

Ссылка для цитирования этой статьи:

Селиванова Е.В. Проблемы формирования кадровой политики в некоммерческой организации (на примере ГАУ ТО «МФЦ») // Human Progress. 2018. Том 4, № 9. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_9/Selivanova.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.108.26

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ГАУ ТО «МФЦ»)



Селиванова Елена Владимировна
Магистрант направления «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

elenka_13_13@mail.ru
ул. 8-е Марта, 62-455,
г. Екатеринбург, РФ, 620219
+7(343) 221-17-57

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы управления персоналом в некоммерческой организации на примере Государственного автономного учреждения Тюменской области «Многофункциональный центр». Автор доказывает актуальность темы тем, что в современных условиях кадровая политика организации является важным инструментом обеспечения стабильности и развития. В статье приведены различные определения понятия «кадровая политика», определены общие принципы управления, на базе которых строится кадровая политика; важность капитальных вложений в развитие персонала. Далее в статье описаны МФЦ Тюменской области, услуги, которые они оказывают, их динамику. Анализ кадровой политики содержит определение структуры управления в этих центрах, выявлено, что применяется линейно-функциональная структура. Описана социальная политика организации и ее базовые принципы. Проведен анализ документов по персоналу, характеризующих кадровую политику. Далее проанализированы элементы системы планирования потребности в персонале и ее недостатки, а также применяемые в учреждении методы материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности. В процессе анализа выявлены проблемы работы организации, выражающиеся в высокой текучести кадров, в наличии обоснованных негативных отзывов и жалоб, вызванных низким уровнем квалификации персонала. Проанализированы причины текучести. В целях совершенствования кадровой политики предложено развивать систему подготовки и переподготовки кадров.

Ключевые слова: кадровая политика; социальная политика; мотивация; материальные стимулы; нематериальная мотивация; многофункциональный центр.

JEL коды: M 12; M 50.

Введение

В последнее время все больше руководителей приходят к выводу о необходимости «управлять по-новому»: не административно-командными методами, а вдумчиво подходя к построению и развитию системы управления. Именно эти ростки грамотного подхода к управленческому менеджменту компании могут стать основой для его дальнейшего развития.

Актуальность выбранной темы состоит в том, что кадровая политика на современном предприятии является мощнейшим инструментом обеспечения стабильности и развития. Грамотная кадровая политика позволяет не только контролировать текущую ситуацию, но и моделировать необходимые реорганизации структур управления, вытекающие из изменения потребностей предприятия [1]. В условиях дефицита кадров, грамотная кадровая политика позволяет привлекать в организацию молодежь [2, 3].

Одним из ключевых факторов, способствующих эффективности организации, в том числе и некоммерческой, является высокий кадровый потенциал. Важно понимать, что на этапе отбора и приема кандидата на работу путь работы с персоналом только начинается. Работа должна выстраиваться таким образом, чтобы за минимально короткое время был достигнут желаемый результат, как в кадровой сфере, так и во всей организации в целом. Совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом формулируют понятие «кадровой политики». Именно через кадровую политику происходит реализация целей и задач управления персоналом [4], исходя из чего, её заслуженно считают ядром всей системы управления персоналом.

Целью данной статьи является анализ кадровой политики в организациях многофункциональных центров Тюменской области, выявление существующих проблем и направлений по их решению.

Анализ кадровой политики в МФЦ Тюменской области

Термин «политика» характеризует как цели и задачи, так и методы и средства, с помощью которых достигаются эти цели, образ действий, определяющий отношения с людьми [5].

Кадровая политика – это заранее спланированный процесс действий, установленный руководством организации, для достижения необходимых результатов и целей [6]. Кадровая политика – это правила, регулирующие порядок работы с кадрами и кадровыми ситуациями. Они являются руководящими принципами для принятия решений, которые помогают под-

держивать систему работы наиболее оптимальной. Они описывают поведение работников в границах, которые отражают намерения и цели высшего руководства.

Кадровая политика организации – это система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы, методы работы с персоналом [7].

Любая компания должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровыми департаментами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда, стратегии развития компании и т.п.

