООО «Интерсофт», где 90 человек обеспечивают ИТ-поддержку крупнейших рекламных компаний России.

Использование не одного подхода, а целой совокупности подходов к формированию кадровой политики обусловлено и тем, что на современном этапе развития менеджмента все более активно формируется и осознается значимость перехода к новой парадигме управления персоналом – управлению человеческим капиталом, которая основана на раскрытии и информационной доступности программных положений политики управления персоналом, на инвестиционном подходе к персоналу, на его развитии как ключевой ценности организации. При таком подходе, организации, реализующие инвестиционный подход в кадровой политике рассматривают затраты на персонал как инвестиции, приносящие отдачу

в виде повышения эффективности деятельности сотрудников и организации.

Сегодня все в большей мере утверждается понимание, что кадровая политика наиболее эффективно реализуется на тех предприятиях, где она представлена не только как абстрактные правила, но, прежде всего, как оформленный документ, известный все работникам компании. Так, на предприятии ОАО «АЗОТ» кадровая политика представлена в документа под названием «Наш выбор», в ОАО «Метафракс» - кадровая политика имеет вид программного документа «Стратегия и видение будущего успеха нашей компании».

Такое отношение к кадровой политике кадровая политика –очень важный идеологический корпоративный элемент управления. Корпоративная политика, изложенная в документе, подписанном всеми высшими руководителями организации и целенаправленно информационного продвигаемого к каждому сотруднику, создает основу для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления персоналом как человеческим капиталом и служит исходным моментом для руководства при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Оформление кадровой политики в виде письменного документа имеет четкие мотивационные установки и позволяет [5,с. 82]:

- открыто отразить взгляды администрации на принципы управления персоналом, на ее степень готовности создать и поддерживать атмосферу доверия в организации;
- улучшить взаимодействие структурных подразделений компании;
- установить единство в последовательности процессов принятия кадровых решений на всех уровнях управления;
- информировать персонал о правилах внутренних взаимоотношений;
- совершенствовать и поддерживать положительный эмоциональный баланс морально-психологического климата.

Формирование кадровой политики включает три этапа [2, с. 36].

На первом этапе происходит согласование целей и принципов работы с персоналом с принципами и целями функционирования организации в целом. Это исходный этап и для формирования системы управления компанией, в целом, когда разрабатывается ее видение, миссия, философия и иные программные положения.

На втором этапе анализируется и оценивается положение дел в сфере управления человеческими ресурсами, определяется их наличие, возможность восстановления, определяются необходимые компетенции и пр.

Третий этап – инструментальный, и включает разработку и формирование кадровых программ, процедур, мероприятий с учетом текущей и прогнозируемой в будущем ситуации компании на рынке.

Современная классификация видов кадровой политики основана на трех базовых категориях [3, с. 21-27].

Первая - ориентация кадровой политики на ее внутреннее или на внешнее развитие, например, на развитие и обучение собственного персонала или на внешний найм уже подготовленного с необходимыми компетенциям.

Эта категория связана с характеристикой кадровой политики по степени открытости: и делит ее на две группы [3, с. 21-27]:

-открытая кадровая политика, ориентированная на весь сегмент рынка, обладающий необходимой квалификацией, что на современном этапе чаще применяется в новых организациях с агрессивной стратегией продвижения на рынок;

-закрытая кадровая политика, ориентированная на внутреннее развитие персонала, например, допускающая внешний прием только на низовые должности, а замещение высших должностей производящая из собственной среды подготовленного в компании персонала

Вторая категория - ориентация на объекты кадровой политики, например, на экономику и нормирование труда, на управленческий персонал и пр.

Третья категория включает характер реализации кадровой политики и подразделяет его на ряд разновидностей, представленных в приложении 1.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Деятельность по реализации кадровой политики представляет собой кадровую работу как единый, взаимосвязанный комплекс мероприятий, осуществляемый кадровыми службами и включающий действия по достижению соответствия



персонала стратегии и текущим задачам, решаемым организацией.

Составными частями кадровой работы являются: [12,с. 88]

- текущее планирование потребности в персонале;
- наем, профессиональная ориентация, адаптация;
- аттестация, организация кадровых перемещений, работа с резервом;
- помощь в организации карьеры;
- разработка штатных расписаний;
- внесение корректив в планы подготовки, распределения и использования кадров;
- мотивация в повышении квалификации, обучении, развитии;
- разрешение конфликтов;
- обеспечение безопасности и проч.

Принципами осуществления кадровой работы являются: [12,с. 89]

- компенсация недостатков одних работников достоинствами других;
- оптимальное сочетание своих и привлеченных кадров;
- демократизм;
- широкое использование информационных технологий;
- учет позитивного опыта других фирм;
- справедливость;
- соревновательность;
- постоянное обучение и совершенствование .

Система и методы кадровой работы должны периодически обновляться в связи с изменением внутренней и внешней среды организации, с тем? чтобы обеспечить в итоге необходимые условия формирования и функционирования дееспособного трудового коллектива

## **1.2. Особенности кадровой политики в системе государственного управления РФ**

Государственное управление – особая отрасль, где наиболее отчетливо прослеживается влияние ее специфики на все процессы управления, в том числе и на кадровую политику. Безусловно, отраслевая специфика, в той или иной мере накладывает отпечаток на кадровую политику в любой сфере.

Так, на предприятиях нефтегазовой отрасли акцент кадровой политики - создание трудового коллектива как единого организма с высоким уровнем профессиональной компетентности и исполнительской дисциплины.

На предприятиях социально-культурной сферы кадровая политика направлена на формирование творческого коллектива, с высоким уровнем креативности и самостоятельности в реализации поставленных задач.

В структурах финансового, банковского сектора - основное направление кадровой политики обобщенно можно выразить как - создание и развитие законопослушного, высокопрофессионального исполнительского коллектива, где каждый работник ориентирован на достижение и рост личных показателей эффективности.

Все это говорит о том, что отраслевая специфика влияет на выбор программных положений кадровой политики и поощряет в работниках те качества, которые отвечают целям компании и росту эффективности отрасли, в целом.

