

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
и. о. зав. Кафедрой ЭиМ

_____ Т. Б. Коняхина

подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
код – наименование направления

Управление персоналом как ведущий фактор управления качеством
обслуживания клиентов на примере МФЦ г. Абакана
тема

Руководитель _____ доцент, к.п.н.И. В. Капчегашева
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ О. Г. Дубовова
подпись инициалы, фамилия

Абакан 2018

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме

Управление персоналом как ведущий фактор управления качеством обслуживания клиентов на примере МФЦ г. Абакана

Консультанты по

разделам:

<u>Теоретическая часть</u>	_____	<u>И. В. Капчегашева</u>
наименование раздела	подпись, дата	инициалы, фамилия

<u>Аналитическая часть</u>	_____	<u>И. В. Капчегашева</u>
наименование раздела	подпись, дата	инициалы, фамилия

<u>Проектная часть</u>	_____	<u>И. В. Капчегашева</u>
наименование раздела	подпись, дата	инициалы, фамилия

Нормоконтролер	_____	<u>Н. Л. Сигачева</u>
подпись, дата	инициалы, фамилия	

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретическое изучение управления персоналом как ведущего фактора управления качеством обслуживания клиентов.....	9
1.1 Сущность, значение и содержание системы управления персоналом.....	9
1.2 Основные подходы к оценке качества персонала.....	13
1.3 Методы оценки качества обслуживания.....	20
2 Аналитическая часть. Анализ системы управления персоналом на примере МФЦ г. Абакан.....	29
2.1 Краткая социально-экономическая характеристика МФЦ г. Абакан.....	29
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности МФЦ г. Абакан.....	37
2.3 SWOT-анализ МФЦ г. Абакан.....	44
2.4 Оценка системы управления персоналом МФЦ г. Абакан.....	45
3 Проектная часть. Направления совершенствования системы управления персоналом МФЦ г. Абакан.....	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом МФЦ г. Абакан.....	51
3.2 Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МФЦ г. Абакан.....	61
Заключение.....	63
Список использованных источников.....	65
Приложение А – Ж.....	70

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране возникает необходимость в кардинальном изменении подходов к формированию стратегии и тактики эффективного использования трудовых ресурсов предприятий. Успех предприятия на рынке характеризуется эффективностью системы управления и маркетинга, высококвалифицированным кадровым составом, высоким качеством и конкурентоспособностью производимой продукции (выполняемыми работами, оказываемыми услугами), оптимальной для производителя и потребителя ценой реализуемой продукции, грамотной ассортиментной политикой.

Управление трудовыми ресурсами признается одним из важных направлений деятельности предприятия, с помощью которого возможно многократное увеличение эффективности его функционирования. Система управления персоналом нацелена на выполнение центральной роли в процессе повышения конкурентоспособности и долгосрочного развития на основе регулирования отношений между руководством и коллективом предприятия.

Большое значение имеет проблема грамотного и эффективного управления персоналом предприятия с использованием рациональных методов управления. Актуальность метода управления определяет степень и скорость достижения намеченных целей. Методы управления кадрами рассматриваются как способы реализации определенных принципов. Они представляют собой правила сознательной деятельности людей в процессе управления, которые предопределены действием объективных законов.

Искусство управления персоналом состоит в том, чтобы цели и задачи, обозначенные руководством предприятия, были восприняты коллективом как собственные инициативы и вызвали активное желание их реализовать.

В настоящее время особо острой проблемой является создание современных служб управления персоналом, внедрение собственных эффективных систем обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров. Вопросы подготовки конкурентоспособных, компетентных специалистов являются очень важными в стремительно изменяющихся условиях. Конкурентоспособность определяется уровнем соответствия личностных характеристик, специальных знаний, навыков сотрудника конкретным требованиям профессиональной деятельности и социально-экономическим условиям. Наличие конкурентоспособных преимуществ позволяет их обладателям достигать более высокого уровня профессионального и индивидуального развития, значительно легче адаптироваться к стремительно меняющимся требованиям социальной среды[1, с. 104].

Кадровый потенциал предприятия является главным фактором производства любого предприятия, от качественного состава и эффективности использования которого зависят конечные результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Актуальность исследования обусловлена тем, что деятельность по совершенствованию процесса управления персоналом должна носить непрерывный и комплексный характер, что будет способствовать повышению адаптивных качеств как всей системы управления персоналом, так и эффективности производства в целом. Управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития организации.