Кадровая политика помогает реализовать последовательный подход к управлению. По словам Грегорио Билликопфа из Калифорнийского университета в Беркли, «политика может быть хорошим инструментом для снижения произвольного обращения с сотрудниками. Каждый, от сотрудников самого низкого уровня до высшего руководства, должен полностью понимать кадровую политику» [8], которая внедрена в компании.

Кадровая политика строится на базе общих принципов управления [9]. В основные принципы, лежащие в основе управления работниками, включают:

- эффективную систему операций по подбору, набору и расстановке кадров;
- систему мотивации и стимулирования;
- вознаграждение;
- ротацию кадров;
- решение индивидуальных проблем быстро, справедливо и эффективно.

Кадровая политика должна охватывать три области: ожидания работодателей, ожидания сотрудников и административные вопросы, и все они должны быть включены в руководство для сотрудников или другие учебные или процедурные материалы.

Необходимым условием достижения предприятием лидирующих позиций на современном высококонкурентном рынке являются капитальные вложения в развитие персонала. Инвестиции, направляемые на привлечение высококвалифицированной рабочей силы, поддержание ее в рабочем состоянии, регулярное обучение, создание условий для полного выявления способностей и творческих возможностей каждого работника, считаются экономически целесообразными и окупаемыми.

Итогом правильной кадровой политики становится то, что каждый подобранный сотрудник находится на оптимальной для него должности, и превращает компанию в организованную и слаженную команду, в компанию приходит молодежь [10].

Многофункциональный центр является учреждением современного типа, обеспечивающим эффективные взаимодействия граждан и органов власти в одном месте, в удобное

время и быстро [11]. На данный момент в Тюменской области МФЦ открыты в 22 районах, а также существует 30 филиалов.

В настоящее время доля граждан, имеющих доступ к получению услуг, равна 86% от общей численности населения области. Заключены соглашения о взаимодействии с 97 органами власти, организовано предоставление 172 услуг 45 федеральных, 103 региональных, 24 муниципальных услуг)¹. Данный показатель был достигнут, путем расширения перечня государственных (муниципальных) услуг, предоставляемых на базе ГАУ ТО МФЦ, на основе заключения соглашений с государственными учреждениями.

В конце 2015 года в ГАУ ТО МФЦ количество государственных, муниципальных и дополнительных услуг составляло 144, а уже в 2017 оказывалось 172 услуги. Таким образом, рост количества предоставляемых услуг по сравнению с 2015 годом составил 119,4%.

В целом на базе ГАУ ТО МФЦ за 2017 год было зарегистрировано 862 314 обращений. Для сравнения, всего за 2016 год граждане, проживающие на всей территории Тюменской области, воспользовались услугами на базе филиалов ГАУ ТО МФЦ 386 190 раз, а за 2015 год было оказано 82 538 услуг.

Табл. 1: Статистика количества обращений заявителей в ГАУ ТО МФЦ, шт.²

Год	2014	2015	2016	2017
Количество обращений	4500	82538	386190	862314

Таким образом, с момента создания ГАУ МФЦ Тюменской области на базе МФЦ было предоставлено порядка 1 335 542 услуг.

В этих центрах применяется линейно-функциональная структура управления. Каждое подразделение возглавляет один руководитель, в его руках сосредоточены все функции управления. Он единолично руководит подчиненными ему работниками организации. Отдаваемые им приказы являются обязательными к исполнению нижестоящими звеньями.

Многофункциональные центры создаются в форме филиалов, с учетом численности населения. Создание многофункциональных центров на территории Тюменской области осуществляется в соответствии со схемой их размещения, утвержденной Правительством Тюменской области.

¹ Отчет о деятельности ГАУ ТО МФЦ и об использовании закрепленного за ним имущества на 01.01.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mfcto.ru/documents/ddm/com.liferay.portlet.dynamicdatalists.model.DDLRecord/2157498/file>

² Составлено автором по Отчету о деятельности ГАУ ТО МФЦ и об использовании закрепленного за ним имущества на 01.01.2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mfcto.ru/documents/ddm/com.liferay.portlet.dynamicdatalists.model.DDLRecord/2157498/file>

В филиалах используют линейную структуру управления. Возглавляет филиал заведующий филиалом, а также его непосредственный заместитель – главный специалист, в чьих руках сосредоточены все функции управления филиалом. Этой системе присущи лишь вертикальные связи. Такая организация предъявляет высокие требования к квалификации руководителей, наблюдается высокая нагрузка в работе.