Сфера государственного управления, пожалуй, самой последней в России вступила на путь кадровых реформ и внедрения инновационных механизмов в кадровой политике. Это связано с такими особенностями данной сферы, которые традиционно устанавливались в течение многих десятилетий: высокая закрытость, дистанцированность и субординация, жесткое иерархическое управление и пр. [13, с. 54] Кардинальный слом старой системы управления не привел к быстрой адаптации и внедрению новых технологий менеджмента, которые быстро стали развиваться в сфере бизнеса.

Тем не менее, сегодня система государственного управления также ищет и осваивает достижения новых технологий, адаптируя их к особенностям сферы деятельности.

Так, одной из характерных и особых черт кадровой политики в системе государственного управления на современном этапе можно считать направленность ее на формирование и развитие персонала, способного к эффективной коммуникации как к инструменту внедрения в обществе правовых норм и роста правосознания граждан.

Государственное управление единственное управление, где официально в кадровой политике приветствуется не творческое начало, а точное следование букве закона, стандарта и регламента.

При этом и одновременно с этими особенностями кадровая политика в государственных учреждениях становится важным средством эффективного использования и оптимизации имеющихся ресурсов.

Такое направление в кадровой политике учреждений ГМУ связано с необходимостью максимального направления ресурсов, в том числе, и ресурсов от высвобожденных работников, на материальное стимулирование гражданских служащих в организациях и учреждениях РФ, на на максимально эффективное использование кадров и повышение их материального благополучия. Такой акцент развивает положения Указов Президента от 19 ноября 2015 г. № 1336, продлевающим действие Федеральной программы «Реформирование государственной службы Российской Федерации до 2018 года. [8]

Эти и другие документы, связанные необходимостью повышения качества работы учреждений и организаций государственной службы, направлены на повышение эффективности, изменение статуса и в то же время механизмов контроля деятельности государственных служащих, создание условий развития гражданского общества, создание кадровых ресурсов. Эти специфичные аспекты кадровой политики тесно связаны сегодня с технологиями современного кадрового менеджмента, реализуемыми в системе ГМУ в связи с новым клиентоориентированным стратегическим подходом работы всех организаций государственного управления.

Можно выделить следующие основные тенденции развития кадровой политики государственных организаций: [20,с. 27]

- экономия затрат на государственное управление;
- оптимизация структуры органов управления, внешних и внутренних взаимосвязей организации;

- направленность на подготовку кадрового ресурса, развитие профессиональных компетенций, ответственности и мотивации сотрудников,

- усиление дисциплины и т.д.

Наряду с тем, что органами управления и Правительством РФ кадровые вопросы постоянно находятся в центре внимания и в трудовое законодательство вносятся серьезные изменения, кадровая реформа осуществляется очень медленно.

Одна из кардинальных трудностей заключается в том, что современная кадровая политика «не может обеспечить привлечение в органы власти таких людей, которые бы в полной мере соответствовали современным социально-политическим и экономическим требованиям» [12, с. 28].

В то же время разработка эффективной системы кадровой работы является важнейшей задачей государства.

Это противоречие вполне обосновано тем, что на сегодняшний день система государственной службы по-прежнему уступает бизнесу в свободе творчества, в размерах оплаты труда для высококвалифицированных специалистов, в возможности выстроить карьеру и пр.

Именно поэтому практически на любом уровне государственной власти сохраняется постоянная потребность в кадрах, «способных продуцировать новые идеи, думать о благе страны и людей и при этом оказаться способным противостоять коррупции и злоупотреблению властью». [15, с. 28]

Это утверждение крайне важно по своей сути, так как сегодня в системе ГМУ служащий недостаток заработной платы и карьерного роста «компенсирует» использованием служебного положения в личных целях, и это одна из существеннейших особенностей влияния отраслевой специфики в ГМУ на кадры, особенности, которая отсутствует, практически в любой другой отрасли, связанной с бизнесом и частной собственностью.

Система государственной и муниципальной службы имеет и иные характерные особенности, которые связаны со многими факторами: реалиями современной жизни, особенностями самой деятельности представителей органов власти, сложившимися принципами кадровой политики и т.д. [15, с. 32].

В рамках государственной кадровой политики до сих пор практически не разработаны специальные комплексы мер, связанных с эффективными

механизмами рекрутинга, обучения, продвижения персонала, созданием правовых, социально-экономических и управленческих условий их деятельности.

В системе ГМУ на данном этапе все еще используются в обучении и развитии персонала кадровые технологии менеджмента, успешно проявившие себя в бизнесе и практически отсутствуют системные комплексы повышения квалификации государственных служащих, разработанные именно с опорой на анализ практики их работы. Безусловно, в этом есть и уже выше названные объективные проблемы: информационная закрытость деятельности государственных служащих, наличие государственной тайны и пр.

В развитии кадровой политики в сфере государственного управления большое значение имеют правила деятельности, которые регламентируют работу с кадрами, а именно: [3, с. 8].

- подбор кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам;
- гласность;
- законность в кадровой работе;
- прием на работу на государственную службу претендентов в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой на конкурсной основе;
- обновление и развитие кадров;
- преемственность руководства;
- контроль и подотчетность кадров.

Безусловно, что кадровая политика, подвергшись новым требованиям, имеет и достижения с новых внедренных подходах к кадрам.

Например, действенный инновационный механизм реализации кадровой политики соотносится со следующими принципами [20, с. 66]:

- отбор на государственную службу лучших специалистов, профессионалов, способных работать на уровне новой управленческой парадигмы;
- продвижение государственных служащих преимущественно на основе конкурса и сложных экзаменов;

- ежегодная аттестация всех служащих независимыми аттестационными комиссиями на основе четко определенных критериев;
- персональная ответственность государственных служащих за результаты своей деятельности;
- гласности работы аппарата государственной службы;
- баланс интересов государственных служащих и потребностей общества.

Таким образом, государственная кадровая политика связана с формированием системы управления трудовыми ресурсами страны, выработкой стратегии работы с кадрами, созданием условий для их формирования, развития и рационального использования. Поэтому она является одним из элементов социальной политики общества.

