

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Система управления персоналом в Центре государственных услуг г. Алмалык Республики Узбекистан УДК 005.95:338.4(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ИЗ2	Нарбаев Шахзод Абдукулович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

### ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями

	профессиональной деятельности	международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ И.Б. Ардашкин\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3И32	Нарбаев Шахзод Абдукулович

Тема работы:

Система управления персоналом в Центре государственных услуг г. Алмалык Республики Узбекистан

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Нормативные документы ЦГУ
2. Кадровая документация ЦГУ
3. Литературные источники
4. Источники сети Интернет
5. Учебная литература
6. Статьи периодических изданий

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исследовать теоретические основы управления персоналом государственного предприятия;</li> <li>2. Исследовать систему управления персоналом государственного предприятия на примере Центра государственных услуг</li> <li>3. Разработать программу мероприятий совершенствования системы управления персоналом государственного предприятия Центра государственных услуг</li> </ol>
--	--

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1. Теоретические основы управления персоналом государственного предприятия
2. Исследование системы управления персоналом государственного предприятия в Центре государственных услуг
3. Разработка и реализация программы мероприятий совершенствования системы по управлению персоналом государственного предприятия Центра государственных услуг

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2018г.
--	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		20.01.2018г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИ32	Нарбаев Шахзод Абдукулович		20.01.2018г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 91 с., 13 рис., 21 табл., 40 источников, 1 прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, управление персоналом, карьера, эффективность.

Объектом исследования является система управления персоналом Центра государственных услуг.

Предмет исследования: направления и способы совершенствования системы управления персоналом государственного предприятия Центра государственных услуг.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в анализе системы управления персоналом на примере Центра государственных услуг и разработке мероприятий по ее совершенствованию.

В результате исследования была разработана программа мероприятий совершенствования системы по управлению персоналом государственного предприятия Центра государственных услуг.

Степень внедрения: разработанная программа мероприятий по совершенствованию систем управления персоналом планируется к внедрению в государственное предприятие Центр государственных услуг.

Область применения: данные рекомендации могут быть использованы на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Теоретическая и практическая значимость исследования: состоит в том, что проведен анализ теоретических и практических аспектов системы управления персоналом государственного предприятия.

Практическая значимость заключается в определении новых форм и методов стимулирования персонала в организации, внедрение которых позволит повысить эффективность деятельности любой компании.

## Содержание

Введение	9
1 Теоретические основы управления персоналом государственного предприятия	11
1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом государственного предприятия	11
1.2 Особенности построения, развития и совершенствования системы управления персоналом государственного предприятия	17
2 Исследование системы управления персоналом государственного предприятия на примере Центра государственных услуг	28
2.1 Краткая характеристика деятельности Центра государственных услуг	28
2.2 Анализ системы управления кадрами Центра государственных услуг	35
3 Разработка и реализация программы мероприятий совершенствования системы по управлению персоналом государственного предприятия Центра государственных услуг	59
3.1 Совершенствование системы развития и обучения персонала Центра государственных услуг	59
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	69
Заключение	82
Список используемой литературы	86
Приложения	90



## **Введение**

Реформа системы государственной гражданской службы касается всех подсистем государственной службы, в том числе и систему управления персоналом. Повышение эффективности государственной службы невозможно без внедрения в систему управления государственными служащими передовых технологий управления.

Внедрение и развитие современных методов управления персоналом, способствует развитию кадровых технологий, основываемых на установлении показателей личной эффективности и служебно-профессионального развития служащего.

Инструментальная подсистема управления персоналом в системе государственной (муниципальной) службы представлена механизмом, который базируется на оценке квалификации и компетенций в различных формах, дополнительном профессиональном формировании кадрового резерва, а также, системе наставничества.

Несовершенство механизма управления персоналом в системе государственной (муниципальной) службы выступает одним из наиболее существенных факторов, оказывающих негативное влияние, как наличие высокого уровня текучести персонала в системе государственного управления.

Актуальность проблематики темы данной выпускной квалификационной работы определяется необходимостью совершенствования управления персоналом государственных предприятий.

Проблемам системы управления персоналом государственных предприятий посвящены работы С.С. Анисиной, Е.Д. Богатыревой, Г. Бестужевой, А.В. Гусева, С.А. Мустафиной и др.

Анализ представленных работ, позволил сделать вывод про отсутствие комплексного исследования проблем управления персоналом в системе государственной службы. Ряд работ содержат исследование применение отдельных кадровых технологий в области управления персоналом

государственной службы, что подчеркивает актуальность темы настоящего исследования.

Объектом исследования является система управления персоналом Центра государственных услуг.

Предмет исследования: направления и способы совершенствования системы управления персоналом государственного предприятия Центра государственных услуг.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в анализе системы управления персоналом на примере Центра государственных услуг и разработке мероприятий по ее совершенствованию.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

1) рассмотреть сущность, цели и функции системы управления персоналом государственного предприятия;

2) выявить особенности построения, развития и совершенствования системы управления персоналом государственного предприятия;

3) дать краткую характеристику деятельности Центра государственных услуг;

4) провести анализ системы управления кадрами Центра государственных услуг;

5) разработать мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом государственного предприятия Центра государственных услуг;

6) дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Теоретическая база работы представлена трудами отечественных и зарубежных авторов в рамках изучения проблем управления персоналом государственных предприятий, материалы научных конференций и периодической печати, нормативно-законодательные и аналитические материалы органов государственной власти, посвященные данной проблеме.

Методологическая основа данного исследования сформирована на базе классических взглядов касательно вопросов управления персоналом (Фр.У.

Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, Д. МакГрегор), современных взглядов на процесс формирования системы управления персоналом (Дж. Грейсон, Д. Эренберг, М. Мескон), а также трудов отечественных авторов (П.В. Журавлев, А.П. Егоршин, Б.М. Генкин, А.Я. Кибанов, В.А.Дятлов, А.А. Лобанов, Ю.Г. Одегов, В.А. Поляков, Э.Е. Старобинский).

Эмпирическая база исследования представлена статистическими данными, которые опубликованы в периодической печати, аналитическими и программными материалами Правительства Республики Узбекистан, статистическими данными федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов РУЗ; финансовой отчетностью Центра государственных услуг, уставными и кадровыми документами Центра государственных услуг.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что проведен анализ теоретических и практических аспектов системы управления персоналом государственного предприятия. Практическая значимость заключается в определении новых форм и методов стимулирования персонала в организации, внедрение которых позволит повысить эффективность деятельности любой компании.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленной целью и задачами и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **1 Теоретические основы управления персоналом государственного предприятия**

## **1.1 Сущность, цели и функции системы управления персоналом государственного предприятия**

Кадры, то есть профессиональные (штатные) работники организации, в аппарате государства как субъекта управления социальными процессами являются главным источником и движущей силой обеспечения стабильности государства, превращения норм законодательных актов, государственных планов и программ в реальную действительность.

Работа с кадрами государственных служащих – особый вид деятельности в отношении трудовых ресурсов, имеющий целью отбор, подготовку, расстановку и воспитание персонала в целях формирования коллектива, способного обеспечить выполнение поставленных перед организацией задач.

Кадры государственного предприятия представляют собой всех работников предприятия, которые профессионально выполняют функции государственного управления или способствуют их осуществлению, а также обеспечивают управление государственным предприятием.

По мнению А.И. Радченко, «именно через кадры, через включение в управленческий процесс их мыслей и энергии, знаний и воли обеспечивается влияние на общественную жизнь, на функциональные и организационные структуры государства, на все сферы социальной действительности» [11, с.228].

Согласно мнению Олейника В.М., работа с кадрами государственными служащими представляет собой систему организационных, правовых и других мероприятий уполномоченных государством субъектов относительно формирования кадрового обеспечения органов государства, государственных предприятий, учреждений и организаций, что способствует выполнению функций государства [7, с.142].

Профессор О. Оболенский дает следующее определение понятию работы с кадрами государственных служащих: «это совокупность принципов, правил и норм, которыми руководствуется государство при подборе и расстановке кадров, подготовке, переподготовке и перемещении государственных служащих.

Содержание работы с кадрами определяет непосредственную деятельность государственных органов, кадровых служб и должностных лиц по формированию, профессиональному развитию и рациональному использованию кадров» [6, с.298].

Назначение работы с кадрами государственных служащих заключается в своевременной формулировке цели в соответствии стратегии развития государственной организации, поднимать проблемы и ставить задачи, находить способы достижения целей.

Главная цель работы с кадрами государственных служащих является усовершенствование кадрового потенциала, создание дееспособного государственного аппарата, способного эффективно осуществлять задачи и функции государства путем добросовестного выполнения государственными служащими возложенных на них служебных полномочий.

Также, к целям работы с кадрами государственных служащих следует отнести обеспечение оптимального баланса процессов восстановления и сохранения количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самого предприятия, требований действующего законодательства и положения на рынке труда, а также создание высокопродуктивного и высокопрофессионального ответственного коллектива, способного гибко и адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

В государственной службе должности подразделяются на категории и группы.



Рисунок 1 - Схема категорий и групп должностей гражданской службы

При этом каждая категория должностей подразделяется на определенные группы:

1. должности категории «руководители» и «помощники (специалисты)» - на высшую, главную, ведущую и старшую группы;
2. специалисты» - на главную, ведущую, старшую и младшую группы
3. должности категории «специалисты» - на высшую, главную, ведущую и старшую группы.

Принципы работы с кадрами в сфере государственной службы представляют собой основные регламентирующие положения, отражающие закономерности и тенденции развития кадровых процессов и отношений в сфере государственной службы [3].

Согласно закону «О государственной гражданской службе»[4], установлены следующие принципы:

1. На должность гражданской службы гражданские служащие назначаются с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности, а также, при оценке деловых качеств;

Соблюдение данного принципа требует от руководства и кадровых органов учета всех заслуг каждого служащего, что предполагает ведение документальных форм учета служебных заслуг и достижений персонала в государственном органе.

Также, соблюдение данного принципа способствует применению совершенной и объективной системы оценок служебной деятельности и поведения служащих. С целью осуществления персонификации их служебных заслуг, как правило, применяются процедуры оценки служебных заслуг каждого лица не только вышестоящих, но также равностоящих и нижестоящих работников, что происходит в письменном виде.

2. Совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих.

Соблюдение данного принципа происходит с помощью непрерывного профессионального развития (обучения) служащих, а также их ротацию, оценку результатов служебной деятельности через аттестации и квалификационные экзамены.

Рост профессионального мастерства должен способствовать и институт кадрового резерва, формируемый на конкурсной основе [5].

Таким образом, принципы формирования кадрового состава гражданской службы, которые установлены на законодательном уровне, являются центральным звеном системы специальных принципов государственной кадровой политики в сфере государственно-служебных отношений.

Специальные принципы направлены на выражение функциональных предназначений, приоритетов, содержательных элементов работы с кадрами государственных служащих, которые характерны для определенных видов и сфер профессиональной деятельности.

На основании этого, в системе управления персоналом государственной службы, разработаны ряд следующих специальных принципов: наличие равного доступа к государственной службе, осуществление подбора кадров по их профессиональным, деловым и нравственным качествам, обеспечение профессионализма и компетентности кадров, ведение учета заслуг и деловых качеств служащих в их профессиональной служебной деятельности, совершенствование профессионального мастерства служащих, сочетание преемственности и периодической обновляемости кадров, стабильность кадров, личная ответственность первого руководителя за подбор персонала и работу с кадрами, внепартийность и политическая нейтральность кадров, правовая и социальная защищенность кадров, стимулирование служебной карьеры кадров, контроль (в том числе общественный) за кадровой деятельностью.

Соблюдение частных принципов работы с кадрами государственных предприятий, направлены на регулирование отдельных элементов кадровых процессов на государственной службе, среди которых, обеспечение персоналом государственного аппарата, осуществление поиска и подбора госслужащих, прохождение государственной службы, служебный рост и другие.

Применяя общие, специальные и частные принципы работы с кадрами на практике, государство в лице государственных органов и должностных лиц регулирует в заданном направлении кадровые процессы и отношения в системе административной власти [7].

Таким образом, работа с кадрами в системе государственной службы представляет собой особый вид деятельности в отношении трудовых ресурсов, имеющий целью подбор, подготовку, расстановку и воспитание персонала в целях формирования коллектива, способного обеспечить выполнение поставленных перед организацией задач. Это искусство формирования высококачественного кадрового состава административной ветви государственной власти [11, с. 74].



## **1.2. Особенности построения, развития и совершенствования системы управления персоналом государственного предприятия**

В настоящее время методы управления государственными кадрами имеют широкую классификацию:

1) Экономические методы – направлены на стимулирование деятельности персонала, повышение материальной заинтересованности в эффективности его работы. Для достижения данной цели, следует применять ряд приемов и средств, среди которых, повышение оплаты труда в зависимости от его качества и сложности, выплата премий работникам, добросовестно и с высокой эффективностью выполняющим свой служебный долг, применение других средств стимулирующего характера, в т.ч. предоставления работникам различных льгот и преимуществ [10, с.167].

2) Социально-психологические методы - представляют собой способы воздействия на сознание и поведение людей в целях социализации членов общества, формирования у персонала социальной солидарности, творческого отношения к делу, инициативы, создания деловой обстановки в трудовых коллективах.

3) Правовые методы, которые базируются на регулирующей роли норм права, которые установлены для определенных видов деятельности. К правовым методам следует отнести:

- 1) императивные (обязательные к исполнению);
- 2) диспозитивные (предписывающие, что можно делать, а что нельзя);
- 3) рекомендательные (указывающие, как поступить в соответствии с нормами права в той или иной управленческой, служебной ситуации);
- 4) поощрительные (одобряющие деятельность служащих, творчески руководствующихся нормами права). Правовые методы являются важным средством формирования у персонала правосознания, правовой ответственности и культуры [11, с.116].

4) Морально-этические методы – представляют собой способы нравственного регулирования действий человека во всех сферах жизнедеятельности, в т.ч. в труде, в отношениях с окружающими, в быту.

Реализация морально-этических методов способствует:

– акцентировании внимания на нравственных ценностях членов организации, их соответствии понятиям добра;

– нравственным нормам, приобретающим характер императива, долженствования, предопределяющие поведение человека в различных, в т.ч. служебных, обстоятельствах;

– нравственным санкциям, которые связаны с одобрением или осуждением поступков человека в зависимости от того, совпадают или не совпадают они с требованиями морали [12, с.118].