Социальная политика является неотъемлемой частью политики управления человеческими ресурсами и направлена на обеспечение для организации конкурентных преимуществ на рынке труда, создание эффективной системы социальной защиты работников.

Базовым принципом реализации социального обеспечения является принцип социального партнерства – конструктивного и взаимного диалога работников и работодателей по регулированию социально-трудовых отношений.

В коллективном договоре заключены основные принципы и направления социальной политики учреждения.

Анализ кадровой политики проводится на основе документов по персоналу (табл. 1).

Табл. 1: Анализ кадровой политики ГАУ ТО «МФЦ»³

Объект анализа	Состояние	Краткая характеристика
Кадровая политика	Не формализована	Единого документа нет, отдельные функции выполняются
Кадровая служба	Имеется	Состоит из шести сотрудников
Основные документы по управлению персоналом	Правила внутреннего трудового распорядка	Цель: ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка
Основные документы по организации оплаты труда	Положение об оплате труда	Цель: установление правил оплаты труда Задачи: - ознакомление с порядком оплаты труда; - ознакомление с порядком премирования работников

В ГАУ ТО «МФЦ» развиты только некоторые элементы системы планирования потребности в персонале:

- разрабатываются мероприятия по развитию и обучению персонала;
- управленческий состав составляет сводный план обучения в компании, утверждает его у руководителя и вносит сумму расходов на обучение в годовой бюджет;
- определяется фонд оплаты труда на год;
- формируется бюджет затрат на привлечение персонала;
- определяется фонд дополнительных социальных выплат;
- формируется бюджет на социально-корпоративную сферу и т.п.;

³ Составлено автором

Остальные элементы системы планирования потребности в персонале развиты слабо и носят несистемный характер.

В учреждении применяются наиболее распространенные методы материального и нематериального стимулирования трудовой деятельности работников организации. К материальным методам стимулирования следует отнести: соответствие действующей системы оплаты труда нормам трудового законодательства Российской Федерации; применение системы премирования и материального стимулирования, регулируемой как нормами права, так и внутренними регламентами учреждения. Также в организации используется ряд методов нематериального стимулирования труда работников. К данным методам относятся предоставление оплачиваемого учебного отпуска, проведение конкурсов «Лучший работник месяца (квартала, года)». В рамках указанного конкурса вручаются грамоты в различных номинациях. Также в рамках учреждения применяется система повышения квалификации персонала, система карьерного и профессионального роста, социально-психологические механизмы кадровой политики [12] и иные методы нематериального стимулирования. Раскрывая проблему материального стимулирования труда, следует отметить, что в ГАУ ТО «МФЦ» применяется система оказания материальной помощи работникам.

Методы материальной и нематериальной мотивации труда работников ГАУ ТО «МФЦ» совершенствуются и дорабатываются в соответствии с требованиями норм действующего законодательства, а также изменяющихся условий экономической ситуации в муниципальном районе и стране.

На рынке труда набирающая популярность организация привлекает внимание как специалистов, только начинающих свою карьеру, так и работников со стажем, желающих сменить род профессиональной деятельности.

Несмотря на очевидные преимущества работы многофункциональных центров, существуют негативные отзывы и жалобы на деятельность организации. Согласно отчету ГАУ ТО МФЦ Тюменской области за 2017 год было зарегистрировано 383 обоснованных жалоб. Вопреки быстро растущим показателям деятельности филиалов в организационной деятельности существуют проблемы в управлении персоналом. МФЦ как организация, уполномоченная осуществлять оказание государственных и муниципальных услуг, образованная с 2007 года по настоящий момент имеет проблему кадрового обеспечения. Это обусловлено тем, что наблюдается непрерывная текучесть специалистов и отсутствие кадрового резерва кандидатов. С каждым годом количество уволенных превышает показатель предыдущего года в 2 раза.

Высокая текучесть специалистов из филиалов МФЦ сказывается на деятельности всей организации отрицательно, поскольку имеется слишком мало стимулирующих факторов для сотрудника.