Сегодня можно выделить основные направления реализации кадровой политики на государственной службе: [20,с. 67]

- создание эффективного механизма отбора кадров на государственную службу;
- совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих;
- применение современных кадровых технологий прохождения гражданской службы, включая методы и способы расстановки, ротации, мобильности, служебного продвижения кадров;
- планомерное обновление кадрового состава государственной службы путем привлечения на государственную службу наиболее квалифицированных специалистов;
- формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование;
- повышение социального статуса государственных служащих;
- установление объективных и всесторонних критериев эффективности государственной службы;
- внедрение современных кадровых технологий оценки персонала, документационного обеспечения кадровой деятельности;

- повышение роли и престижа кадровых служб в системе государственной службы;
- совершенствование кадровой работы в государственном органе.

Но в целом отметим, что пока не сформировался четкий, систематизированный подход к выделению приоритетных направлений кадровой политики, что также связано с особенностями и традициями государственного управления.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КГАУ «ПЕРМСКИЙ КРАЕВОЙ МФЦ» И ПЕРСПЕКТИВ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

### **2.1 Общая характеристика КГАУ «Пермский краевой МФЦ»**

Многофункциональные центры (далее, МФЦ) – это учреждения, которые взаимодействуют с органами государственной власти, органами местного самоуправления и организациями, участвующими в предоставлении государственных и муниципальных услуг, и осуществляющие функции информирования граждан и организаций по приему и выдаче документов для получения государственных и муниципальных услуг в режиме «одного окна».

В задачи многофункциональных центров входит повышение качества и доступности услуг, оказываемых исполнительными органами государственной власти и местного самоуправления; повышение уровня комфортности предоставления государственных и муниципальных услуг; снижение административных барьеров; внедрение механизмов противодействия коррупции.

Краевое государственное автономное учреждение «Пермский краевой МФЦ» создано в рамках Концепции административной реформы Российской Федерации.

Открытие КГАУ «Пермский краевой МФЦ» состоялось 01 июня 2012 года (далее, МФЦ). Организационно – правовая форма – краевое государственное автономное учреждение.

Основные цели учреждения – организация централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг на территории Архангельской области по

принципу «единого окна» по следующим направлениям:

- социальная поддержка населения,
- регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним,
- определение или подтверждение гражданско-правового статуса заявителя,
- регулирование предпринимательской деятельности.

В ближайшее время продолжается расширение сети многофункциональных центров на территории Пермского края.

На данный момент открыто 15 окон по приему заявителей, в которых предоставляется более 23 видов услуг.

В МФЦ происходит деятельность по различным государственным услугам населению: сбор документов и оформление российского паспорта, оплата проезда за пределы края в федеральные специализированные медицинские организации, регистрация прав на недвижимое имущество, поиск архивных документов, документационное обеспечение выплаты малоимущим многодетным семьям. Вся деятельность организации освобождает граждан самостоятельно ходить по инстанциям или платить посредникам.

Суть работы МФЦ – принять установленный законом комплект документов (в соответствии с ФЗ № 210), организовать взаимодействие с соответствующими организациями и получить ответ или документ в установленный срок.

Деятельность персонала происходит в рамках «электронной очереди» и по предварительной записи. Помощь в режиме реального времени оказывает администратор, у которого клиент получает консультации по всем видам государственных и муниципальных услуг, предоставляемых на базе МФЦ г. Перми.

ДО конца 2017 года на базе краевого Пермского многофункционального центра планируется организовать предоставление не менее 60 государственных За четыре года работы МФц , в целом, сформировал кадры и определил принципы кадровой политики.

Главные требования к деятельности работников МФЦ - быстрота обслуживания, комфортные условия для клиента и обеспечение всей необходимой законной информацией о порядке, способах и условиях получения услуг.



Перечень оказываемых в МФЦ услуг постоянно расширяется по мере заключения соглашений с учреждениями и организациями, предоставляющими государственные и муниципальные услуги. МФЦ ставит перед собой задачу стандартизации предоставляемых услуг, поэтому во всех филиалах будет оказываться определенный перечень государственных и муниципальных услуг, который может быть дополнен на местах с учетом специфики территорий.

Прием заявителей осуществляется посредством «электронной очереди» и предварительной записи.

В зале приема заявителей работает администратор, осуществляющий встречу и консультирование заявителей по всем видам государственных и муниципальных услуг, предоставляемых на базе МФЦ г. Перми, а так же помощь в выдаче талонов электронной очереди.

Информирование клиентов о порядке и способах получения услуг достигается также при помощи информационного киоска (инфоматов), стендов, памяток и буклетов, а также свободного доступа граждан к информационным и правовым интернет-ресурсам и Порталу государственных услуг. При МФЦ организована работа телефонной информационно-справочной службы (контакт-центр), при обращении в которую можно получить необходимую предварительную консультацию.

Несмотря на то, что система МФЦ работает уже 4 года, уровень конкуренции на данном рынке низок, и он все еще находится на стадии формирования.

В МФЦ работают 55 человек. Организационная структура МФЦ представлена на рисунке 1.

Стратегическое линейное руководство осуществляет руководитель.

Заместители руководителя – функциональные менеджеры отвечают за порученное каждому из них направление.

В подчинении у заместителя находятся специалисты: юрисконсульт, бухгалтер, менеджер по персоналу.

Отделы возглавляются начальниками отделов, в подчинении которых находятся операторы.

**Учредитель:** Министерство правительственных информационных коммуникаций Пермского края

## **Наблюдательный совет:**

Краевое государственное автономное учреждение «Пермский краевой многофункциональный центр»

## **Руководитель** КГАУ «Пермский краевой МФЦ»

Центральный филиал

КГАУ «Пермский краевой МФЦ»

Индустриальный филиал

КГАУ «Пермский краевой МФЦ»

Кировский филиал

КГАУ «Пермский краевой МФЦ»

Зам. руководителя

Юрисконсульт

Бухгалтер

Менеджер по персоналу

Отдел продвижения услуг

Отдел по работе с = заявителями (Call-центр)

Зам. руководителя

Проектный офис «Электронное правительство»

Отдел проектирования и мониторинга

Отдел развития и сопровождения базовых ИТ- сервисов

Рисунок 1. Организационная структура МФЦ

100 % персонала (руководство и специалисты) имеют высшее образование.