4) Административные методы – представляют собой установление административных норм принятия решений и распоряжений, осуществление контроля за их осуществлением, выполнение работ с кадрами управленческого аппарата (отбор, подбор, ротация, управление карьерой, оценка и др.), привлечение способных работников к принятию управленческих решений, поддержка у персонала высокого уровня организованности, соблюдение порядка и исполнительской дисциплины [13, с.139].

#### *Подбор, оценка и расстановка персонала государственного предприятия*

Подбор персонала на государственное предприятие заключается в установлении пригодности работников (оценке) и отборе наиболее подготовленных для выполнения обязанностей по определенной должности государственной службы [14, с.78].

При подборе кадров может быть предусмотрен конкурс на замещение соответствующих должностей. При этом наряду с оценкой уровня и профиля образования претендента, квалификации, стажа, направлений предыдущей

деятельности и других формальных показателей, важной становится оценка его личностных качеств и совместимости с окружением.

Главная задача подбора - оценить относительно устойчивые признаки личности будущего сотрудника, его потенциал [15, с.140].

Подбор работников является необходимым элементом процесса управления персоналом.

Анализ литературы позволяет сделать вывод о существовании множества трактовок понятия «подбор персонала». В таблице 1 приведенные некоторые из них.

Таблица 1 - Подходы к определению понятия «подбор персонала»

Автор	Понятие
1	2
Кибанов А. Я.	Рациональное распределение персонала организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой на предприятии системе распределения труда с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, соответствующие требованиям выполняемой ими работы, с другой
Ершов В. А., Филина Ф. Н.	Процесс рационального отбора на основе изучения профессиональных и личностных качеств претендентов тех из них, кто наиболее соответствует требованиям должности и пригодности к выполнению обязанностей на определенном рабочем месте
Сербиновский Б.Ю., Самигин С.И.	Процесс подбора предприятием одного из претендентов на вакантное место, наиболее соответствующего по критериям отбора, удовлетворение потребности будущего работника целью получения должности для реализации своих способностей и возможностей
Веснин В. Р.	Процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью направления его к выполнению обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выборе из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств и характера деятельности, интересам организации и его самого
Кафидов В. В.	Система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью предоставления помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям
Аллин О. Н., Сальникова Н.И	Система целесообразных действий относительно привлечения на работу кандидатов, имеющие качества, необходимые для достижения целей предприятия
Щекин Г.В.	Определение психологических и профессиональных качеств людей с целью определения их соответствия выполняемой работе
Розанова В.А.	Процедура, предоставляющая возможность создать резерв потенциальных кандидатов для должностей, которые планирует отдел кадров

Продолжение таблицы 1

1	2
Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.	Оценка профессионально важных деловых или других качеств на вакантные должности; выбор лучших из резерва, созданной во время вербовки
Грехем Х.Т., Г. Беннетт	Первый этап процесса заполнения вакансий, который включает изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения соответствующих кандидатур, установление контактов с этими претендентами и получение от них заполненной анкеты претендента на должность
Иванова С.И.	Система мероприятий, предусмотренных предприятием для привлечения работников, владеющих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способны выполнять на производстве все должностные обязанности
Самигин С.И., Столяренко Л.Д.	Создание необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, по которым предприятие отбирает наиболее подходящих работников
Егоршин А.П.	Процесс отбора соответствующих кандидатур на вакантные рабочие места, исходя из имеющегося резерва кадров на рынке труда и на предприятии
Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.	Процесс изучения психологических и профессиональных качеств работников с целью установления их соответствия требованиям рабочего места из имеющихся претендентов того, кто более всего подходит на это рабочее место, с учетом его квалификации, специальности, личных качеств, способностей, характера и интересов предприятия

Таким образом, проанализировав определение понятия «подбор персонала», можно сделать вывод, что большинство авторов рассматривают подбор как процесс, направленный на определение личных и профессиональных качеств работника и создание на их основе резерва кандидатов, из которых отбирается наиболее подходящий работник на данную должность.

Процедура приема персонала на работу состоит из 3 этапов (см. рисунок 2).

Подбор персонала – это одна из важнейших функций службы, отвечающей за управление кадровым потенциалом на предприятии [15, с. 17].

Отбор персонала в организацию всегда решает задачу, стоящую перед любым предприятием – удовлетворить спрос на необходимую рабочую силу в количественном и качественном выражении.



Рисунок 2 - Основные этапы процедуры приема персонала на работу

Существует большое количество определений понятия «отбора кадров».

Приведем несколько из них:

– отбор кадров – это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствующие требования; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способности характеру деятельности, интересам организации и его самого.

– отбор персонала – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Более точным и содержательным определением «отбора кадров», на наш взгляд, является трактовка А.Имаевой: «Отбор персонала - это отдельная задача, целый процесс, который начинается с анализа деятельности и заканчивается приемом специалиста на работу. Успешность подбора зависит от многих причин, знаний, навыков, умений специалистов, занимающихся этими проблемами».

Система отбора персонала - это технология, четкие правила и приемы выполнения действий, обеспечивающие своевременное комплектование штата в количестве и составе, необходимом для достижения стратегических целей

компании.

Цель отбора персонала при приеме на работу состоит в том, чтобы выбрать из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого претендента.

Процесс отбора новых работников может обеспечить успешное решение поставленных задач тогда, когда ему предшествует тщательный анализ требований работы, особенностей рабочей среды и выработка решений, опирающихся на результаты проведенного анализа.

Процесс принятия решения при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. Основные этапы отбора приведены на Рисунке 3.

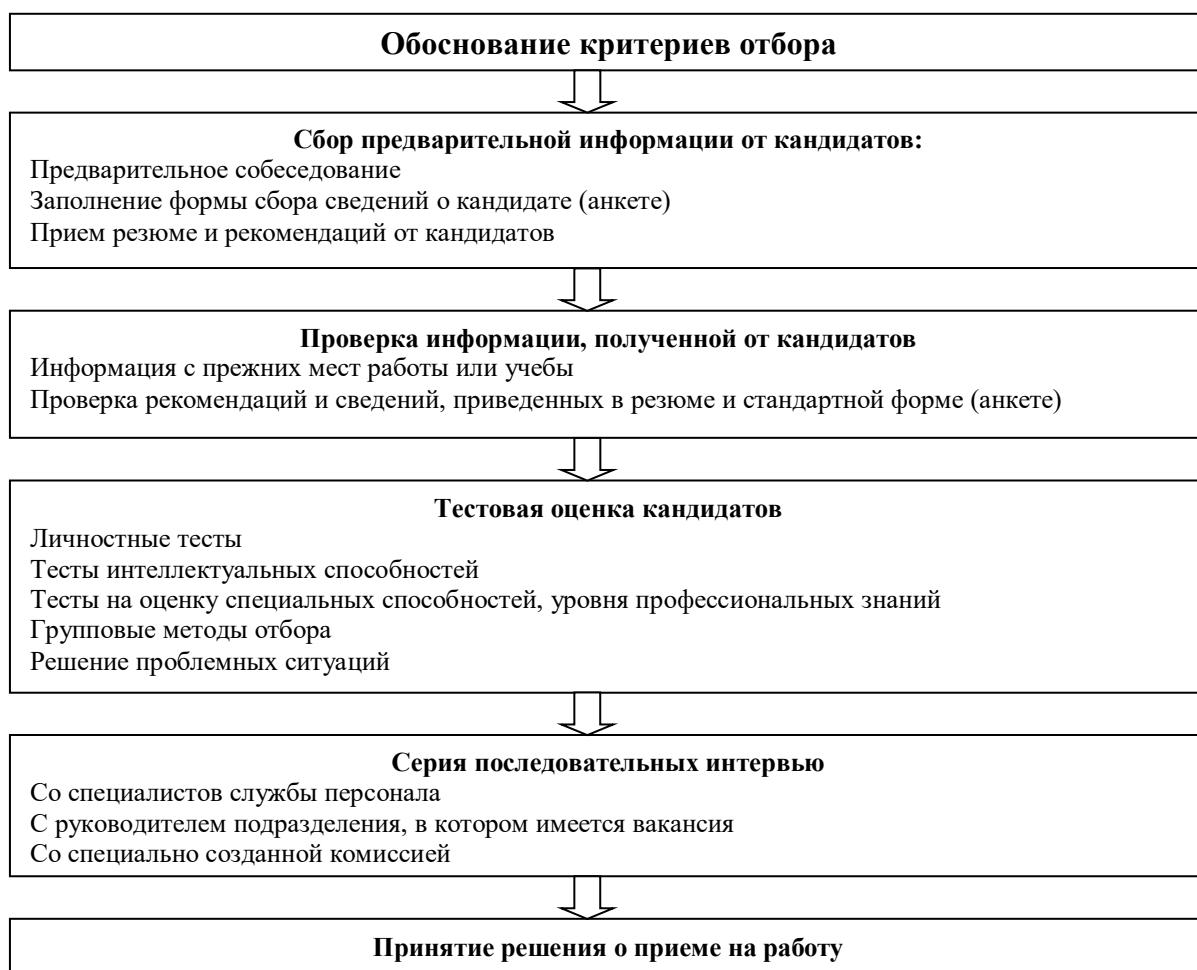


Рисунок 3 - Этапы отбора претендентов [17, с.45]

На практике содержание процесса отбора, наличие или отсутствие отдельных этапов, а также их последовательность могут меняться в зависимости от характера деятельности организации, специфики вакантной должности, от возможностей кадровой службы, финансовых возможностей организации и т.д.

Например, тестированию обычно не подвергают работников, претендующих на относительно простые работы, для которых не требуется обучение (например, грузчики, разнорабочие), либо, наоборот, на работу, которая требует высокого уровня профессиональных знаний (например, юристы, преподаватели).

### *Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала*

Развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных кадров направлено на решение следующих задач:

– претворение в жизнь социально-экономической политики государства, формирование системы социально ориентированных взглядов и убеждений, развитие государственного мышления и творческих способностей государственного персонала;

– обеспечение необходимого уровня профессиональных знаний и умений обучаемых, отвечающего государственным стандартам должностей и квалификационным требованиям к соответствующим категориям государственных служащих.

В настоящее время системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров необходимо придать непрерывный и динамичный характер.

Важно обеспечить органическое сочетание стационарного обучения и самообразования.

С целью определения уровня профессиональной подготовки персонала и соответствия его занимаемой должности, стимулирования роста квалификации и повышения ответственности за исполнение им своих должностных

обязанностей, развития у них инициативы и творческой активности используются специальные методы, в числе которых аттестация [19, с.78].

При определении в процессе аттестации (оценки) низкого уровня подготовки персонала, а также, не соответствие его занимаемой должности, данный сотрудник направляется на переподготовку или повышение квалификации.

Профессиональная переподготовка представляет собой обучение сотрудника предприятия с целью получения им дополнительных теоретических знаний, практических навыков, которые необходимы для выполнения новых видов профессиональной деятельности [20, с.82].

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадрового работника служит подсистемой образовательной системы Узбекистана и в качестве структурных элементов включает:

- государственные и негосударственные учреждения высшего и дополнительного профессионального образования;
- профессиональные образовательные планы и программы (основные и дополнительные);
- соответствующие государственные образовательные стандарты;
- органы управления подготовкой и переподготовкой государственных служащих и подведомственные им учреждения и предприятия.

Таким образом, совершенствование кадрового обеспечения сотрудника государственного предприятия находится в зависимости от масштабов, содержания и эффективности образовательной деятельности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих.

### *Формирование кадрового резерва и работа с ним*

Кадровый резерв создается с целью замены руководителей, выбывающих по различным причинам, замещения должностей вновь создаваемых



подразделениях. Создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности - многоплановая работа, включающая:

- отбор наиболее достойных работников и включение их в состав резерва;
- ежегодную оценку состава резерва, его пересмотр и пополнение;
- изучение деловых и личностных качеств работников, включенных в резерв, организацию их подготовки и повышения квалификации;
- выдвижение кандидатов из резерва на руководящие должности.

Состав кадрового резерва является основным источником замещения вакантных руководящих должностей государственного предприятия. Его количественный состав устанавливается исходя из общего количества номенклатурных должностей государственного предприятия (независимо от наличия вакантных должностей и сроков их замещения), с тем чтобы на каждую руководящую должность в резерве оставались 1 - 2 кандидата. Резерв подбирается не на каждую должность, а на группу однородных [22, с.73].

Основной формой подготовки резерва является обучение в процессе трудовой деятельности. Содержание и объем подготовки определяются исходя из уровня соответствия знаний кандидата (выявленных в ходе экспертной оценки) требованиям, предъявляемым к данной должности.

Помимо постоянного обучения на рабочем месте, практикуются перемещение работника по горизонтали и по вертикали, командировки для изучения передового опыта, стажировки на различных должностях, замещение соответствующих работников на время их отпусков. Работники, зачисленные в кадровый резерв, должны в первую очередь направляться на переподготовку и повышение квалификации [23, с. 74].

Существующий механизм формирования кадрового резерва значительно отстает от запросов практики и носит скорее формальный, чем планомерный характер. Свидетельством этого служит высокая доля работников, назначаемых на должности не из резерва. В резерв нередко зачисляются кандидаты без

тщательного отбора и оценки, поэтому туда попадают неперспективные работники, а кадровые службы создают лишь видимость серьезной работы.

Отсутствие или несовершенство методических и инструктивных материалов, регулирующих работу по формированию резерва, создают дополнительные трудности при выполнении данной работы.

Выводы по главе 1.

Управление персоналом - система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для эффективного функционирования персонала на предприятии.

Управление персоналом - вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, навыков этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

В функциональном отношении под управлением персоналом понимают все задачи и решения, связанные с работой по персоналу (подбор кадров, их использование, повышение квалификации, оплата труда, увольнение кадров и др.).

В организационном отношении этим понятием охвачены все лица и институты, которые несут ответственность за работу с кадрами (например лица, управляющие, отдел кадров, производственные советы, профсоюзы).

Главной особенностью управления персоналом предприятия является то, что персонал - наиболее важное звено в цепи получения доходов и извлечения прибыли.

Система управления персоналом предприятия призвана в полной мере использовать высокий творческий потенциал служащих, неисчерпаемую энергию и способность специалистов к решению назревших проблем, выполнению сложных задач; помочь кадрам государственного предприятия наиболее полно раскрыть свои умения, таланты и способности.

Система управления персоналом государственного предприятия представляет собой совокупность правил и норм, целей и представлений,

которые определяют направление и содержание работы с персоналом и реализуются в интересах и рамках конкретного государственного предприятия.