Основными причинами увольнений в учреждениях ГАУ ТО МФЦ являются:

- большая нагрузка на специалистов, отсутствие возможности справиться с большим объемом информации;
- выполняемый объем труда не соответствует заработной плате;
- недостаточность времени для обучения, отсутствие специализированных методических пособий для обучения;
- недостаточность мотивирующих факторов в заработной плате.

Получая опыт, некоторые специалисты уходят работать в органы власти на более высоко оплачиваемые должности, в бизнес. Подобная ситуация в действительности влечет не только текучесть кадров, но и демотивацию работников, наличие множества свободных вакансий в организациях, и как итог – невысокий уровень качества обслуживания.

В целях совершенствования управления кадрами и, в частности, кадровой политики в организации предложено уделить внимание мероприятиям, ориентированным на повышение эффективности деятельности государственного автономного учреждения путем подготовки и переподготовки кадров. В рамках мероприятий следует выделить следующие направления: повышение квалификации вспомогательного рабочего и его перевод в состав основных работников организации; повышение квалификации и уровня образования работников организации для достижения уровня, требуемого занимаемой ими должности; повышение уровня образования иных работников учреждения в целях их личностного развития и дальнейшего профессионального и карьерного роста. Также в рамках организации следует проводить регулярную аттестацию работников.

Заключение

Таким образом, кадровая политика не может быть совершенной, поэтому необходимо создавать новые программы по разрешению возникших проблем, в первую очередь, программы по обучению персонала, т.к. уровень квалификации персонала всех категорий определяет эффективность деятельности предприятий и учреждений.

Чтобы устранить существующую проблему текучести кадров, ведущую к большим издержкам на привлечение и обучение нового работника, предложено пересмотреть систему кадровой политики учреждения. Предприятиям и организациям следует уделять внимание уровню образования и квалификации трудовых ресурсов, которые определяют качество вы-

полняемых предприятием работ и оказываемых услуг. Последнее формирует мнение потребителя об услугах и исполнителе.

Литература

1. Хорошун, Н.А.; Шамаева, О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации / В сборнике: Социокультурные процессы в условиях глобализации: вызовы современности Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию Г.А. Котельникова. Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2016. С. 320-328.
2. Vinichenko, M.V.; Karacsony, P.; Demcheko, T.S.; с соавторами. Improvement of Youth Personnel Policy: Social Inspection // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017, Том 12, Вып. 7В. С.: 1069-1077.
3. Vinichenko, M.V.; Karacsony, P.; Demcheko, T.S.; с соавторами. Satisfaction of Employees of Moscow Region Organizations by Implementation of Youth Personnel Policy // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017, Том 12, Вып. 5В, Специальный выпуск SI. С.: 697-704.
4. Зоря, Н.В.; Бугаева, М.В. Особенности кадровой политики организации в современных условиях / В сборнике: Наука и бизнес: проблемы и перспективы развития предпринимательской деятельности. Сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 90-93.
5. Злоказов, Ю.И.; Хруцкий, В.Е. Управление производительностью труда: Нормативный подход. – М.: Финансы и статистика, 2008. 160 с.
6. Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). – М.: Норма, 2014. 352 с.
7. Артамонова, М.В.; Василюк, Т.Н.; Колосова, Р.П.; Луданик, М.В. Экономика персонала: Учебник. – М.: Инфра-М, 2009. 896 с.
8. Katz, D.V.; Makhmutova, D.I.; Opokina, N.A. The Logistic Regression as an Instrument of the Personnel Policy in an Organization // HELIX. 2018. Том 8, Вып. 1. С.: 2231-+.
9. Козлова, О.А. Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 3-1. С. 180-182.
10. Demcheko, T.S.; Karacsony, P.; Ilina, I.Y.; с соавторами. Self-Marketing Of Graduates Of High Schools And Young Specialists In The System Of Personnel Policy Of The Organization // Modern Journal of Language Teaching Methods, 2017. Том 7, Вып. 9. С.: 58-65.

11. Губанова, Н.В.; Димитрова, И.Л. Перспективы оптимизации предоставления муниципальных и государственных услуг населению на базе МФЦ // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015, №8. С.:195-197.

12. Yurevich, A.V. Social-Psychological Mechanisms of Personnel Policy // Psikhologicheskii Zhurnal. 2017, Том 38, Вып. 6. С.: 88-97.