Стаж работы сотрудников составляет от 1 года до 5 лет, так как это относительно молодой коллектив. Наибольший опыт работы - у руководителя центра - 7 лет.

За период 2014 – 2016 гг не было ни одного увольнения, можно говорить о том, что коллектив на данном этапе формирует собственные традиции, расширяет спектр корпоративных стандартов и регламентов.

Критериями качества работы сотрудников центра являются:

Операторы:

- количество обработанных заявок за единицу времени
- отсутствие замечаний со стороны клиентов и руководства
- отсутствие нарушений трудовой дисциплины

Начальники отделов:

- уровень организации работы отдела
- разработанность пакета документов, регламентирующих работу отдела
- качество работы сотрудников отдела по итогам отчетного периода

Заместители руководителя:

- разработанность направлений деятельности центра
- реализация стратегии развития центра
- обеспеченность профессиональными и мотивированными на работу кадрами подчиненные подразделения
- внедрение новых видов услуг для населения по конкретным направлениям

Бухгалтер:

- разработка, реализации и контроль ведения учетной политики центра
- отсутствие ошибок в управленческой, бухгалтерской и финансовой отчетности
- своевременная подготовка и сдача отчетов

Юрисконсульт

- правовое сопровождение и обеспечение деятельности центра

- консультирование населения по правовым вопросам
- разработка нормативно-правовой базы центра
- специалист по персоналу:
- разработка кадрового делопроизводства
- качество кадрового учета и контроля
- организация корпоративного обучения
- реализация кадровой политики центра.

Все виды работ полностью автоматизированы. Все рабочие места оборудованы КП, объединенные локальной сетью и выходом в Интернет. Все сотрудники имеют рабочую электронную почту, скайп. Уровень профессионализма работников соответствует уровню сложности выполняемой ими работы. Общую систему управления центром можно представить в соответствии со схемой, представленной на рис.2.

В системе управления центром - 4 функциональные подсистемы управления: финансами, персоналом, качеством, маркетингом; за каждую из которых ответственность несут функциональные менеджеры и специалисты.

В системе управления МФЦ есть необходимость формирования и совершенствования организационно-управленческой структуры, сформировать более точное и четкое разграничение обязанностей работников.

Миссия МФЦ – это развитие уважения и доверия людей к государственной системе управления посредством оказания государственных услуг высокого качества и законности, роста их доступности для населения.

Сегодня центр ставит задачу открытия новых филиалов, составляет спектр услуг и сервисного обслуживания населения, но не готов решить проблему: почему население должно предпочесть именно услуги центра, а не обратиться в аналогичное учреждение коммерческого характера, и отсутствие очереди – не единственный аргумент в пользу центра.

В документах центра имеется ориентация на тот слой населения, который не имеет высоких доходов, сюда включаются и инвалиды и пенсионеры. Но именно в этой категории больше всего людей, которые с недоверием относятся к современным

технологиям и которые живут в соответствии со своими достаточно консервативными установками. Да данный момент в документах центра нет четкого представления, как его работники будут продвигать его услуги.

**Учредитель:**

Определение философии и миссии. Функция контроля

**Наблюдательный совет:**

Функция координации направлений деятельности и контроля над реализацией стратегии

**Руководитель** Разработка стратегии по всем направлениям деятельности. Функция управления финансами, маркетингом, качеством, управление целевым комплексом, подсистема технического и нормативного управления, - подсистему обеспечения управления регламентирующей документацией; хозяйственное обеспечение управления

Центральный филиал: весь функционально-целевой комплекс

Котласский филиал

Весь функционально-целевой комплекс

Зам. руководителя – управление конкурентоспособностью и кадрами

Юрисконсульт: подсистема правового обеспечения

Бухгалтер: управление финансами

Специалист по кадрам

Отдел продвижения услуг: управление качеством, сервисом,

Отдел по работе с = заявителями (Call-центр) –упр. системой качества, делопроизводственное обеспеч. управления

Зам. руководителя – упр. конкурентоспособностью

Проектный офис «Электронное правительство» - управление системой инф. обеспечения

Отдел проектирования и мониторинга – управление системой инф. обеспечения, качества совершенствования системы управления

Отдел развития и сопровождения базовых ИТ- сервисов – управления системой инф. обеспечения, делопроизводственное обеспеч. управления

Рисунок 2. Распределение управленческих функций

Основной проблемой центра является проблема формирования и реализации кадровой политики и управления персоналом.

Управление кадрами осуществляет один из заместителей директора, текущую кадровую работу на уровне исполнителя осуществляет в МФЦ специалист по кадрам. По существу, в отношении формирования кадровой политики и управления персоналом в МФЦ проводится очень большая работа, но все направления не могут быть охвачены, так как за этот важнейший блок работы в системе управления МФЦ отвечают, пусть и высокопрофессиональные и ответственные работники, но они при существующих условиях не смогут в перспективе создать действующую систему управления персоналом.

На данном этапе оба сотрудника занимаются разработкой документов в рамках формируемой кадровой политики, но, как только МФЦ перейдет на этап полного функционирования, заместитель директора не будет иметь возможности выполнять в полном объеме управленческую работу в сфере персонала, а специалист по кадрам, будет вынужден вести полное кадровое делопроизводство, и таким образом, разработанная кадровая политика не будет эффективно реализована, и объем работы превысит возможности специалиста по персоналу.

## **2.2. Состояние кадровой политики МФЦ**

Кадровая политика, реализуемая в МФЦ, как и в других государственных учреждениях, направлена на постоянное обеспечение непрерывного совершенствования методов работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент использованию накопленного в течение многих лет опыта.

Цель кадровой политики МФЦ - обеспечение организации высокопрофессиональными и мотивированными на работу кадрами для реализации услуг населению г. Перми и Пермского края.