Главная цель, которую преследует система управления персоналом государственного предприятия заключается в формировании такого кадрового потенциала, который в профессиональном и деловом отношении позволял бы обеспечить эффективное функционирование и развитие государственного предприятия.

## **2 Исследование системы управления персоналом государственного предприятия на примере Центра государственных услуг**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности Центра государственных услуг**

Создание и организация деятельности многофункциональных центров осуществляется в соответствии с законом «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг».

Государственные услуги в многофункциональных центрах предоставляются физическим лицам в соответствии с административными регламентами предоставления указанных услуг на основании соглашений о взаимодействии, заключенных федеральными органами исполнительной власти, органами государственных внебюджетных фондов, органами исполнительной власти и подведомственными им организациями с уполномоченным многофункциональным центром.

Миссия Центра:

- Обеспечивать равную доступность государственных услуг всем жителям города, независимо от их возраста, уровня дохода, состояния здоровья и любых других факторов.
- Способствовать повышению открытости органов государственной власти, налаживанию диалога и укреплению взаимопонимания между гражданами и властью.

Цели Центра:

Взаимодействие между государством и гражданами должно стать более дружелюбным, эффективным и оперативным. Сотрудники учреждений, обеспечивающих взаимодействие между обществом и властью, призваны:

- Снимать барьеры в общении между гражданами и государством.

- Обеспечивать информационную доступность госучреждений.
- Предоставлять информацию в полном объеме и оперативно.
- Вежливо и с дружелюбием откликаться на запросы граждан.
- Создавать для посетителей комфортные условия в течение всего времени ожидания получения госуслуг.

Специалисты центров регулярно проходят тренинги по развитию навыков клиентоориентированного обслуживания заявителей и разрешения конфликтных ситуаций.

Финансовые показатели Центра рассмотрим с помощью таблицы 2.

Таблица 2 - Финансовые показатели Центра государственных услуг за 2013-2017 гг.,

млрд. руб.

Показатель	2013 г	2014 г	2015 г	2016 г	2017 г
1	2	3	4	5	6
Доходы от основной деятельности, в т.ч.	95,0	87,6	112,6	135,8	177,9
Доходы от участия в других организациях	79,2	71,8	98,0	119,2	159,4
Доходы от прочей реализации	15,8	15,8	14,5	16,6	18,5
Прибыль до налогообложения	9,4	4,5	14,7	13,9	8,4
Чистая прибыль	5,8	0,8	11,7	10,5	4,9
Чистые активы на конец года	33,2	30,9	42,0	49,8	51,7

От эксплуатационной деятельности доходы в 2016 году оказались на 16,2% больше таковых в 2015 году, и составили 56377,2 млн. и на 75,8% формировались от участия в других организациях.

Анализ динамики численности работников организации по категориям представлено в таблице 3.

Данные, представленные в таблице 3 показывают, что численность персонала предприятия за 2015 – 2017 гг. увеличилась на 16 человек, чему способствовало увеличение руководителей на 1 человека и рабочих – на 18 человек.

Таблица 3 - Динамика численности работников Центра государственных услуг за 2015-2017 гг. по категориям

чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение	
				2017/ 2016	2017/ 2015
Численность персонала, в т.ч.	82	97	98	1	16
руководители	10	11	11	0	1
специалисты	23	24	20	-4	-3
рабочие	49	62	67	5	18

Среди специалистов наблюдается снижение на 3 человека.

Динамика гендерного состава Центра государственных услуг, показывает сохраняющееся превосходство числа мужчин над числом женщин в течение 2017 года(рисунок 4).

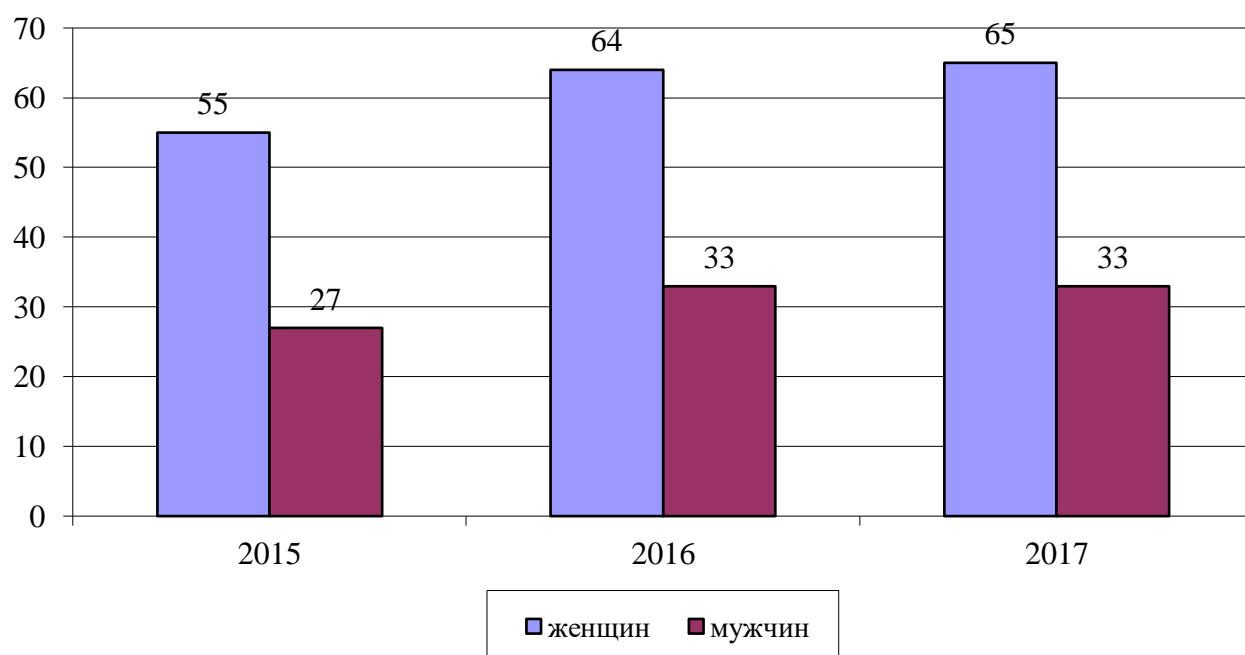


Рисунок 4 - Гендерный состав Центра государственных услуг

Так, женщин на предприятии в 2015 году работало 55 человек, а мужчин 27 чел.; в 2016 году- 64 женщин и 33 мужчин, а в 2017 году – 65 женщин и 33 мужчин.

Деление работников по возрастной структуре представлено в таблице 4.

Таблица 4 - Возрастной состав работников Центра государственных услуг за 2015-2017 гг.

чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение	
				2017/ 2016	2017/ 2015
до 25 лет	10	15	17	2	7
25-35 лет	35	41	43	2	8
35-45 лет	20	24	26	2	6
45-55 лет	15	15	10	-5	-5
старше 55 лет	2	2	2	0	0

Согласно представленным данным, основная численность персонала в каждом из анализируемых периодов находится в возрасте 25-35 лет.

Наименьшая доля принадлежит категории старше 55 лет.

Далее, рассмотрим кадровый состав предприятия по уровню образования (таблица 5).

Таблица 5 - Структура кадров Центра государственных услуг по уровню образования

чел.

Человек	Среднее общее	Среднее специальное	Незаконченное высшее	Высшее	Всего
2015	10	17	25	30	82
2016	11	20	27	39	97
2017	9	21	29	39	98

Как следует из представленных данных, в каждом из анализируемых периодов, наибольшую долю занимают работники, имеющие высшее образование – 30 человек в 2015 г., 39 человек в 2016 г. и 2017 г.

На рисунке 5 представлена структура сотрудников Центра государственных услуг по уровню квалификации за 2017 г.

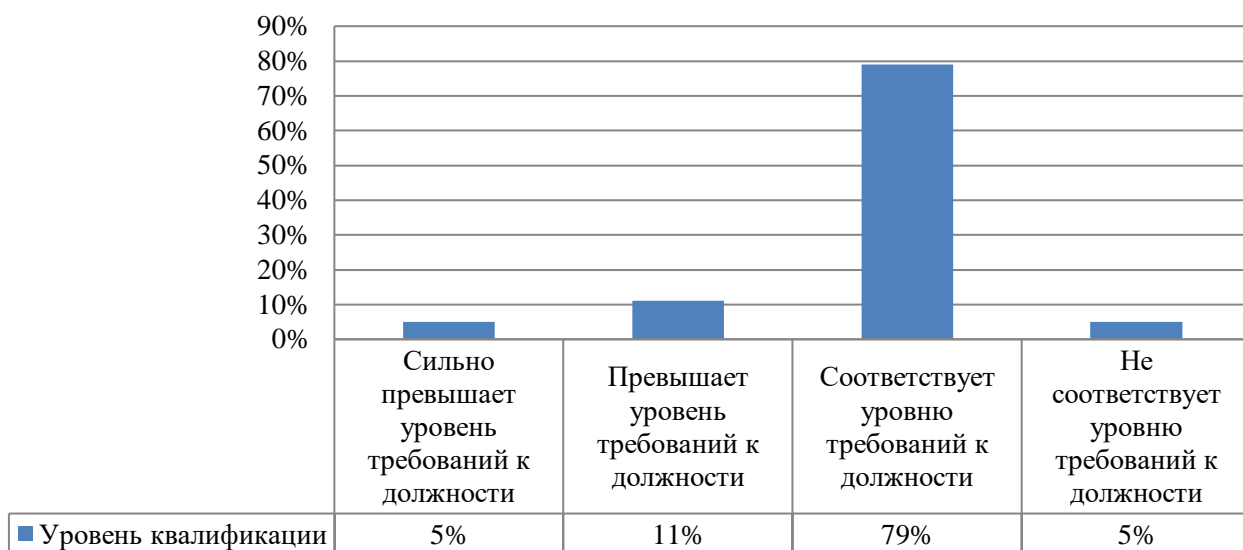


Рисунок 5 - Структура сотрудников Центра государственных услуг по уровню квалификации за 2017 г.

Результаты анализа уровня квалификации работников организации говорят о том, что большая доля работников (79%) соответствует требованиям должности.

На рисунке 6 показана структура сотрудников Центра государственных услуг по оценке профессиональных характеристик.



Рисунок 6 - Структура сотрудников Центра государственных услуг по оценке профессиональных характеристик за 2017 г.



По данным, приведенным на рисунке бвидно, что уровень трудового потенциала большинства сотрудников организации (60%) соответствует требуемому для выполнения должностных функций.

Но значительную часть персонала (17%) составляют сотрудники, профессиональные качества которых не соответствуют требованиям должности. Присутствуют такие сотрудники, трудовой потенциал которых не используется в процессе работы, существенно превосходя необходимый для выполнения должностных обязанностей уровень (6% работников).

Требования к квалификации персонала организации предъявляются в соответствии с занимаемой должностью.

Специалисты организации и ее подразделений работают в высоком темпе, стабильно и качественно выполняя свои обязанности согласно планам и поставленным перед ними задачам. В каждом отделе организован четкий контроль и планирование работы.

Отработан порядок отчетности и ведется анализ выполненных работ.

Далее рассмотрим движение кадров в период 2015 - 2017 года. Результаты расчетов представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Характеристика движения кадров

Показатель	2015	2016	2017
Среднесписочная численность персонала, чел.	82	97	98
Число уволившихся с работы, чел.	6	5	3
в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата, чел.	6	7	3
Число принятых на работу, чел.	4	22	4
Число постоянно работающих, чел.	76	92	95
Коэффициент стабильности	0,93	0,82	0,85
Коэффициент текучести	0,07	0,13	0,12
Коэффициент оборота по приему	0,05	0,09	0,16
Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,13	0,12

Как показывают данные таблицы 6, стабильно работающих на предприятии за последний год -95 человек, это характеризует и создание условий, способствующих тому, чтобы люди работали в организации постоянно, и внешней обстановке, которая создает предпосылки для этого.

Коэффициент стабильности достаточно высокий – 85%, коэффициент текучести составляет 12%. Принято 16% работников, выбыло 12% работников.

## 2.2 Анализ системы управления кадрами Центра государственных услуг

Кадровый потенциал является неотъемлемым элементом системы управления Центра государственных услуг.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации являются отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению персонала, а также по организации обучения, повышения квалификации переподготовки кадров.

Руководитель отдела по работе с персоналом осуществляет организацию работы с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретные направления кадровой политики для достижения эффективного использования рабочего времени и профессионального совершенствования работников.

В таблице 7, представлены функции данной службы.

Таблица 7 - Анализ функций кадровой службы Центра государственных услуг

Функции	Конкретизация функций	Выполнение функций	Ответственный за выполнение
1	2	3	4
Планирование трудовых ресурсов	определение потребности в кадрах	Полностью	Начальник отдела кадров
Подбор персонала	Создание резерва персонала, подбор в кандидаты, определение групп резерва	Выполняется редко	Начальник отдела кадров
Формирование	Заключение с работниками трудовых договоров; оформление дополнительных соглашений к трудовым договорам, связанных с изменениями в трудовой деятельности	Полностью	Секретарь отдела кадров
Использование	Систематический анализ профессионального и возрастного состава кадров, выработка практических рекомендаций, анализ кадров по уровню образования	Выполняется редко	Начальник отдела кадров

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
Использование	Организация системы учета кадров, их движения внутри предприятия, анализ их текучести. Перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов работы.	Выполняется редко	Начальник отдела кадров
Развитие	Организация планирования и проведения аттестации кадров	Не полностью	Начальник отдела кадров
Развитие	Составление и выполнение графиков отпусков	Полностью	Начальник отдела кадров
Развитие	Подготовка материалов для поощрений и наградений.	Полностью	Делопроизводитель
Развитие	Устанавливает связи с учебными заведениями, службами занятости, кадровыми агентствами для подбора персонала, а также средствами массовой информации для помещения объявлений о найме	Не полностью	Начальник отдела кадров

Составными основами политики кадров Центра государственных услуг являются:

1) Политика занятости, стала основой создания общих политик и положения внутри компании относительно поиска и предоставления труда работникам Центра государственных услуг - «работники есть в наличии»;

2) Политика трансляции информации, стала основой по общедоступности информации внутри Центра государственных услуг по всем направлениям, её доступности и обусловленности - «работники знают и поддерживают стратегию компании»;

3) Политика обучения и развития, стала основой по подготовке, переподготовке и переаттестации сотрудников Центра государственных услуг - «работники получают возможность в достижениях целей»;

4) Политика мотивации, стала основой в системе поощрения сотрудников за их труд на благо гимназии - «хотят развиваться и развивать учреждение».