PROBLEMS OF PERSONNEL POLICY FORMATION IN NON-PROFIT ORGANIZATION: CASE STUDY MULTIFUNCTIONAL CENTER IN TYUMEN REGION

Yelena Selivanova

Master Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article deals with the personnel management problems in a non-profit organization: State autonomous institution of the Tyumen region “Multifunctional center” case study. The author proves the relevance of the topic by the fact that the organizational personnel policy is an important tool for its ensuring stability and development in modern conditions. The article presents various definitions of the concept “personnel policy”, defines the general management principles, on the basis of which the personnel policy is built; the importance of investment in staff development. The article describes the MFC of the Tyumen region further, the services they provide and their dynamics. The personnel policy analysis contains a scan of the management structure in these centers; it is revealed that a linear-functional structure is applied. The organizational social policy and its basic principles are described. The analysis of personnel documents characterizing personnel policy was carried out. Further, the planning system elements for staffing needs and its shortcomings, as well as the methods of material and non-material incentives used in the institution, are analyzed. In the course of the analysis, problems of the organization’s work were revealed, which are expressed in high staff turnover and in the presence of reasonable negative feedback and complaints caused by the low staff skills level. The causes of turnover are analyzed. In order to improve personnel policy, it was proposed to develop a system of personnel training and retraining.

Key words: personnel policy; social politics; motivation; material incentives; intangible motivation; Multifunctional Center.

JEL code: M 12; M 50.

References

1. Horoshun, N.A.; Shamaeva, O.P. Personnel policy as part of a strategically oriented policy of the organization / In: Socio-cultural processes in the context of globalization: the challenges of our time Materials of the international scientific-practical conference dedicated to the 85th anniversary of G.A. Kotelnikov. Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov. 2016. P. 320-328.
2. Vinichenko, M.V.; Karacsony, P.; Demcheko, T.S.; et al. Improvement of Youth Personnel Policy: Social Inspection // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017, Vol. 12, Issue 7B. P.: 1069-1077.
3. Vinichenko, M.V.; Karacsony, P.; Demcheko, T.S.; et al. Satisfaction of Employees of Moscow Region Organizations by Implementation of Youth Personnel Policy // Eurasian Journal of Analytical Chemistry. 2017, Vol. 12, Issue 5B, SI. P.: 697-704.
4. Zorya, N.V.; Bugaeva, M.V. Features of the personnel policy of the organization in modern conditions / In: Science and business: problems and prospects for the development of entrepreneurial activity. Proceeding of the international scientific-practical conference. 2016. P. 90-93.
5. Zlokazov, Yu.I.; Khrutsky, V.E. Labor Productivity Management: Regulatory Approach. - M.: Finance and Statistics, 2008. 160 p.
6. Genkin, B.M. Motivation and organization of effective work (theory and practice). - M.: Norma, 2014. 352 p.
7. Artamonova, M.V.; Vasilyuk, T.N.; Kolosova, R.P.; Ludanik, M.V. Staff Economics: Textbook. - M.: Infra-M, 2009. 896 p.
8. Katz, D.B.; Makhmutova, D.I.; Opokina, N.A. The Logistic Regression as an Instrument of the Personnel Policy in an Organization // HELIX. 2018. Vol. 8, Issue 1. P.: 2231-+.
9. Kozlova, O.A. External factors determining the personnel policy of companies in the future // Actual problems of the humanities and natural sciences. 2015. № 3-1. P. 180-182.
10. Demcheko, T.S.; Karacsony, P.; Ilina, I.Y.; et al. Self-Marketing Of Graduates Of High Schools And Young Specialists In The System Of Personnel Policy Of The Organization // Modern Journal of Language Teaching Methods, 2017. Vol. 7, Issue 9. P.: 58-65.
11. Gubanov, N.V.; Dimitrova, I.L. Prospects for optimizing the provision of municipal and state services to the population on the basis of the MFC // Humanitarian, socio-economic and social sciences. 2015, No 8. P.: 195-197.
12. Yurevich, A.V. Social-Psychological Mechanisms of Personnel Policy // Psikhologicheskii Zhurnal. 2017, Vol. 38, Issue 6. P.: 88-97.

Contact

Yelena Selivanova

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

elenka_13_13@mail.ru