Кадровая политика МФЦ еще только формируется. В своем проекте развития она содержит несколько этапов.

Этап 1. Нормирование и создание нормативно-правовой базы, регламентирующей вопросы формирования персонала, определения требований к кандидатам на должности, отбора, приема, осуществления текущей управленческой деятельности. Этот этап МФЦ пройден, и руководство учреждением перешло в разработку кадровой политики на следующий этап, связанный с формированием системы процедур и кадровых технологий, закрепленных в корпоративных документах.

Также на этом этапе разработана технология отбора лиц для включения в кадровый резерв на основе конкурсных технологий.

В МФЦ по регулированию отношений с кадрами имеются следующие виды нормативных документов: должностные инструкции, приказы, распоряжения, документы, определяющие кадровую политику организации.

Пока отсутствуют стандарты работы, положения о структурных подразделениях, коллективные договоры и т.д.

Основные положения по режиму труда и отдыха, оплате труда, охране здоровья, социальным льготам, гарантиям и компенсациям и т.д. раскрыты в коллективном договоре, который является основным документом по регулированию отношений администрации предприятия с работниками. Поскольку коллектив молодой, то значительный акцент его кадровой политики направлен на сохранение здоровья, профилактику, повышение комфортности условий труда.

Все работники центра имеют статус государственного служащего и соответствующие социальные пакеты.

У всех сотрудников имеется оплачиваемый отпуск и временная нетрудоспособность, организация в соответствии с законодательством РФ выплачивает необходимые налоги и отчисления в социальные фонды.

Третий этап кадровой политики МФЦ - мониторинг персонала находится в стадии разработки. Так как организации немногим более трех лет, то пока итоговая аттестация еще не проводилась.

Тем не менее, уже на данный момент в МФЦ определены основные критерии оценки приема служащих:

- соответствие квалификационным требованиям: формальным (возраст, образование, стаж и опыт работы) и компетентным.

В процессе приема персонала в МФЦ оцениваются следующие компетентности:

-корпоративная;

-инструментальная, в первую очередь информационно-технологическая компетентность;

-профессионально-коммуникативная;

-управленческая.

Оценка и отбор персонала осуществлялись при открытии МФЦ на основании тестирования и собеседования с группой экспертов (таблица 1).

Таблица 1

Порядок отбора и оценка кандидатов на должности МФЦ г. Перми

Содержание

<b>Основание</b>	<b>Критерии оценки</b>	
I Отбор участников, подавших заявки на включение в кадровый резерв	Соответствие квалификационным требованиям	Формальные требования: 30-0 лет, Высшее образование, Опыт работы,
Рязанова А,И.	соответствует	Профессиональный уровень (компетентность)
	соответствует	1. Государственно-правовая



## Основание

## Критерии оценки

соответствует

2. Информационно-технологическая

соответствует

3. Профессионально-коммуникативная

соответствует

4. Управленческая

II Определение лиц для включения в кадровый резерв

Уровень развития управленческих компетенций

Управленческие компетенции:

1. Ориентация на решение задач развития

2. Способность к профессиональному росту и саморазвитию

3. Высокоразвитые коммуникативные навыки

4. Способность работать напряженно

5. Практические навыки управления

По итогам отбора в кадровый состав МФЦ были включены 50 человек на руководящие должности и должности специалистов (таблица 2).

Набор персонала проходит на конкурсной основе, организуемой администрацией г. Перми и Пермского края, так как центр – федеральная собственность.

Основой для конкурса являются адаптированные методики приема на работу государственных служащих. Критериями приема являются:

- образование
- наличие опыта работы
- знание языка
- возраст
- владение ПК и ПО
- высокая эмоциональная стабильность
- высокий уровень способности к работе с документами
- общая эрудированность
- готовность к самообразованию
- умение работать в команде

По своим должностным обязанностям весь персонал разделяется: на управленческий персонал (руководители), специалисты, служащие и рабочие.

На уровне руководителей находятся руководитель центра, заместители руководителя, начальники отделов.

К уровню специалистов относятся: юрисконсульт, менеджеры по направлениям работы, программисты, ИТ- менеджеры, бухгалтер.

На уровне служащих – секретарь, завхоз, водитель

На уровне технического персонала – уборщица, слесарь.

Сразу была сформирована автоматизированная база данных о лицах, включенных в состав МФЦ.

При этом параллельно формировался кадровый резерв из числа уже приняты сотрудников.

Кадровый резерв МФЦ планировался для занятия должностей руководителей филиалов.

При проведении оценки соблюдался принцип открытости информации, и поэтому список лиц, включенных в резерв управленческих кадров области, был размещен на официальном сайте Правительства Пермского края.

В таблице 2 представлен половозрастной состав сотрудников МФЦ.

Таблица 2

Половозрастной состав персонала организации

Возраст	Численность, чел				Удельный вес, %
	М	Образование	Ж	Образование	
До 25 лет	1	1В	0	0	
От 25 до 30 лет	8	6/2 В	24	10/14 В	
От 30 до 40 лет	2	2 В	10	8 /2 уч. ст.	
От 40 до 55 лет	0	0	8	2 / 4 В/2 уч. ст.	
Свыше 50 лет	0	0	0	0	
Всего специалисты и руководство	11		42	В	
Техспециалисты	2	Ср. спец.	2	Ср. спец	

Возраст	Численность, чел		Удельный вес, %
	М Образование	Ж Образование	
Всего	2	2	
Итого	13		

Таким образом, в состав МФЦ вошло 55 человек, 3 из которых имеют ученую степень кандидатов наук. 11% имеют 2 высших образования, остальные сотрудники все имеют высшее образование

Из таблицы 3 видно, что из 55 работников предприятия 42 чел. (74 %) – женщины. По возрасту наибольшее число работающих приходится на 25 – 30 лет (24чел.) и 30 – 40 лет (10чел.), т.к. это наиболее работоспособный возраст. На предприятии также работает 8 чел., чей возраст от 40 до 55 лет.