Кадровая политика Центра государственных услуг использует интегрированный подход в развитии перечисленных областей управления

человеческими ресурсами.

Таким образом, Центр государственных услуг использует стиль управления персоналом, при котором охватываются почти все области управления человеческими ресурсами («работники есть в наличии», «работники знают и разделяют цели и ценности гимназии», «работники могут достичь цели», «работники хотят достичь цели»), делается упор на развитие интеллектуального капитала заведения, который обеспечивается человеческими ресурсами.

Кадровая политика Центра государственных услуг направлена на укрепление позиций Компании на местном и международном рынках, завоевание доверия клиентов, а также на профессиональное развитие и обеспечение социальной поддержки работников. Центр формирует эффективную систему взаимоотношений как одно из ключевых конкурентных преимуществ во всем направлении работы с персоналом.

Данная система строится на основе всестороннего учета факторов, влияющих на мотивацию работника к наиболее полному раскрытию своего потенциала.

К основным направлениям работы компании в области кадровой политики следует отнести:

- своевременный мониторинг необходимости подбора и найма работников;
- комплектация подразделений кадрами соответствующих профессий, специальностей и квалификации;
- организация подготовки резерва кадров для Компании с учетом стратегических задач, прогнозирование состояния и перспектив развития персонала;
- привлечение в Компанию высококвалифицированных специалистов с потенциалом профессионального роста;
- проведение аттестации работников с целью повышения эффективности труда специалистов и ответственности руководителей, а также

для обеспечения наиболее рационального использования трудовых ресурсов;

- развитие и поддержка высокого уровня лояльности работников;
- оперативное разрешение проблем на всех этапах работы с персоналом.

Далее проведем анализ системы управления персоналом на предприятии, по следующим позициям:

- система найма, отбора и приема на работу;
- оценка и аттестация кадров;
- система адаптации;
- система оплаты труда и стимулирования;
- повышение квалификации и подготовка кадров.

#### *Система найма, отбора и приема на работу;*

В Центре государственных услуг вопросами найма занимается отдел кадров. В его обязанности входит: поиск, проведение первичных собеседований с кандидатами, первичный отбор соискателей на вакантные должности.

Следует отметить, что в среднем, на одну открытую вакансию приходит до 20 резюме. Специалист отдела кадров отбирает полученные резюме по критериям, содержащимся в заявке о заполнении вакансии.

Отбор кандидатов проходит в 3 этапа и включает в себя ряд последовательных собеседований с руководством.

*1 этап:* Предварительная беседа с кандидатом. В процессе беседы выявляются способности кандидата работать в коллективе, определяются его личностные особенности. Беседа проводится с целью определения системы ценностей и предпочтений кандидата. Все оценки фиксируются в письменной форме.

*2 этап:* Беседа по найму, личное собеседование с руководителем службы, подавшего заявку о заполнении вакансии. В ходе собеседования

выясняется уровень знаний кандидата, проводится оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидата (профессиональные знания и опыт работы, степень заинтересованности в данной работе, целеустремленность и готовность работать с максимальной отдачей, степень самостоятельности в принятии решений и ответственность за результаты своей работы и другие). В случае если претендент соответствует большинству необходимых критериев, то он проходит на следующий этап. Все оценки производятся на основе метода экспертных оценок и фиксируются в письменной форме единственным экспертом - руководителем службы.

*3 этап:* Выбор кандидата и прием на работу. На данном этапе комиссия экспертов, состоящая из руководителя службы, специалиста отдела кадров и главы комиссии - директора компании, проводят последнее собеседование с кандидатом. Эксперты комиссии выясняют у кандидата неосвященные предыдущими этапами сведения, после чего принимается окончательное решение о приеме либо отказе в приеме кандидата.

В компании применяется практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству.

В Центре государственных услуг трудовой договор с вновь принятыми работниками, как правило, заключается с испытательным сроком на один месяц.

### *Оценка и аттестация кадров*

*Оценка кандидатов* при приеме на работу в Центр государственных услуг фактически не производится способами иными, нежели аттестация.

Аттестация работников Центра имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров, стимулирование работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение роста кадровой карьеры и представляет собой компетентную оценку деловых качеств

работников общества и результатов их труда.

Аттестация начинается с подписания приказа директора Центра государственных услуг «Об организации проведения аттестации». В нем прописываются все этапы аттестации, а также указываются конкретные лица и должности, на которых возложена ответственность за каждый этап.

Аттестация в Центре государственных услуг включает в себя следующие этапы:

- изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- изучение членами аттестационной комиссии полноты выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей;
- характеристика работника его непосредственным руководителем;
- собеседование с работником;
- оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- соответствие аттестуемого должности;
- голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

После этого, происходит формирование аттестационной комиссии. Ее состав, срок и порядок работы, фамилии лиц, вошедших в состав комиссии, также закрепляется специальным приказом директора Центра государственных услуг.

Далее, в Центре государственных услуг разрабатывается график проведения аттестации работников. В нем содержится полная информация о дате проведения аттестационного мероприятия, времени начала непосредственной оценки, месте проведения, дата предоставления необходимых документов, а также, что очень важно, ответственные лица.



### *Система адаптации*

Система адаптации в Центре государственных услуг является необходимостью, так как существует повышенный оборот кадров. Адаптация совпадает с испытательным сроком. В этот период новый работник работает и получает начальную подготовку на предприятии под руководством опытного наставника. В качестве наставников выбираются самые опытные сотрудники, имеющие достаточный стаж работы на предприятии, знающие весь процесс работы, обладающие доброжелательным характером и склонные к обучению новых кадров.

### *Система оплаты труда и стимулирования*

В Центре государственных услуг материальное стимулирование имеет два основных вида: материальное денежное стимулирование и нематериальное стимулирование.

К материальному денежному стимулированию относятся оплата по установленным должностным окладам, участие в прибыли (процент от прибыли), премии, депремирование, компенсации, льготные кредиты, штрафы и другое.

Премирование работников производится по результатам работы за месяц, квартал, год, за успешное выполнение плановых показателей, к знаменательным датам и профессиональным праздникам.

К премированию не могут представляться те работники, по вине которых допущено невыполнение основных показателей, нарушение трудовой и исполнительской дисциплины, правил техники безопасности, производственной санитарии или другие нарушения.

В Центре государственных услуг действуют доплаты, установленные за: совмещение профессий; выполнение обязанностей временно отсутствующего работника (более 1 месяца по временной нетрудоспособности); выполнение внеплановой работы; интенсивность труда; расширение зоны обслуживания и объема выполняемой работы и др.

При ухудшении качества работы, нарушении трудовой и исполнительской дисциплины доплаты могут быть прекращены досрочно приказом директора.

Порядок, размеры и условия оплаты и стимулирования труда определяются Положением «Об оплате труда работников Центра государственных услуг».

Фонд оплаты труда предприятия формируются по результатам хозяйственной деятельности, и состоит из следующих частей: основной, постоянной, переменной части, зависящей от результатов труда работника.

На предприятии разработана полноценная система пособий и льгот. Коллективным договором, в частности, предусмотрено оказание материальной помощи при уходе работника в очередной отпуск в размере 3600 руб., при рождении ребенка - 3000 руб., при регистрации брака, если брак регистрируется впервые - 3000 руб.

В отдельных случаях руководство предприятия компенсирует стоимость дорогостоящих лекарств и операций в размере предоставленных на оплату счетов.

На основании данных о фонде оплаты труда и выплат социального характера сделаем анализ затрат предприятия на содержание персонала Центра государственных услуг (таблица 8).

Таблица 8 - Динамика затрат на оплату труда

Показатель	2016 г	2017 г	Темп роста
Затраты на оплату труда с отчислениями, всего, тыс. руб.	10780	37653	349,29%
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	8645	29789	344,58%
ФОТ в % к общим затратам	80,19	79,11	98,65%
Социальные выплаты, тыс. руб.	2135	7864	368,34%
Социальные выплаты, в % к общим затратам	19,81	20,89	105,45%
Средняя величина оплаты труда и социальных выплат	283,68	941,325	331,83%
В т.ч. средний размер оплаты труда	227,5	744,725	327,35%
Средний размер социальных выплат	56,18	196,6	349,95%

На основании данных, приведенных в таблице 8., построим диаграмму (Рисунок 7).



Рисунок 7 - Динамика затрат на оплату труда в 2016-2017 гг., тыс.руб.

Как видно из таблицы 8, средняя величина оплаты труда намного выросла. Это обусловлено резким ростом величины оказания услуг в 2017 г. За счет роста выручки фонд оплаты труда вырос по сравнению с предыдущим периодом на 244,58%. То же самое касается величины социальных выплат и выработки на одного работающего. При этом рост численности персонала в 2016 году составил только 5,26%.

Что касается доли ФОТ и доли социальных отчислений в структуре общих затрат на оплату труда, то они практически не изменились. Так, доля фонда оплаты труда в общих затратах снизилась на 1,35 процента, а доля социальных выплат, соответственно, выросла на 5,45%.

Общий анализ образования и использования фонда оплаты труда и социальных выплат должен быть дополнен анализом использования образованных средств по основным направлениям (таблица 9):

- оплата за отработанное время;
- оплата за неотработанное время;
- единовременные поощрительные выплаты;

– выплаты социального характера.

Таблица 9 -Направления и структура использования средств на оплату труда

Показатель	2016	2017	Отклонение		Уд. вес	
			Тыс. руб.	%	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
Использовано средств на оплату труда и социальные выплаты, всего, из них:	10780	37653	26873	349,29%	100,00%	100,00%
1. На оплату труда, в т.ч.	8645	29789	21144	344,58%	80,19%	79,11%
- декретный отпуск	8645	29789	21144	344,58%	80,19%	79,11%
2. Выплаты социального характера	2135	7864	5729	368,34%	19,81%	20,89%

Как видно из таблицы 9, средства на оплату труда и социальные выплаты в Центре государственных услуг выросли в 2017 г. на 249,29%. Если средства на оплату труда выросли на 244,58%, то выплаты социального характера выросли на 268,34%.

Различные направления использования средств содержания персонала незначительно изменили структуру этих затрат.

Всем сотрудникам компании предоставляется социальный пакет, в который входит бесплатное медицинское страхование и все выплаты, предусмотренные Трудовым Кодексом.

Материальная помощь производится постоянным работникам организации в твердой сумме для организации отдыха и лечения в период отпуска, в форс-мажорных ситуациях, к торжественным и юбилейным датам, в случае смерти близких родственников (родителей, детей, супругов).

Размер единовременной материальной помощи устанавливается директором.

#### *Повышение квалификации и подготовка кадров*

Уровень профессиональной компетенции кадров предприятия является одним из важнейших факторов, определяющих качество образования. Поэтому

важным направлением работы отдела кадров Центра государственных услуг является деятельность по созданию условий для непрерывного совершенствования методического и профессионального уровня работников, внедрения в образовательный процесс новых технологий [14, с. 31].

В системе подготовки и повышения квалификации персонала Центра государственных услуг получило развитие многоуровневая система повышения квалификации кадров, которая включает в себя работу по самообразованию, участию в семинарах и других формах работы с кадрами, а также курсовую подготовку и переподготовку.

Одной из отличительных черт организации является акцент на проведение тренингов. В Центре государственных услуг существует международная система тренингов с программами разных уровней.

Тренинги проводятся для всех категорий сотрудников. Все сотрудники при поступлении на работу прослушивают Модуль «Вводный тренинг», «Охрана труда», «Вводный инструктаж» в 1-ый день работы, «Охрана труда», «Инструктаж на рабочем месте» в 1-ю неделю и каждые 6 месяцев, «Базовые принципы работы в Центре государственных услуг, каждый из которых занимает от 1 до 8 часов.

В целом, тренинг - это наиболее перспективная и наиболее эффективная по затратам времени форма обучения.

Программа обучения для каждого вида тренинга создается на основании должностных инструкций.

Основные темы программы обучения:

1. основные бизнес-процессы и принципы работы в компании;
2. ориентированность на клиента, знание рынка и конкурента;
3. знание продукта;
4. техники продаж;
5. управление персоналом.

Как и в любой крупной организации, каждому новому сотруднику прикрепляется наставник (чаще всего это руководитель отдела), который за определённый срок вводит новичка в конкретную сферу в курс дела, работы.

Система наставничества позволяет новым сотрудникам не только быстро осваивать и затем качественно выполнять свои трудовые обязанности, но и легко адаптироваться к особенностям корпоративной культуры. В этой программе также заполняются заявки «Наставничество».

Наставник - сотрудник Центра государственных услуг, осуществляющий обучение новых сотрудников на рабочем месте.

Причины использования данного метода:

1. Сложности в адаптации
2. Недостаточные знания бизнес процессов магазина
3. Низкие навыки наставничества в магазине
4. Высокий уровень текучести кадров

Выгода:

1. Качественное улучшение обучения на рабочем месте
2. Поддержка и мотивация новых сотрудников
3. Упорядочивание прихода вновь прибывших сотрудников
4. Профессиональное развитие наставников

Основные положения программы «Наставничество»:

1. Наставник должен соответствовать специальным требованиям
2. Наставник должен быть в каждом отделе, в случае отсутствия такового, руководитель отдела выполняет роль наставника для новых сотрудников (исключения – техническая служба)
3. Наставник и новый сотрудник работают в одну смену не менее 2-х недель
4. Максимум 2 наставника в каждом отделе (исключения возможны)
5. Наставник может быть освобожден от своей функции в случае нарушения специальных требований или по собственному желанию

Специальные требования для наставников:

1. Работать в компании не менее пяти лет
2. Демонстрировать желание принять участие, а также возможность обучать новых сотрудников на рабочем месте
3. Быть примером в коллективе
4. Демонстрировать позитивную и открытую манеру в общении с другими
5. Иметь рекомендации от руководителя отдела и генерального директора

Роль Нового сотрудника:

1. Участвует в программе наставничества
2. Заполняет тетрадь по «Ориентационной программе»
3. Отвечает на контрольные вопросы
4. Приобретает навыки на рабочем месте

Цели программы:

1. Эффективное обучение и ориентация новых сотрудников работающих в Центре государственных услуг.
2. Стандартизация процесса обучения и введения в должность новых сотрудников.
3. Быстрая адаптация сотрудников на новом месте работы.
4. Повышение профессионального уровня подготовки новых сотрудников.
5. Развитие навыков наставничества у сотрудников Центра государственных услуг.
6. Развитие системы «наставничества» в Центре государственных услуг.

Ожидаемые результаты:

1. Уменьшение ротации персонала.
2. Повышение профессионального уровня подготовки новых сотрудников.
3. Быстрая и качественная адаптация новых сотрудников.

4. Улучшение навыков наставничества у сотрудников.
5. Повышение профессионального уровня наставников.
6. Формирование культуры наставничества в организации.

Программа «Наставничество» полезна как для карьерного продвижения наставника, так и для повышения профессионального уровня нового сотрудника.

Для вновь прибывших сотрудников удобно, что обучение проходит непосредственно на месте работы.

Наставник помогает, подсказывает, отслеживает ошибки, делится знаниями и опытом, с ним ученик чувствует себя увереннее. Но в этой программе есть и свои минусы, ведь наставник не в полной мере может заниматься своими непосредственными обязанностями, поэтому на других сотрудников приходится больший объем работы.

В целях реализации принципа повышения квалификации кадров, заключающегося в периодическом прохождении работником обучения, за 2016-2017 год прошли обучение:

Таблица 10 - Показатели по числу обучения кадров предприятия

Форма обучения	Количество (чел.)		Изменение, чел
	2016 год	2017 год	
1	2	3	4
Курсы целевого назначения	10	30	20
Тренажерная подготовка	0	0	0
Курсы повышения квалификации более 72 час.	15	8	-7
В институте повышения квалификации	4	6	2
Итого	29	43	29

Из таблицы следует, что в 2017 году обучилось на 29 человек больше, чем в 2016 году.

Таблица 11 - Затраты на обучение персонала в 2016-2017 гг., тыс. руб.

Год	Руководители	Остальные категории	Итого
2016 г	30,46	150,51	180,97
2017 г	40,21	130,03	170,25



Графически, данная динамика представлена на рисунке 8.

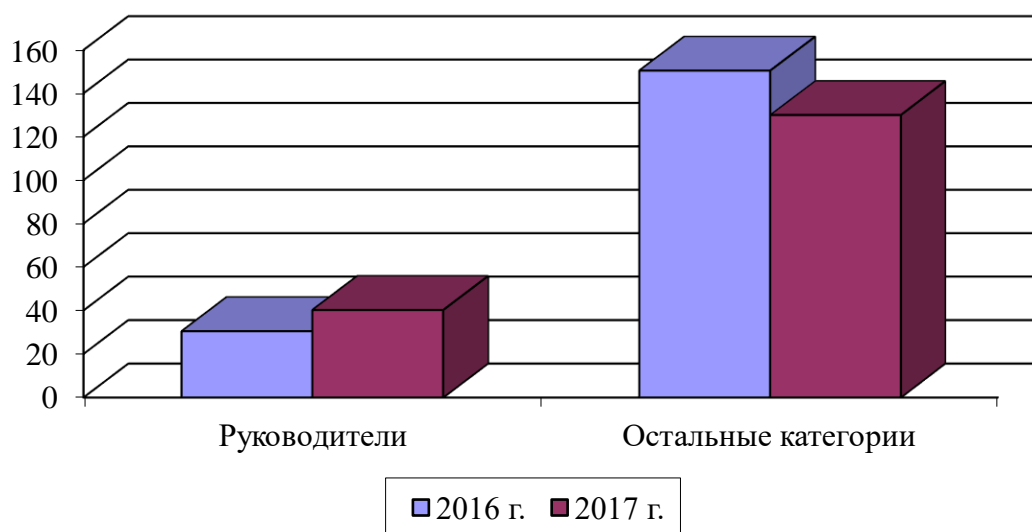


Рисунок 8 - Затраты на обучение персонала в 2016-2017 гг., тыс. руб.

В Центре государственных услуг существует системный подход в организации обучения, который выражается в следующих принципах:

- Информированность (Прозрачность планов обучения). Планы обучения размещаются на доске объявления;

- Структурированная доступность. Обучение в Центре государственных услуг осуществляется бесплатно для всех работников;

- Решения по не возмещению средств с отдельных работников принимаются коллегиально. Некоторые виды обучения, внеплановые или не работающие на первоочередные задачи, проводятся на частично возвратной основе с согласия работников.

- Применение современных технологий. В обучении применяются современные технологии и виды обучения: семинары и тренинги;

- Коллегиальность в решении проблемных вопросов обучения и персональных вопросов работников.

Обучение персонала является сильным мотивационным инструментом, особенно, для амбициозной и перспективной части коллектива, настроенной на карьерный рост.

Существуют следующие формы обучения в Центре государственных услуг:

1) непрерывное обучение - учреждение предоставляет возможность работнику получить обучение широкого спектра тем и направлений, необходимых для работы и успешного карьерного роста;

2) повышение квалификации – учреждение предоставляет возможность работнику бесплатно повысить свою профессиональную квалификацию;

3) первое или второе высшее образование – учреждение предоставляет возможность работнику без отрыва от своей деятельности получить первое или второе высшее образование;

4) переподготовка кадров - учреждение предоставляет возможность работнику обучиться и работать с новым оборудованием (компьютеризация).

С каждым годом численность обученных сотрудников растет. Центр государственных услуг уделяет большое внимание развитию человеческого капитала сотрудников.

Важным моментом в обосновании эффективности проводимых обучающих мероприятий - ввод категории эффективности капитальных вложений.

Для того, чтобы определить эффективно ли для организации вкладываться в обучение персонала, необходимо провести расчёты: сколько же в год компания тратит средств на обучающие программы для персонала и неубыточно ли это для неё.

Компанией было выделено 400 000 рублей в 2016 году на обучение персонала, поэтому необходимо рассчитать, выходит ли сумма, потраченная на обучение, за рамки выделенных средств.

Для расчёта вложений используется заработная плата сотрудников по должностям и стоимость курса обучения с тренером и на семинарах.

Для каждой категории сотрудников существует определенное количество тренингов.

Таблица 12 - Количество необходимых тренингов для каждой категории сотрудников

Наименование	Проводит тренер	Семинар
Руководители отдела	6	6
Специалисты	15	10
Рабочие	21	11

Стоимость одного тренинга для Центра государственных услуг составляет 5000 руб. (длительность примерно 5 ч.) и 300 руб. - при посещении семинара (2 ч). Такая большая разница возникает по очевидным причинам: в цену очного курса включены зарплата тренера, затраты на подготовку помещения и т. д.

Таблица 13 - Заработная плата сотрудников по категориям

Наименование	Заработная плата
Руководители отдела	281 руб./час
Специалисты	212 руб./час
Рабочие	333 руб./час

Рассчитать стоимость обучения каждого сотрудника можно по формуле:

$$Ст.обуч. = (З / п \times n) + Ст.курса \quad (1)$$

где Ст.обуч. – стоимость обучения;

З/п – заработная плата сотрудника (руб./ч);

п – объем курса (количество часов);

Ст.курса- стоимость курса.

Стоимость обучения руководителей отделов

$$Ст.обуч. = (281 \times 5) + 5000 = 6405 \text{ рублей (работа с тренером)}$$

$$Ст.обуч. = (284 \times 2) + 300 = 862 \text{ (при посещении семинара)}$$

Стоимость обучения специалистов

$$Ст.обуч. = (212 \times 5) + 5000 = 6060 \text{ рублей (работа с тренером)}$$

$Ст.обуч. = (212 \times 2) + 300 = 724$  рублей (при посещении семинара)

Стоимость обучения персонала рабочих

$Ст.обуч. = (188 \times 5) + 5000 = 5940$  рублей (работа с тренером)

$Ст.обуч. = (188 \times 2) + 300 = 676$  рублей (при посещении семинара)

Тренинг проводится в группах с численностью в среднем до 7 человек.

Таким образом, можно определить, сколько компания затрачивает средств на один тренинг для определенной группы сотрудников.

В среднем программа повышения квалификации сотрудников проходит в компании 3 раза в год.

Таблица 14 - Количество сотрудников, переведённых на 1 уровень выше.

Наименование	2013 год
Руководители отдела	1
Специалисты	3
Рабочие	8

Из полученных результатов можно сделать вывод, что организация тратит на обучение руководителей 38430 руб. - на тренинги и 5172 руб.- на семинары, то есть 43602 руб. Стоит учесть, что в группе несколько человек, и услуги тренера оплачиваются на 7 участников.

Обучение специалистов =  $(12985,7/7)+7240=20225,7$  руб./сотр.

Обучение рабочих =  $(71280/7)+3380=13562,8$  руб./сотр.

То есть на одного специалиста организация затрачивает больше всего средств.

Можно сделать вывод, что за 2016 год организацией было потрачено на обучение сотрудников Центра государственных услуг:

- руководителей 10662 руб.
- специалистов 60677,1 руб.
- рабочих 108502,4 руб.

В 2017 году в программе повышения квалификации участвовало 24 сотрудника Центра государственных услуг.

## *Система мотивации персонала*

В настоящее время мотивация работников в Центре государственных услуг включает в себя следующие составляющие:

– вознаграждение (Compensation) – денежные средства, выплачиваемые работодателем работнику за оказанные услуги (учитывая то, что муниципальные предприятия очень ограничены в финансовых ресурсах, в Центре государственных услуг предусмотрен фонд саморазвития, источником которого являются благотворительные взносы спонсоров);

– льготы (Benefits) – программы, которые работодатель использует для дополнения денежного вознаграждения, выплачиваемого сотруднику;

– оценка эффективности работы и признание (Performance and recognition) – оценка эффективности включает согласование и последующую оценку действий отдельных работников, команд и всего учреждения по достижению целей, ведущих Центр государственных услуг к успеху;

– развитие и возможности карьерного роста (Development and career opportunities) – развитие включает обучение, направленное на расширение и углубление навыков и компетенций сотрудников.

За совершение дисциплинарного проступка, то есть за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него должностных обязанностей, представитель Центра государственных услуг имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) предупреждение о неполном должностном соответствии;
- 4) освобождение от занимаемой должности;
- 5) увольнение.

Таким образом, кадровая политика компании охватывает все наиболее важные составляющие кадровой политики муниципального служащего, однако

насколько она эффективна, проанализируем в следующем пункте данной дипломной работы.

Проведя анализ системы управления персоналом Центра государственных услуг, можно сделать следующие выводы:

– деятельность работников в пределах должности строго регламентирована и ограничена документами;

– существующая материальная мотивация сотрудников ограничена штатным расписанием, Положением о премировании и выделенными на эти цели средствами;

– проведенный анализ системы управления персоналом в виде анонимного опроса выявил, что наиболее проблематичными на сегодняшний день факторами мотивации являются: низкий уровень заработной платы, отсутствие для многих возможности профессионально-должностного развития.

В целом, Центр государственных услуг-инноватор взглядов на персонал, однако имеются следующие трудности в управлении персоналом:

1) План обучения имеет не полную зависимость от потребностей образовательного процесса;

2) Внедрение новых проектов в управлении без полного охвата потенциальных участников проекта;

3) Нет должного понимания и ответственности руководящего состава в вопросах обучения и развития персонала;

4) Отсутствие единых технологий оценки и развития кадрового потенциала.

Сведем в таблице 15 недостатки системы управления персоналом в Центре государственных услуг.

Таблица 15 - Недостатки системы управления персоналом в Центре государственных услуг

Область	Характеристика недостатка
1	2
1. Структура системы	Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом; дублирование одних функций, недостаточное внимание другим
2. Подбор персонала	Большая трудоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам (таким, как способности к выполнению тех или иных функций, черты характера, коммуникабельность), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими
3. Система обучения и развития персонала	Деятельность по созданию резерва «на выдвижение» не эффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали, которому способствует проведение мероприятий по оценке сотрудников и повышению квалификации; не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного в резерв. Другими словами, отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников
4. Планирование персонала	Отсутствует
5. Оценка персонала	Проводится хаотически. В конце обучения осуществляется проверка приобретенных знаний

Таким образом, в ходе исследования было определено, что сотрудники Центра государственных услуг испытывают недостаток в повышении квалификации, что негативно отражается на их компетентности.

Обучение в Центре государственных услуг служит только для адаптации новых сотрудников.

При формировании кадровой политики Центра государственных услуг, для определения направления деятельности в организации, необходимо придерживаться основных принципов кадровой политики, а именно:

1) в управлении персоналом:

– принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей, который определяет необходимость поиска честных компромиссов между администрацией и работниками;

2) в подборе и расстановке персонала:

– принцип соответствия, который определяет необходимость соответствия объемов задач, полномочий, ответственности возможностям человека;

– принцип профессиональной компетенции, который определяет необходимость наличия уровня знаний, соответствующего требованиям должности;

– принцип практических достижений, который определяет наличие определенного уровня опыта;

– принцип индивидуальности, который определяет наличие индивидуальных качеств работника, черт характера для выполнения необходимой работы;

3) в формировании и подготовке резерва для выдвижения на руководящие должности:

– принцип конкурсности, который определяет необходимость отбора кандидатов на конкурсной основе;

– принцип ротации, который определяет необходимость планомерного изменения должности по вертикали и горизонтали;

– принцип индивидуальной подготовки, который определяет необходимость подготовки резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;

4) в оценке и аттестации персонала:

– принцип отбора показателей оценки, который определяет необходимость формирования системы показателей, включающую цель оценки, критерии и частоту оценок;

– принцип оценки выполнения задач, который определяет необходимость оценки результатов деятельности по определенным критериям;

5) в развитии персонала:

– принцип повышения квалификации, который определяет



необходимость периодического обучения персонала в соответствии с индивидуальной стратегией развития сотрудника;

- принцип самовыражения, который определяет необходимость наличия самостоятельности, влияния на формирование методов выполнения (для руководителей);

- принцип саморазвития, который определяет необходимость развития при наличии способности к этому;

б) в мотивации и стимулировании персонала:

- принцип соответствия оплаты труда объема и сложности выполняемой работы, который определяет необходимость наличия эффективной оплаты труда сотрудников;

- принцип соответствующего объединения стимулов-реакций и санкций, который определяет необходимость конкретного описания задач, обязанностей и показателей;

- принцип мотивации, который определяет необходимость определения побудительных факторов, оказывающих влияние на индивидуальное стремление выполнения поставленных задач.

Выводы по 2-й главе. В данной главе был проведен анализ системы управления персоналом на примере Центра государственных услуг.

Кадровый потенциал является неотъемлемым элементом системы управления Центра государственных услуг.

Организационная структура, сформировавшаяся в Центре государственных услуг, являясь линейно-функциональной, относится к иерархическому типу структур, которая, на сегодняшний момент, соответствует поставленным задачам. Но существует проблема, заключающаяся в размытости представления должностных лиц в выполнении своих обязанностей.