Такое соотношение возрастов в значительной мере влияет на ценности организации и на социально – психологический климат в коллективе, выявляя достаточно количественно однородную группу большинства работников (89%). При этом 100% сотрудников имеют высшее образование, что позволяет им стремиться к реализации профессионального и карьерного роста. Такое положение отвечает принципам иерархической и рыночной структуры, где продвижение зависит от личных профессиональных достижений и формального профессионального уровня. Вместе с тем, это подтверждает высокую степень внутренней конкуренции и способность снижать качество клиентоориентированной стратегии организации.

В таблице 3 сгруппирован списочный состав МФЦ. его особенностью, как и других государственных учреждений является тот факт, что все работники работают как основные сотрудники, и в МФЦ отсутствует такой распространенный вариант работы как совмещение. Это свойство большинства госуучреждений, так как ориентация кадровой политики – личная ответственность и минимизация размытости должностных обязанностей.

Таблица 3

## Списочный состав организации

Подразделения организации	Количество работающих по основному месту, чел			Количество работающих по внутреннему совместительству, чел		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Дирекция	4	4	4	0	0	0
Отделы 5	48	48	48	0	0	0
Бухгалтерия	2	2	2	0	0	0
Юрист	1	1	1	0	0	0
				0	0	0
Итого				0	0	0

Анализ динамики изменений кадрового состава МФЦ, возможно, пока еще не обладает точностью и может быть лишь прогнозным, так как организация молода.

Тем не менее, и это относится к большинству государственных структур, текучка кадров минимальна.

Во-первых, это связано с наработками стажа государственного служащего и будущей пенсией.

Во-вторых, конкурсный отбор позволяет принять сотрудника, мотивированного именно на данную работу.

В-третьих, это обусловлено личными качествами принимаемых работников

В-четвертых, существует в государственных кадровых службах предубеждение к приему тех, кто часто меняет место работы.

В соответствии с этим, в таблице 4, отражающей состояние и динамику изменения персонала, можно увидеть только статические состояние.

Безусловно, к специалистам государственных структур, в том числе и СФФЦ, практически крайне редко (это исключение из правил) применяется увольнение по причинам нарушения дисциплины и пр.

Таблица 4

Анализ движения персонала

<b>№</b>	<b>Показатели</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2013/2015</b> %
1	Списочная численность на начало года, чел	55	55	55	0
2	Принято в течение года	55	55	55	0
3	Выбыло в течение года	0	0	0	0
4	В т.ч. уволено по собств.желанию, за нарушения труд.дисциплины и др. нарушения	0	0	0	0
5	Списочная численность на конец года, чел.	55	55	55	0
6	Среднесписочная численность за год, чел.	55	55	55	0
7	Коэффициент оборота по приему	0	0	0	0
8	Коэффициент оборота по выбытию	0	0	0	0
9	Коэффициент текучести	0	0	0	0

<b>№</b>	<b>Показатели</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2013/2015 %</b>
1	Весь персонал	55	55	55	0
2	В том числе:				
3	Руководители	9	9	9	0
4	Специалисты	41	41	41	0
5	Служащие	3	23	3	0
6	Технический персонал	2	2	2	0

Необходимо отметить такое свойство кадровой политики МФЦ , как ее направленность на постоянный рост исполнительской дисциплины и точного исполнения законодательства во всех видах деятельности. Во многом из-за высокой значимости данного приоритета в МФЦ высоки иерархические связи и субординация.

В соответствии с этим, вертикальные связи и разграничение полномочий в МФЦ прослеживаются очень четко, горизонтальные связи слабые, поддерживаются на уровне личных контактов и дружеских отношений частного характера. Часть горизонтальных связей существует в силу инерции организации.

Если приоритеты кадровой политики относительно системы коммуникаций расположить в порядке убывания, то сформируется следующая линейка:

На первом месте элементы иерархической структуры: вертикаль власти и подчинения, жесткое следование инструктивным документам, формализованное общение руководства и подчиненных, высокая исполнительская дисциплина, наличие формализованных форм контроля, приоритет материального стимулирования, высокая информационная закрытость.

Так, прогноз о возможности профессионального и карьерного роста сотрудники могут сделать только во время собеседования при приеме на работу. В целом, структура центра не дает четкого понимания возможностей роста сотрудников по вертикали, что порождает риск возникновения внутренней конкуренции и снижения коллективной ответственности.

В центре отсутствует Положение о персонале, что говорит о неполной продуманности и сформированности кадровой политики. Это ведет к возникновению риска разделения команды на группы и потере единой идеи развития организации.

Второй этап реализации кадровой политики и одно из ее основных направлений – это формирование системы обучения и переподготовки работников. Работа по обучению и повышению профессионального уровня работников и кандидатов, включенных в кадровый резерв начнется с 2014 года, когда все работники МФЦ проработают 2, 5 года в организации.

На данный момент для организации системы обучения заключены договоры с Пермским государственным техническим университетом (ПГТУ). Система обучения и повышения квалификации выстроена в 2 этапа. Система утверждена Правительством Пермского края.

В целях организации подготовки обучения будут разработаны индивидуальные планы профессиональной подготовки (приложение 1), которые будут находиться в основе программы профессиональной переподготовки, осуществляемой в рамках дополнительного профессионального образования на базе Пермского филиала УРАГС и ВШЭ.

Организация обучения в МФЦ основана на следующих подходах:

- 1) модульный подход (модульная технология) в обучении;
- 2) компетентностный подход (модель корпоративных компетенций «чиновника нового поколения»);
- 3) технология проектирования;
- 4) индивидуализация образовательного маршрута каждого участника (программы с учетом специальности по базовому высшему образованию, результатов входного тестирования, анализа потребностей в обучении и профессиональном развитии, личных образовательных предпочтений).



Обучение направлено на развитие и совершенствование:

- а) теоретической компетентности на основе углубления и обновления теоретических знаний в сфере государственного и муниципального управления;
- б) практических навыков управленческой деятельности на основе ознакомления и овладения современными технологиями, применяемыми в менеджменте;
- в) инновационного потенциала участников программы.

3. Развитие навыков практической управленческой деятельности сотрудников МФЦ и работе с населением, а именно:

- оперативного решения реальных проблем;
- анализа и проектирования;
- управления коммуникативной деятельностью;
- участия в инновационной деятельности

Все эти навыки необходимы в практической деятельности сотрудников МФЦ.

Несмотря на то что не все этапы разработки и реализации кадровой политики завершены, можно уже сделать предварительные выводы о качестве работы в рамках управления персоналом в МФЦ г. Перми, в частности по тем направлениям работы, которые были сделаны за истекшие полтора года.

Так, в МФЦ были определены ведущие направления и последовательность разработки кадровой политики, позволяющие эффективно организовать работу учреждения.

1. Оценка реальной потребности в кадрах.
2. Целеполагание при формировании кадрового состава МФЦ.
3. Анализ и планирование кадрового состава.
4. Отбор в кадровый состав и резерв.
5. Подготовка кадрового состава.
6. Использование кадрового состава.

7. Увольнение из состава кадров МФЦ.

8. Оценка эффективности организации работы с кадрами.

На основании анализа кадровой политики МФЦ можно сделать следующие выводы.

МФЦ разрабатывает и реализует активную рациональную кадровую политику. В силу особых условий деятельности государственных учреждений политика не имеет полностью открытого характера и сочетает в себе, как элементы открытой кадровой политики, так и закрытой. Даже, несмотря на такой открытый метод работы, как конкурсное основание приема на работу, в государственных учреждениях, и МФЦ не исключение, прием предпочтительно производится либо из внутренних резервов либо по рекомендациям .

Безусловно, кадровая политика МФЦ несравнимо отличается от кадровых политик государственных структур советского периода.

Внедряются новые современные формы работы с кадрами, используются технологии менеджмента, внедряется клиентоориентированная политика, поощряется командная работа. В МФЦ все эти качества работают и потому что и коллектив и сама организация очень молоды. Еще нет штампов работы, присутствует высокий интерес к результату труда и пр.

В целом, можно говорить о том, что направлении для формирования кадровой политики МФЦ выбрало полностью соответствующее целям работы организации и государственной политики.

## **ГЛАВА 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАЗРАБОТКЕ И ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ МФЦ Г. ПЕРМИ**

МФЦ – это достаточно новая для системы ГМУ организация, хотя уже получившая высокую оценку своей работы у населения как клиентов данной организации.

и для разработки рекомендации по развитию и совершенствованию его кадровой политики необходимо четко понимать эти особенности.

1. Клиентоориентированная политика – основное звено деятельности МФЦ.

2. Командная форма работы – ведущий способ для роста эффективности центра.

3. Отсутствие свободы действия в вопросах финансового характера, бюджетное финансирование, сметная форма работы, необходимость согласования с администрацией г. Перми все затраты на развитие МФЦ.

Исходя из данных особенностей, можно рекомендовать принять за приоритетные направления развития кадровой политики МФЦ следующее:

- провести анализ штатного расписания и привести все штатные единицы в соответствие с направлениями деятельности МФЦ.

- изменить в штатном расписании ставку специалиста по персоналу на ставку менеджера по персоналу с изменением его функциональных обязанностей

- в рамках мониторинга деятельности персонала разработать критерии эффективности деятельности по каждой должности в соответствии со штатным расписанием МФЦ.

- сформировать систему обратной связи с клиентами с целью повышения качества обслуживания населения

1. Анализ штатного расписания показывает, что единственная должность, не соответствующая исполняемым функциям – это специалист по персоналу.

В его обязанности на данный момент входит все кадровое делопроизводство, а также совместно с заместителем директора – разработка нормативных документов формируемой системы управления персоналом и кадровой политики МФЦ.

На данный момент есть риск потерять этого специалиста, так как он очень перегружен, а оплата его труда – ставка – составляет 12.000 руб., в то время, как средняя оплата труда специалиста кадрового делопроизводства в бизнес - структурах от 15000 рублей.

Сложность реализации этого предложения состоит в том, что необходимо при составлении годовой сметы доказать необходимость данной штатной единицы и дополнительных затрат на заработную плату менеджера по персоналу, средний уровень которой составляет от 20.000 рублей.

Основным доводом в пользу принятия менеджера по персоналу является тот факт, что уже есть опыт Архангельского МФЦ, где в типовое штатное расписание внесена с 2012 года подобная единица.

В итоге за год в 15 окнах МФЦ принято клиентов на 520 человек больше, чем в 2011 году. Такое увеличение связано с тем, что менеджер по персоналу разработал новый метод работы с клиентом – парами, и фотографии рабочего времени дала экономию на одном клиенте времени до 5 минут. Экономия годового времени составляет до 165 часов рабочего времени.

Именно менеджер по персоналу, специалист с профильным образованием может разработать подобные проекты, и повысить эффективность работы МФЦ. Данный пример показал только в одном предложенном менеджером проекте возможность улучшить показатели работы, а его целенаправленная постоянная работа, безусловно, позволит МФЦ добиться успехов.

Затратная годовая часть на прием менеджера по персоналу составляет 281600 рублей, но эффективность этих затрат в том, что они перекрываются не только финансовыми показателями, но и такими, которые для государственного учреждения важны не менее: имидж в глазах населения, доверие к государственным услугам, конкуренция бизнесу и пр.

Разработка критериев эффективности каждого работника, по существу, не затратна, так как проворится в рамках должностных обязанностей менеджера по персоналу.

В качестве примера можно привести критерии работы специалиста «окна»:

- количество обслуженного населения в день
- количество повторных клиентов
- количество благодарностей от клиентов
- количество обработанных заявок и документов и пр.

Разработанные критерии позволят более эффективно решать одну из самых сложных задач кадровой политики – мониторинг персонала, а именно, аттестацию и формирование кадрового резерва из лучших работников.

Система обратной связи с клиента – метод давно используемый в бизнес-структурах, но редко встречающийся в государственных учреждениях. Обратная связь также будет работать на оценку деятельности персонала, повышать уровень его ответственности. В качестве средства обратной связи может быть использована уже имеющаяся система баз клиентских данных. В МФЦ фиксируются данные клиента, и выборочная связь по телефону или по электронной почте может

наладить профилактическую работу и максимально удовлетворять потребности клиентов.