Анализ кадрового состава предприятия за 2016-2017 гг., позволил выявить следующие моменты:

- основным структурным подразделением по управлению кадрами в

организации являются отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению персонала, а также по организации обучения, повышения квалификации переподготовки кадров;

В ходе исследования было определено, что сотрудники Центра государственных услуг испытывают недостаток в повышении квалификации, что отражается негативно на их компетентности.

Обучение в Центре государственных услуг служит только для адаптации новых сотрудников.

Повышение квалификации персонала происходит хаотически, чаще всего в случаях, когда обучение является необходимостью. Анализ показал, что в последние годы число обучаемых ежегодно сохраняется, но следует заметить, что в целом, численность проходящих дополнительное обучение в той или иной форме, слишком мала.

К недостаткам системы управления и развития персонала Центра государственных услуг следует отнести то, что кадровая служба не проводит изучение сотрудников, которые обладают потенциалом роста, и не занимается формированием резерва на продвижение, не утверждает план обучения, стажировки и продвижения.

Как отрицательный фактор, необходимо отметить, что по окончании обучения персонала не оценивается результативность и эффективность обучения.

Система управления персоналом не обладает инструментом для определения потребности в обучении персонала, поэтому списки работников, направляемых на обучение, формируются по результатам оценки самих работников, основанной на личном (субъективном) определении потребности работников в обучении. На этапе анализа и последующих действий не проводится работа по определению достижения цели обучения, способная сопоставить ожидаемые и реальный результат обучения.

### **3 Разработка и реализация программы мероприятий совершенствования системы по управлению персоналом государственного предприятия Центра государственных услуг**

#### **3.1 Совершенствование системы развития и обучения персонала Центра государственных услуг**

В ходе проведенного исследования было определено, что сотрудники Центра государственных услуг испытывают недостаток в повышении квалификации, который отражается негативно на их компетентности.

О предпочтительных формах обучения сотрудники отвечали, что больше предпочитают дистанционную форму обучения, которая пока не существует в системе обучения Центра государственных услуг. Следовательно, потребность в такой форме обучения остается неудовлетворенной.

Создание условий для повышения профессионального уровня и развития творческого потенциала каждого конкретного работника – одна из основных задач государственной службы.

С целью успешной реализации данной задачи в 2018-2019 гг., начальнику отдела кадров Центра государственных услуг, необходимо разработать программу непрерывного обучения персонала предприятия.

Одна из главных задач – удовлетворение запросов и потребностей специалистов в повышении квалификации путем получения новых знаний, необходимых им для осуществления профессиональной деятельности.

Современная система повышения квалификации должна выполнять следующие функции:

- диагностическую – определение социально-профессиональной направленности;
- адаптационную – развитие профессиональной мобильности, способности к саморазвитию;
- коррекционную – внесение изменений в траекторию профессиональной жизни;

- прогностическую – раскрытие творческого потенциала специалиста.

Современная система повышения квалификации должна не только выполнять образовательные цели, но и:

- быть адаптивной, т. е. ориентированной на конкретное учреждение;
- способствовать адаптации персонала;
- быть мобильной, учитывающей компетентность специалистов;
- быть адекватной требованиям специалистов.

Эти принципы полностью должны реализоваться в Центре государственных услуг с помощью различных традиционных и инновационных формы и видов профессионального обучения.

Кадровая политика, проводимая Центром государственных услуг, позволила определить следующие цели системы повышения квалификации специалистов:

1. Повышение уровня профессиональной компетентности кадров в соответствии с развивающимся содержанием их деятельности.

2. Создание благоприятных условий для участия работника в системе повышения квалификации не только в роли потребителя, но и в роли производителя услуг.

3. Превращение системы повышения квалификации в источник укрепления социально-профессионального статуса работника и роста его материального благосостояния.

4. Внедрение персонифицированных моделей повышения квалификации с целью обеспечения адресной методической помощи работникам.

Одним из основных направлений деятельности, должно стать информационно-методическое обеспечение системы повышения квалификации специалистов Центра государственных услуг, которое включает в себя следующее:

- формирование единой базы данных об итогах повышения

квалификации специалистов учреждения;

- создание единого информационного банка данных о курсах повышения квалификации (в городе, регионе и по стране);

- создание информационного банка адресов инновационного опыта в муниципальной системе города;

- формирование каталога информационно-методических ресурсов по организации повышения квалификации.

Среди мероприятий по повышению квалификации во внешних структурах наиболее эффективными для профессионального роста респондентами было отмечено дистанционное обучение, как наиболее востребованный вид.

Дистанционные методы не могут привить сложные навыки. Основная цель дистанционного обучения в компании – передача определенных знаний (скажем, правила безопасности на рабочем месте). Компания несет ответственность за то, каким образом эти знания применяются в практической деятельности каждого сотрудника, и достаточно жестко контролирует использование усвоенного материала.

Дистанционное обучение является быстрой, малозатратной и удобной формой обучения сотрудников. Достаточно просто пригласить сотрудника, обеспечить его всем необходимым и оставить прослушивать тренинг, с последующим прохождением теста и автоматическим получением сертификата. В некоторых тренингах есть возможность несколько раз проходить тренинг, до полного усвоения материала и получения положительного балла.

Информатизация образовательного пространства современного учреждения, активное внедрение информационно-коммуникационных технологий в рабочий процесс, отработка механизмов дистанционного образования требуют особого внимания к повышению квалификации персонала и включению «ИКТ-компонента» в работу.

В целях непрерывного профессионального образования и развития специалистов муниципальной системы, рекомендуется использовать

возможности накопительной системы повышения квалификации по направлению «Информационно-коммуникационные технологии».

Образовательная программа повышения квалификации по накопительной системе включает в себя целый спектр разнообразных программ учебных модульных семинаров, которые может выбрать любой работник и пройти обучение по индивидуальному учебному плану с последующим обменом сертификатов на удостоверение о повышении квалификации.

После окончания обучения работник не просто становится пользователем ПК, но и может самостоятельно подготовить методические материалы и рабочие документы средствами офисных технологий в соответствии с предметной областью, овладеет приемами работы в сети Интернет и организации личного информационного пространства для успешной самореализации в профессиональной сфере.

Исходя из полученных данных, предлагается следующая структура проекта для Центра государственных услуг:

Первый этап: Разработка локально-нормативных актов по предлагаемым мероприятиям оптимизации процессов обучения персонала;

Второй этап: Согласование и утверждение локально-нормативных актов, разработка плана внедрения инноваций;

Третий этап: Внедрение новых процессов обучения персонала;

Четвертый этап: Анализ и корректировка полученной системы обучения персонала.

Обоснование. Данные проектные предложения направлены на максимально полное использование кадрового потенциала Центра государственных услуг, накопленного за годы его деятельности.

Такая стратегия – действовать на опережение, в той или иной степени используется. Сохранение стабильности в целях сохранения персонала также является действием на опережение, в упрощенном виде.

Внедрение проектных мероприятий включает в себя следующие этапы:

## *1. Подготовительный этап*

Необходимые работы	Ответственный исполнитель	Продолжительность (в днях)
Разговор с директором о необходимости внедрения проектных мероприятий	Начальник отдела кадров	0,5
Подготовка необходимой документации и утверждение	Начальник отдела кадров	14
Разговор с сотрудниками о необходимости внедрения проектных мероприятий	Начальник отдела кадров	1

*2 этап - совершенствование системы функциональных взаимодействий между отделом кадров и персоналом организации*

Необходимые работы	Ответственный исполнитель	Продолжительность (в днях)
Разработка необходимых документов	Начальник отдела кадров	5
Ознакомление с разработанными документами сотрудников	Начальник отдела кадров	5
Введение в работу данных документов	Начальник отдела кадров	10

Полученное общее время является максимальным, так как многие работы и мероприятия могут выполняться одновременно.

В современных условиях процессы мотивации труда должны охватывать следующие направления работы с персоналом:

- работу с потенциальными кадрами,
- приём на работу,
- работу с действующим персоналом.

Любая стратегия реализуется посредством мероприятий.

Перечисленные проблемы необходимо решать в комплексе, как на государственном, так и на местном (локальном) уровне.

### 3 этап - внедрение мероприятий по карьерному росту персонала

Необходимые работы	Ответственный исполнитель	Продолжительность (в днях)
Ознакомление сотрудников с разработанной методикой	Начальник отдела кадров	3
Комплектация и доработка документов	Начальник отдела кадров	5
Разъяснение директору компании и персоналу особенностей методики	Начальник отдела кадров	2
Проведение отбора персонала в соответствии с разработанной методикой	Начальник отдела кадров	30

Руководство предприятия может столкнуться при внедрении предложений с рядом угроз и недопонимания со стороны персонала. Стратегические мероприятия по нейтрализации угроз представлены на рисунке 9.

Для нейтрализации угроз учреждения предлагаются стратегические мероприятия на локальном уровне:

- привлечение молодых специалистов
- социальная поддержка молодых специалистов (совместно с Администрацией города);
- повышение укомплектованности учреждения профессиональными кадрами;
- делегирование части полномочий в части «заполнения документов» среднему персоналу;
- упрощение аналитической отчетности;
- повышение уровня профессиональной компетенции персонала;
- повышение культуры работы с людьми;
- совершенствование мотивационной поддерживающей системы;
- обновление оборудования и материально-технической базы.



На локальном уровне

На государственном уровне



Рисунок 9 - Стратегические мероприятия по нейтрализации угроз Центра государственных услуг

Реализацию мероприятий на локальном уровне возможно реализовать за счет внебюджетных источников при поддержке администрации города.

Одним из направлений повышения эффективности является совершенствование системы оплаты труда муниципальных работников.

В средствах массовой информации, выступлениях политиков периодически поднимается тема о непомерно высоком денежном содержании муниципальных служащих по сравнению с оплатой труда большинства специалистов муниципальной сферы, финансируемого из бюджетов Республики Узбекистан, областных центров и муниципальных образований. Тем самым в обществе создается иллюзорное представление о постоянно опережающем росте оплаты труда в системе гражданской службы.

Однако, все вопросы оплаты труда муниципальных служащих решаются только на уровне Республики Узбекистан и областных центров Республики и реальное изменение системы оплаты труда на уровне конкретной организации не представляется возможным.

Поэтому для повышения мотивации работников Центра государственных услуг, предлагается использовать нематериальные факторы мотивации.

Направления совершенствования мотивационной поддерживающей системы Центра государственных услуг представлены на рисунке 10.

Руководство Центра государственных услуг должно постараться снять синдромом хронической усталости работников.

Предоставить возможность регенерации (восстановления) во время работы – комнаты отдыха, организованная качественная еда, психологическая помощь в случае «синдрома эмоционального выгорания», прививки и другие варианты заботы о здоровье.

Для повышения мотивации персонала Центра государственных услуг можно провести конкурс профессионального мастерства «Лучший работник 2018 года» среди работников основных профессий.



Рисунок 10 - Направления совершенствования мотивационной поддерживающей системы Центра государственных услуг

В целях выявления работника, которым достигнуты наилучшие результаты в профессиональной деятельности, возможно рассмотреть номинации, например, «Лучший работник».

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления мотивацией могут помочь персоналу в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри управления и сочетать потребности и цели работника с целями управления.

Далее, в таблице 16, составим план мероприятий, с помощью которого процесс разработки проекта для Центра государственных услуг разбивается на комплекс взаимосвязанных работ.

Таблица 16 - План мероприятий

Название задачи	Начало	Длительность	Окончание
Разработка проекта	12.02.19	4	15.02.19
Организация комнаты отдыха	23.02.19	2	24.02.19
Психологическая помощь в случае возникновения «Синдрома эмоционального выгорания»	26.02.19	2	27.02.19
Прививки для всех работников	01.03.19	3	03.03.19
Годовые конкурсы профессионального мастерства	04.03.19	4	07.03.19
Разработка системы премирования работников	09.03.19	2	10.03.19
Проведение итогового собрания	11.03.19	2	12.03.19

Для наглядного иллюстрации плана мероприятий, составим диаграмму Ганта на рисунке 11.

Этап	5 марта 19 Чт	7 марта 19 - Сб	8 марта 19 Вс	9 марта 19 - Пн	10 марта 19 - Вт	14 марта 19 - Сб	15 марта 19 - Вс	16 марта 19 - Пн	17 марта 19 - Вт	18 марта 19 - Ср	19 марта 19 - Чт	20 марта 19 - Пт	26 марта 19 - Чт	27 марта 19 - Пт	2 апреля 19 - Ср
Разработка проекта	■														
Организация комнаты отдыха		■													
Психологическая помощь в случае возникновения «Синдрома эмоционального выгорания»				■											
Прививки для всех работников						■	■	■	■	■	■				
Годовые конкурсы профессионального мастерства				■	■										
Разработка системы премирования работников					■	■									
Проведение итогового собрания								■	■	■	■				

Рисунок 11 - Диаграмма Ганта

Так, проект мероприятий планируется начать с 05.02.2019 г. по 12.04.19 г.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Предложенные мероприятия по формированию системы непрерывного обучения персонала Центра государственных услуг, способны заложить основу системы управления карьерой в компании.

В дальнейшем же на основе опыта можно провести дальнейшее развитие карьерной системы Центра государственных услуг и используемых методов мотивирования.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой могут помочь персоналу в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри управления и сочетать потребности и цели работника с целями управления.

Решения, затрагивающие персонал Центра государственных услуг, должны ориентироваться и на экономические, и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью (рисунок 12).

Учитывая тот факт, что для разработки проекта используется материальное стимулирование уже имеющихся квалифицированных кадров, большинство печатных материалов существует и используется в проекте, проект не потребует капитальных затрат.

Расширяются функции работников Отдела кадров, им назначаются ежемесячная доплата в размере 2 500 руб. (с даты начала осуществления проекта). Наставникам назначается ежемесячная доплата в размере 3 000 руб. (с даты начала основного этапа проекта).



Рисунок 12 – Категории и показатели эффективности при внедрении мероприятий в Центре государственных услуг

Затраты на печать разработанной документации составит 50 000 руб. Также следует учесть канцелярские расходы – печать приказов, бланков проектной документации, документов. На это ушло 4 000 рублей.

Смета расходов на внедрение мероприятий и удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Затраты на реализацию проекта

Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
Назначение доплат специалистам Отдела кадров	90 000	12,4
Назначение доплат наставникам	570 000	78,7
Изготовление печатных материалов	20 000	2,8
Оплата рекламы в СМИ	40 000	5,6
Канцелярские расходы	4 000	0,5
ВСЕГО	724 000	100

Далее следует оценить последующие ежегодные текущие затраты.