В целом, все предложения по дальнейшему развитию кадровой политики МФЦ связаны с необходимостью высокого профессионализма специалиста, отвечающего за данный блок работы.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Стратегическая цель кадровой политики - создание сплоченного, ответственного, высокоразвитого и высокопроизводительного трудового коллектива. Кадровая политика реализует два условия эффективности предприятия, в целом: она создает благоприятные условия труда и обеспечивает целенаправленное развитие персонала и его уверенность в стабильности трудовой деятельности. В связи с этим в кадровой политике учитываются интересы всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Такое назначение тесно связано с обеспечением необходимого для предприятия организации трудового поведения каждого из его работников и их мотивационной структуры личности, основанного на включение самих работников в процесс управления как один из ключевых факторов эффективности кадровой политики.

Кадровая политика, как и стратегия предприятия разрабатывается с учетом ресурсов и традиций компании, с учетом тех возможностей, которые предоставляются внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития и расширять возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования рынка.

Современная кадровая политика эффективно действующей организации - это политика, которая отличается гибкостью и адаптивностью к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям, ориентирована на использование разнообразных форм организации труда, высокий

уровень ответственности и удовлетворенности всех работников организации на пути достижения стоящих перед ними целей.

В рыночных условиях кадровая политика - это сознательная целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который способствовал совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Таким образом, при выборе кадровой политики организация должна учитывать следующие факторы: требования производства, особенности стратегического развития предприятия, его финансовые возможности и допустимый для компании уровень издержек на управление персоналом, учет всех количественных и качественных характеристик действующего персонала и перспективы их возможного изменения, ситуацию на рынке труда, уровень и особенности конкуренции, состояние и тенденции в развитии систем заработной платы, влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников, требования трудового законодательства, принятая культура работы с персоналом и др.

Сфера государственного управления кадрами значительно отличается от сферы бизнеса, и если понятие управление персоналом, в целом, можно представить как «целеполагающее, сознательное, направляющее, продуманное, организующее и регулирующее воздействие на людей, как непосредственно, так и через специально созданные структуры», то определение кадровой политики в государственной организации имеет существенные особенности, связанные с общим определением государственного управления как «практического, организующего и регулирующего воздействия государства на общественную жизнедеятельность людей в целях ее упорядочения, сохранения или преобразования, где государственный орган - единичная структура власти, созданная государством для осуществления закрепленных за ней государственных целей и функций»[32].

Специфика государственного управления кадрами проявляется в наличии:

- условий и содержания управленческой деятельности;
- особых методов управления;
- целей государственного управления;
- собственных критериев оценки эффективности.

При этом кадровая политика, как и на всех иных предприятиях и организациях любой отрасли является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации.

Анализ кадровой политики МФЦ г. Перми показал, что эта организация отличается современным подходом к формированию кадровой политики, использованием в ней современных технологий кадрового менеджмента (конкурсный отбор, оценка, диагностика персонала, аттестация и пр.). Кадровая политика МФЦ может быть классифицирована как активная рациональная, но достаточно закрытая, что может оказывать негативное влияние на отдельные участки работы МФЦ.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аллин О.Н., Сальников Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. - М., 2013 – 210 с..
2. Вагина Л.В. Кадровая политика – М., РАГС, 2012 – 300 с.
3. Иванова Н., Васильева О. Кадровая политика в корпоративном управлении: проблемы и пути их решения / Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 2 – С 21-27
4. Дятлов С.А. Проблемы современного управления// Управление персоналом – № 3. –2014 – С, 29-31
5. Клищ Н.Н. Показатели эффективности и результативности кадровой политики / Модернизация экономики и государство. Отв. ред. Е.Г. Ясин. Кн.1. –М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2015 – 260 с.
6. Мансуров Р.Е. Повышение эффективности компании за счет вовлечения персонала // Управление развитием персонала. - 2012. - № 1 (29) – С.11-14
7. Магур М. Управление человеческим капиталом - М., ДРОФА, 2013 – 500 с.
8. Прокопьева В.Г. Современные кадровые технологии // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. –2014. –Выпуск № 2 (3). URL: <http://vestnik.uapa.ru/issue//02/12/>.
9. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 496-499.
10. Сулемов В.А. Кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. –М.: Изд-во РАГС, 2010 – 100 с.
11. Турчинов А.И. Социальное измерение кадровой политики // Менеджмент. –2012. –№ 7 С. 19-21

12. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. –М.: Издво РАГС, 2010 – 540 с.
13. Черепанов В.В. Современная кадровая политика и механизм ее реализации. М.: ФАСС, 2012 – 310 с.
14. Черепанов В.В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право 2014 – 390 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - - Разновидности кадровой политики по характеру реализации. [8].

## Содержание

<b>№</b>	<b>Разновидность кадровой политики</b>	
Пассивная		Руководство стихийно владеет кадровой ситуацией; в компании отсутствует прогноз потребностей в персонале, не разработаны и не закреплены методы оценки персонала, конкретные программы действий; деятельность кадровой службы сводится к текущей работе по устранению негативов
Реактивная		В основе - ориентация на имеющийся опыт работы с ситуациями. Службы персонала располагают средствами контроля и анализа кадровой ситуации, что позволяет находить пути решения возникающих проблем и предотвращать опасности
Превентивная		В компании присутствует прогнозирование кадровой ситуации без перспективных целевых программ развития кадров. При этом службы управления персоналом располагают инструментами диагностики и прогнозирования персонала, составляют долгосрочный и краткосрочный прогнозы



**№** **Разновидность**  
**кадровой политики**

Активная (рациональная)	Руководство имеет средства диагностики персонала и прогнозирования его состояния и потребностей в нем на среднесрочный и долгосрочный период, обладает средствами влияния на человеческие ресурсы
Авантюристичная	У руководства отсутствует качественный прогноз кадровой ситуации и тенденций ее развития, но есть стремление на нее влиять. Службы управления персоналом не действуют при отсутствии анализа ситуации и планов интуитивно.