Посчитаем ежегодные затраты на развитие наставничества:

доплата 3 000 руб.×3 мес. испытательного срока×34чел.=306 000 руб.

306 000 руб.+40 000 руб. на услуги консалтинговой компании=346 000 руб.

В итоге 346 000 (руб.) в год

К тому же, возникают канцелярские расходы на печать документации (анкеты, сопроводительные листы, отзывы и проч.):

25 страниц \* 10 руб. = 250 руб. на 1 человека

То есть 34×250 = 8 500 (руб.) в год.

Теперь нужно определить ожидаемый экономический эффект от внедрения проекта.

1. Повышение производительности труда работников за счет ускорения вхождения в должность новых сотрудников, наилучшим образом соответствующих требуемой квалификации

$$P_{y1}^4 = Ч * Ц_p * \left[ \frac{T_o}{T_n} + \Phi * \left( 1 - \frac{100}{100 + \Delta\Pi} \right) \right] \quad (2)$$

где Ч – численность работников, соответствующих квалификации, чел.;

Ц<sub>р</sub> - стоимость одного часа работы работника, руб.;

Т<sub>о</sub> – время ускорения вхождения в должность, мес.;

Т<sub>н</sub> – планируемое время вхождения в должность, мес.;

Φ – годовой фонд времени работы одного работника, ч.;

$P^4_{y1}$  - повышение производительности труда, %.

За Ч примем всех работников, пришедших в организацию (вне зависимости от того, успешно ли пройден испытательный срок). Рассчитаем следующие необходимые показатели:

Примем за среднюю заработную плату работника 57 000 руб.

$$Цр = 57000 \text{ руб.} / (21 \text{ день} \times 8 \text{ часов}) = 340 \text{ руб.}$$

$$\Phi = 250 \text{ рабочих дней} \times 8 \text{ часов} = 2000 \text{ часов.}$$

Повышение производительности труда оценим в 30%

Таким образом,

$$P^4_{y1} = 19 * 340 * \left[ \frac{2}{3} + 2000 * \left( 1 - \frac{100}{100 + 30} \right) \right] = 2846276 \text{ руб.}$$

2. Снижение текучести работников

$$P^7_{y1} = P * \left( 1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right) \quad (3)$$

$$P = Z_d * Ч_d * K_c * K_d \quad (3.3)$$

$K_1^T, K_2^T$  фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

$Z_d$  – среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_d$  – количество человеко-дней неработы в связи с увольнением или обучением вновь принятого работника;

$K_c$  – коэффициент, учитывающий размер единого социального налога;

$K_d$  – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату.

Примем следующие расчетные величины:

$$Z_d = 57000 / 21 = 2714,3 \text{ руб. в день}$$

$$Ч_d = 10 \text{ дней} \times 34 \text{ чел.} = 340 \text{ человеко-дней}$$

$$K_c = 1,26 \text{ и } K_d = 1,05$$

Следовательно,

$$P = 2714,3 \times 340 \times 1,26 \times 1,05 = 1220946,4 \text{ руб.}$$

Таким образом,



$$P_{y1}^7 = 1220946,4 * \left(1 - \frac{7}{12}\right) = 2930271,4 \text{ руб.}$$

3. Сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений

$$P_{y1}^{17} = \sum_{i=1}^m (T_1^p - T_2^p) * C_y \quad (4)$$

$m$  – количество решений;

$T_1^p; T_2^p$  – длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после мероприятий, дн.

$C_y$  – стоимость одного дня работы работника, руб. (примем за 2714,3 руб. как рассчитывалось ранее)

Предположим, что новый сотрудник сэкономил хотя бы один рабочий день благодаря квалифицированной помощи наставника.

В таком случае  $T_1 - T_2 =$  один сэкономленный день для каждого из 34 новичков за год.

То есть,

$$P_{y1}^{17} = 34 \text{ чел.} * 1 \text{ день} * 2714,3 \text{ руб.} = 92286,2 \text{ руб}$$

Теперь для окончательной оценки экономической эффективности проекта используем показатель чистого дисконтированного дохода (ЧДД), или интегральный экономический эффект, определяющийся как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода) или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами.

Его величина вычисляется по формуле:

$$\mathcal{E}_{инт} = ЧДД = P - K = \sum_{t=t_H}^{t_K} (P_t - K_t) \times \alpha_t \quad (5)$$

где  $P$  – экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

$K$  – затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

$t_n$  – начальный шаг (начальный год расчетного периода);

$t_k$  – конечный шаг (конечный год расчетного периода);

$P_t$  – экономические результаты, достигаемые на  $t$ -м шаге (в  $t$ -м году расчетного периода), руб.;

$K_t$  – затраты, осуществляемые на  $t$ -м шаге (в  $t$ -м году расчетного периода), руб.;

$\alpha_t$  – коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

Для того чтобы рассчитать ЧДД, требуется изначально оценить предполагаемые расходы и доходы будущих периодов.

Исходя из логики размышлений, структура расходов будет складываться из:

- доплаты сотрудникам Отдела кадров (обозначим как Ду),
- доплат наставникам (обозначим как Н),
- выплаты за рекламу в СМИ (обозначим как Ок)
- расходы на дополнительные тиражи документов (обозначим как Пм)
- канцелярских расходов (обозначим Кр).

Доходы же будут поступать за счет экономии по четырем выше рассмотренным статьям, а именно:

– повышение производительности труда работников за счет ускорения вхождения в должность новых сотрудников, наилучшим образом соответствующих требуемой квалификации

– снижение текучести работников

– уменьшение ошибок в работе за счет повышения уровня квалификации

– сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации

решений

Поскольку большинство показателей находится в зависимости от коэффициента текучести кадров, то следует рассчитать их заново с учетом динамики коэффициента.

Как предполагалось ранее, в первый год коэффициент составит 11,6%, а после внедрения проекта сократится до 7%. Далее прогнозируем его понижение до 4%, что будет естественным уровнем текучести управленческих работников в данной организации.

Результаты расчетов сведем в таблицу:

Таблица 18 - Расчет доходов и расходов по годам внедрения и использования проекта

Год	$K_{m_{ек}}$	Расходы (тыс. руб.)					Итого (тыс. руб.)	Доходы (тыс. руб.)				Итого (тыс. руб.)
		$D_y$	$H$	$O_k$	$\Pi_m$	$K_p$		$P_{y1}^4$	$P_{y1}^7$	$P_{y1}^{12}$	$P_{y1}^{17}$	
2016(i=1)	12	90	570	40	10	4	724	0	0	0	0	0
2017(i=2)	7	90	610	0	10	8,5	718,5	2847	2930	21	92	5890
2018(i=3)	4	90	635	0	10	7	742	2378	2265	17	76	4736
2019(i=4)	4	90	660	0	10	5	765	1760	1570	13	54	3397
2020 (i=5)	4	90	686	0	10	5	791	1297	1009	8	31	2345
2021 (i=6)	4	90	713	0	10	5	818	903	763	3	16	1685

Итак, теперь мы имеем прогноз доходов и расходов по осуществлению проекта на ближайшие 5 лет (предполагаемый период использования методики).

Приняв норму дисконта за 10%, рассчитаем ЧДД. Результаты приведем в таблице:

Таблица 19 - Расчет чистого дисконтированного дохода

Периоды	$P$ (тыс.руб.)	$K$ (тыс.руб.)	$\alpha_i$	ЧДД (тыс.руб.)
2016(i=1)	0	724	1,00	-724
2017(i=2)	5890	718,5	0,91	4706
2018(i=3)	4736	742	0,83	3315
2019(i=4)	3397	765	0,75	1974
2020 (i=5)	2345	791	0,68	1057
2021 (i=6)	1685	818	0,62	538
Итого:				10 866

Поскольку показатель ЧДД положителен и равен 10 866 000 рублей, данный проект экономически целесообразен, что является основанием для его принятия и реализации.

Успешное применение разработанных рекомендаций в Центре способно повысить производительность труда на 15%.

Произведем соответствующие расчеты с учетом пессимистической, реалистической и оптимистической оценки.

Таблица 20 - Расчет повышения производительности труда за счет совершенствование кадровой политики Центра государственных услуг

Вид прогноза	Увеличение производительности труда, %	Увеличение производительности труда, тыс. руб.
Пессимистический	10	1480,881
Реалистический	15	2221,3215
Оптимистический	20	2961,762

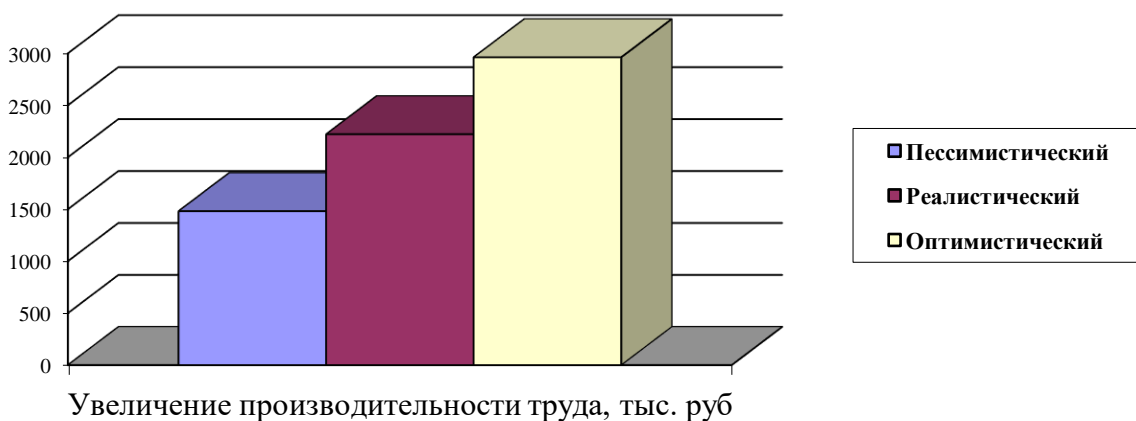


Рисунок 13 - Изменение производительности труда персонала после внедрения мероприятий

Социальная эффективность проектных предложений проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания негативных, с социальной точки зрения, изменений в организации (табл. 21).

Таблица 21 - Позитивные изменения при внедрении проектных предложений в Центр государственных услуг

Социальные изменения	Показатели
- обеспечение полной реализации потенциала работников учреждения	- сокращение количества сотрудников, занятых не по профилю
- обеспечение возможности снижения негативных последствий увольнения сотрудников; обеспечение стабильности персонала	- сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала
- обеспечение приема персонала, соответствующего корпоративной и общей культуре учреждения	- сокращение числа обращений к администрации учреждения со стороны сотрудников в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы
- повышение обоснованности кадровых решений (по продвижению персонала)	- снижение текучести кадров в связи с нереализованными ожиданиями
- обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях	- сокращение числа конфликтов
- обеспечение условий для адаптации к условиям работы, реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников	- увеличение удельного веса сотрудников, повышающих свою квалификацию, - сокращение требуемой продолжительности периода адаптации, - снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития
- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда	- повышение удельного веса сотрудников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда
- формирование благоприятного социально-психологического климата	- увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом
- обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства	- сокращение числа трудовых споров, вызванных нарушением трудовых прав работников

Таким образом, расчеты социальной эффективности показали, что кроме экономических результатов, Центр государственных услуг получает значительные социальные результаты, которые выражаются в:

- стабилизации психологического климата в коллективе,
- уменьшении числа конфликтов;

- обеспечении полной реализации потенциала работников учреждения;
- обеспечении приема персонала, соответствующего корпоративной культуре и т. д.

Практика и результаты исследований в Центре государственных услуг показывают, что указанные выше командные эффекты, стимулируемые в компании, приводят к долгосрочным дивидендам, существенному преимуществу учреждения перед конкурентами. Разумеется, для разных типов корпоративной культуры, на различных этапах развития учреждения, актуальны разные командные эффекты и командные навыки.

После окончания обучения работник не просто становится пользователем ПК, но и может самостоятельно подготовить методические материалы и рабочие документы средствами офисных технологий в соответствии с предметной областью, овладеет приемами работы в сети Интернет и организации личного информационного пространства для успешной самореализации в профессиональной сфере.

Целенаправленное развитие организационной культуры в Центре государственных услуг посредством корпоративных мероприятий с командными эффектами возможно при соблюдении определенных условий:

- главное лицо Центра государственных услуг готово совершенствоваться как командный лидер и развивать свою управленческую команду;

- члены управленческой команды работают как лидеры своих функциональных команд;

- цели в Центре государственных услуг амбициозны и известны всем работникам учреждения. Существуют процедуры обратной связи «сверху – вниз», «снизу – вверх» и по горизонтали;

- система мотивации (материальной и нематериальной) прозрачна, направляет работников, как на личную, так и на общую результативность;

– отсутствуют наглядные примеры использования «политического» стиля управления и традиция «двойных стандартов».

Базовым методом развития умений командной работы считается групповой тренинг, потому как именно он более полно способствует образованию и коррекции установок работников в Центре государственных услуги восстановлению компетентности в области командного управления.

По нашему мнению, компания выбрала правильное направление в обучении персонала, так как тренинги:

- во-первых приносят удовольствие,
- во-вторых, расширяются связи, сотрудники разных отделов знакомятся друг с другом,
- в-третьих, и это самое важное, это контакт с тренером, с человеком опытным, который может не только рассказать необходимую информацию, но и подсказать, как поступить. Тренером создается определенная положительная атмосфера. Он выступает в роли примера, который может направить сотрудника в нужное русло, простимулировав его и заинтересовать.

Таким образом, в системе непрерывного повышения квалификации методы, активизирующие познавательную деятельность, обеспечивают динамическое взаимодействие теории и собственной практики работника:

- оказывают методическое содействие и расширяют профессиональные возможности работника;
- дают возможность овладеть широким спектром форм, методов, приемов для гибкого построения процесса, повышения успешности собственной деятельности; на основе лучшего отечественного и мирового опыта обучают современным принципам разработки программ, а также их современного обеспечения.

Выводы по главе 3.С целью повышения системы повышения квалификации и обучения кадров, в рамках выпускной квалификационной работы были разработаны следующие рекомендации:

1) В Центре государственных услуг необходимо создать систему повышения квалификации и наращивания кадрового потенциала, что является необходимостью в современных условиях.

Целями системы повышения квалификации специалистов в Центр государственных услуг должны стать:

1. Повышение уровня профессиональной компетентности кадров в соответствии с развивающимся содержанием их деятельности.

2. Создание благоприятных условий для участия работника в системе повышения квалификации не только в роли потребителя, но и в роли производителя услуг.

3. Превращение системы повышения квалификации в источник укрепления социально-профессионального статуса работника и роста его материального благосостояния.

4. Внедрение персонифицированных моделей повышения квалификации с целью обеспечения адресной методической помощи работникам.

2) В целях непрерывного профессионального образования и развития персонала муниципальной образовательной системы, рекомендуется использовать возможности накопительной системы повышения квалификации по направлению «Информационно-коммуникационные технологии».

Образовательная программа повышения квалификации по накопительной системе включает в себя целый спектр разнообразных программ учебных модульных семинаров, которые может выбрать любой работник и пройти обучение по индивидуальному учебному плану с последующим обменом сертификатов на удостоверение о повышении квалификации.

Итогом внедрения предложенных мероприятий станет:

- повышение квалификации работников,
- повышение уровня предоставления услуг;



– автоматизация деятельности приведет к отмене рукописных отчетов, что, также, ускорит процесс их обработки на совете.

Реализация обозначенных перспектив позволит углубить понимание основных закономерностей комплексной оценки персонала Центр государственных услуг.

## **Заключение**

В современных условиях рыночных отношений эффективность управления персоналом заслуживает особого внимания со стороны организаций.

В ходе выполнения работы была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные во введении. В заключение сделаем несколько выводов по работе.

Проанализировав разные научные подходы к трактовке и сущности системе управления персоналом, можно сделать вывод, что управление персоналом преимущественно рассматривают относительно всей организации независимо от отраслевой принадлежности, состояния рыночной ситуации.

Система управления персоналом государственного предприятия призвана в полной мере использовать высокий творческий потенциал служащих, неисчерпаемую энергию и способность специалистов к решению назревших проблем, выполнению сложных задач; помочь кадрам государственного предприятия наиболее полно раскрыть свои умения, таланты и способности. Лишь на основе этого возможно повысить качество их работы и обеспечить решение важнейших государственных программ в экономической, социальной, культурной и других сферах.

В практической части выпускной квалификационной работы было проведено исследование практических аспектов управления персоналом на примере Центра государственных услуг.

Кадровый потенциал является неотъемлемым элементом системы управления Центра государственных услуг.

Центр государственных услуг использует стиль управления персоналом, при котором охватываются почти все области управления человеческими ресурсами («работники есть в наличии», «работники знают и разделяют цели и ценности организации», «работники могут достичь цели», «работники хотят

достичь цели»), делается упор на развитие интеллектуального капитала заведения, который обеспечивается человеческими ресурсами.

Система управления персоналом предприятия Центра государственных услуг направлена на укрепление его позиций, а также на профессиональное развитие и обеспечение социальной поддержки работников. Центр государственных услуг формирует эффективную систему взаимоотношений как одно из ключевых конкурентных преимуществ по всем направлениям работы с персоналом.

Анализ системы управления персоналом предприятия, позволил определить ряд недостатков, среди которых:

1) К недостаткам системы управления и развития персонала Центра государственных услуг следует отнести то, что кадровой службой предприятия не проводится анализ персонала, обладающих потенциалом роста, и не занимается формированием резерва на продвижение, не утверждает план обучения, стажировки и продвижения.

2) В ходе исследования было определено, что сотрудники Центра государственных услуг испытывают недостаток в повышении квалификации, что отражается негативно на их компетентности.

Обучение в Центре государственных услуг служит только для адаптации новых сотрудников.

Повышение квалификации персонала происходит хаотически, чаще всего в случаях, когда обучение является необходимостью. Анализ показал, что в последние годы число обучаемых ежегодно сохраняется, но следует заметить, что в целом, численность проходящих дополнительное обучение в той или иной форме, слишком мала.

3) Как отрицательный фактор, необходимо отметить, что по окончании обучения персонала не оценивается результативность и эффективность обучения.

4) Система управления персоналом не обладает инструментом для определения потребности в обучении персонала, поэтому списки работников,

направляемых на обучение, формируются по результатам оценки самих работников, основанной на личном (субъективном) определении потребности работников в обучении.

На этапе анализа и последующих действий не проводится работа по определению достижения цели обучения, способная сопоставить ожидаемые и реальный результат обучения.

По нашему мнению, система управления персоналом Центра будет эффективной при таких условиях:

- соответствия законодательству РУз;
- соответствия стратегии развития субъекта хозяйствования;
- сбалансированию интересов работников предприятия;
- быстрого приспособления к изменениям во внешней и внутренней среде;
- прозрачности, т.е. быть простой для восприятия, бесконфликтной и такой, которая способствует повышению имиджа предприятия.

С целью совершенствования системы управления персоналом муниципального предприятия, в рамках выпускной квалификационной работы был разработаны следующие рекомендации:

1) В Центре государственных услуг необходимо создать систему повышения квалификации и наращивания кадрового потенциала, что является необходимостью в современных условиях.

Целями системы повышения квалификации специалистов в Центр государственных услуг должны стать:

1. Повышение уровня профессиональной компетентности кадров в соответствии с развивающимся содержанием их деятельности.

2. Создание благоприятных условий для участия работника в системе повышения квалификации не только в роли потребителя, но и в роли производителя услуг.

3. Превращение системы повышения квалификации в источник укрепления социально-профессионального статуса работника и роста его

материального благосостояния.

4. Внедрение персонифицированных моделей повышения квалификации с целью обеспечения адресной методической помощи работникам.

2) В целях непрерывного профессионального образования и развития персонала организации, рекомендуется использовать возможности накопительной системы повышения квалификации по направлению «Информационно-коммуникационные технологии».

Образовательная программа повышения квалификации по накопительной системе включает в себя целый спектр разнообразных программ учебных модульных семинаров, которые может выбрать любой работник и пройти обучение по индивидуальному учебному плану с последующим обменом сертификатов на удостоверение о повышении квалификации.

Итогом внедрения предложенных мероприятий станет:

- повышение квалификации работников,
- повышение уровня предоставления услуг;
- автоматизация деятельности приведет к отмене рукописных отчетов, что, также, ускорит процесс их обработки на совете.

Реализация предложенных мероприятий позволит усовершенствовать процессы управления персоналом организации, повысить эффективность ее деятельности.

## Список используемой литературы

1. Конституция Республики Узбекистан // Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.constitution.uz/ru>
2. Трудовой кодекс Республики Узбекистан // Официальный интернет-портал правовой информации [http://fmc.uz/legisl.php?id=k\\_trud](http://fmc.uz/legisl.php?id=k_trud)
3. Закон «О государственной гражданской службе Республики Узбекистан»
4. Концепция государственной кадровой политики // <http://www.jeducation.ru>
5. Альтбах Филип Г. Знание и образование как международный товар: крушение идеи общественного блага / Филип Г. Альтбах // *Alma mater* 2018 № 3 .- С. 40-44.
6. Ахапкин Н. Ю. Профессиональное обучение кадров учреждений муниципального образования // *Общество и экономика*, 2017, № 8. – с. 18
7. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2014 – С. 71-72.
8. Бельчиков Я.М., Бирштейн М.М. Деловые игры. - Рига: Авотс, 2014. – 374 с.
9. Беляев В. Болонский процесс как попытка конкуренции / В. Беляев, Г. Жабрев // *Учен, совет*. 2018. - № 1. - С. 67-72
10. Бизнес семинары и тренинги [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/>
11. Бирюков Л.О. Обучение кадров Издательство: Равновесие, 2017 г.
12. Блохина С. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи // *Управление человеческим потенциалом*. – 2018. - № 4. – С. 56-59.
13. Буторина А.А. Изменение труда как фактор совершенствования системы управления персоналом в современной организации // *Социальная работа: история, теория и технологии* / Под ред. И.Ф. Албеговой. – Ярославль, 2018. – С. 35 – 38.

14. Вавилов А. И. Профессиональные квалификационные группы: правовое основание новой системы оплаты труда в муниципальных учреждениях //Юридический журнал муниципального управления. -2018. -№ 5. -С. 12-19
15. Василенко И.А. Государственное и муниципальное управление. - М.: Юрайт. - 2014.
16. Волгин Н.А. Опыт подготовки и стимулирования труда муниципальных служащих. – М.: РАГС, 2014. – 397 с
17. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – Алматы.: Издательство «ЛЕМ», 2015. – 546 с.
18. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения кадров. учебное пособие.: М., 2015. – 374 с.
19. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. – К.: МАУП, 2014. – 465 с.
20. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Олегов Ю.Г. Управление персоналом. – М.: Изд. центр «Академия», 2016. – 216 с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 5-е. изд. доп. и перераб. Н.-Новгород: НИМБ. 2017. - 720 с.
22. Емельянов А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности //Менеджмент в России и за рубежом. 2018, № 5(94).
23. Кадровая политика в системе государственного и муниципального управления//<http://anstor.livejournal.com/172916.html>
24. Консалтинг и тренинги // Создание и развитие консалтинговой фирмы: [http://www.treko.ru/ring\\_1](http://www.treko.ru/ring_1)
25. Концептуальные основы разработки и внедрения многоуровневой системы непрерывного повышения квалификации кадров [Текст]: моногр. / В.В. Латюшин, В.В. Базелюк, Р.С. Димухаметов, Л.И. Дудина. - Челябинск: ООО «Издательство РЕКПОЛ», 2015. - 189 с.
26. Матушанский Г.У. Проектирование моделей деятельности, личности и профессиональной подготовки кадров учреждения [Текст] /

- Г.У. Матушанский, А.Г. Фролов. - Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2015. - 11 с.
27. Мельников О.Ф. Системность профессионального обучения работников муниципальных учреждений / О. Ф. Мельников // Актуальные проблемы системы муниципального управления: Сборник научных работ. - СПб.: «Магистр», 2012. - № 1 (19). - С. 201-208.
28. Муниципальная кадровая политика и технология ее реализации: (На опыте Сев. Кавказ, региона) /Игнатов В.Г. и др. - Ростов /Д: Изд-во Сев.-Кавказ. акад. гос. службы, 2017. - 205 с.
29. Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления. Учебник, 2-е изд. дополненное и переработанное, М., Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2016.
30. Наумов С.Ю. и др. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие.- М.: Дашков и К.- 2017.
31. Овчинникова Т.А., Щелокова С.Н. Гибкая система оплаты труда в организациях: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2016. – 467 с.
32. Папонова Н. Е. Обучение кадров компании. Учебное пособие. Издательство: Финпресс, 2017 г.
33. Пашко Л. А. Человеческие ресурсы в сфере государственного управления: теоретико-методологические основы оценивания: [монография] / Л. Пашко. - К.: Изд-во НАДУ, 2017 г., 236 с.
34. Пиляева В.В. Гражданское право: части общая и особенная: учебник. – 4-е изд. – М.: КноРус, 2016. – 990 с.
35. Прудников А. Правовые основы российского гражданства / А. Прудников. – М.: Закон и право, 2016. – 232 с. .
36. Рогачева М.И. Несколько предпосылок для совершенствования системы стимулирования труда государственных служащих // Мотивация и оплата труда. – Екатеринбург, 2018. № 2.



37. Стратегия модернизации системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников сферы муниципального управления// Проект, 2018.
38. Трудовое право: учеб. для студ. вузов. / Акад. труда и соц. Отношений. / Под ред. О. В. Смирнова, И. О. Снигиревой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2015. – 616 с.
39. Юпитов А.В. Отбор кадрового состава государственной гражданской службы: современные механизмы, принципы и процедуры А.В. Юпитов, О.Б. Бекасов, В.С. Пономарева. – М.: ГУ ВШЭ, 2017. – 53 с.

## Приложения

### Приложение А

#### Процесс презентации услуг

№ п/п	Критерий	Оценка
1	2	3
I	Коммуникативные способности, личные особенности	
1	Культура речи	1-2-3-4-5
2	Четкость речи, дикция	1-2-3-4-5
3.	Громкость, темп речи, интонация в соответствии со стандартами делового общения	1-2-3-4-5
4	Наличие формального представления себя и компании, штампов вежливого делового общения	1-2-3-4-5
5	Умение подстроиться под клиента голосом (ритм, громкость, темп, интонация), дыханием, позой, жестами, состоянием	1-2-3-4-5
6	Умение подстроиться под клиента словесно (повторение выражений и фраз, перефразирование и подытоживание, «ага-угу», «поддакивание», повторение последних слов и др.)	1-2-3-4-5
7	Поддержка клиента — словесная (да, отлично, совершенно верно) и молчаливая (эмоциональная, сопереживание, жестикуляция, поза), вызывание положительных эмоций на бессознательном уровне	1-2-3-4-5
8	Способность выслушать и правильно понять позицию клиента	1-2-3-4-5
9	Способность принять и конструктивно согласиться с позицией клиента	1-2-3-4-5
10	Умение отстроиться от клиента и сообщить свою экспертную позицию	1-2-3-4-5
11	Способность поддерживать у клиента свой статус переговорщика	1-2-3-4-5
12	Уверенность в себе	1-2-3-4-5
13	Способность поддерживать статус переговорщика	1-2-3-4-5
14	Способность воодушевить клиента, внести разнообразие в общение	1-2-3-4-5
15	Способность вести торг	1-2-3-4-5
16	Способность конструктивно работать с возражениями: различать и использовать «полезность возможности»	1-2-3-4-5
II	Презентация и продажи	
17	Правильность аргументов: логичность и соответствие действительности	1-2-3-4-5
18	Правильность сценария	1-2-3-4-5
19	Правильность выбранной тактики	1-2-3-4-5
20	Поддержание контакта с клиентом во время презентации (обратная связь и ориентированность на запросы по ходу ведения презентации)	1-2-3-4-5
21	Удалось ли во время презентации создать нужное впечатление, правильно представить: себя как личность и профессионала; компанию; услугу (продукт)	1-2-3-4-5 1-2-3-4-5 1-2-3-4-5 1-2-3-4-5

Продолжение приложения 2

1	2	3
22	Насколько презентация отвечала потенциальным запросам клиента, его интересам и конечной пользе	1-2-3-4-5
23	Удалось ли расположить клиента к себе	1-2-3-4-5
24	Удалось ли продать услугу на этом этапе взаимодействия	1-2-3-4-5
Общая оценка сотрудника		24 - 120
Рекомендации		

*1 — начальный уровень (неудовлетворительный);*

*2 — ниже требуемого уровня;*

*3 — удовлетворяет минимуму квалификационных требований для вступления в должность, освоения ее и выполнения обязанностей;*

*4 — качество, компетенция- развиты хорошо;*

*5 — качество, компетенция- развиты на высоком, наиболее требуемом уровне.*