Цель работы – рассмотреть процесс управления персоналом как ведущего фактора управления качеством обслуживания клиентов на примере МФЦ г. Абакана, а также разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.

Объект исследования – Многофункциональный центр г. Абакан

Предмет исследования – процесс управления персоналом и его влияние на качество обслуживания клиентов.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность, значение и содержание системы управления персоналом;
- определить основные подходы к оценке качества персонала;
- рассмотреть методы оценки качества обслуживания;
- дать организационно-правовую характеристику МФЦ г. Абакана;
- провести анализ функционирования системы управления персоналом в МФЦ г. Абакана;
- выявить проблемы в системе управления персоналом в МФЦ г. Абакана;
- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на примере МФЦ г. Абакана.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ВЕДУЩЕГО ФАКТОРА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

1.1 Сущность, значение и содержание системы управления персоналом

Управление персоналом – это деятельность организации, направленная на эффективное использование кадров (персонала) для достижения целей, как организации в целом, так и индивидуально каждого работника. Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления организации и работников структурных подразделений системы управления персоналом, включающая разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом организации.

Объектами кадрового менеджмента являются отдельные работники предприятия или коллективы структурных подразделений, субъектом – менеджер по кадрам, структурой – совокупность подразделений предприятия, управляющих персоналом. Методы управления персоналом – это способы воздействия на персонал (мотивирование, поощрение, привлечение к дисциплинарной ответственности и т. д.).[1]

Процедуры кадрового менеджмента – это формально узаконенные приемы воздействия менеджера по кадрам на персонал. Система управления персоналом — комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей организации за счет целенаправленной работы с сотрудниками организации, как основного ресурса. Система управления персоналом в свою очередь состоит из тактической и стратегической подсистем, и имеющая внешнюю и внутреннюю среду.[4]

Задачами тактической подсистемы кадрового менеджмента являются:

- набор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;

- перемещение, продвижение и увольнение сотрудников;

- оценка деятельности конкретных сотрудников;

- учет, анализ и планирование потребностей предприятия в персонале.

Стратегическая подсистема решает следующие задачи:

- разработка структуры персонала и ее анализ;

- формирование на основе анализа структуры персонала кадровой политики предприятия;

- достижение эффективности использования рабочего времени.[3]

Сотрудники – основной ресурс организации. Именно поэтому система должна способствовать поддержанию здоровой атмосферы в коллективе. Грамотная организация труда позволяет добиваться быстрых темпов роста, удерживать лидирующие позиции на рынке, достигать поставленных целей.

Система управления персоналом организации находится под контролем высшего руководства, а также менеджеров среднего звена. Постоянный контроль – половина успеха. Если в компании не развита структура, возможны срывы сроков сдачи проектов, выпуск второсортной продукции, снижение качества предоставляемых услуг. Даже при большом доверии к работникам, предоставлении им права самостоятельно принимать решения, в системе должен участвовать руководитель.

Система управления персоналом включает четкое определение организационных целей предприятия, их реализацию и контроль над исполнением. Необходимо подготовить подробный план, включающий основные мероприятия, способствующие развитию структуры, быстрому внедрению.

Должны затрагиваться следующие аспекты:

- планирование кадрового состава;

- набор кадров и создание резерва;
- отбор претендентов на имеющиеся места;
- определение оплаты труда;
- адаптацию и профориентацию сотрудников;
- разработку учебных программ;
- разработку способов и методов оценки эффективности труда;
- методики повышения, понижения в должности или же увольнения;
- подготовку руководящих кадров.

Масштабы системы определяются размерами организации, а также характером выпускаемой продукции.

На крупных предприятиях необходимо формирование структурных подразделений, следящих за выполнением всех функций.

Система управления персоналом организации может включать в структуру:

- 1) Подсистема линейного руководства – занимается управлением организации в целом, отдельными подразделениями и их функционированием;
- 2) Подсистема планирования и маркетинга – разрабатывает кадровую политику, стратегии, а также кадровое планирование, рекламу и поддержание связей с источниками обеспечения специалистами;
- 3) Подсистема трудовой деятельности – анализирует личностные и групповые отношения;
- 4) Подсистема обеспечения условий труда – требует соблюдение этики, охраны окружающей среды, безопасности;
- 5) Подсистема развития персонала – контролирует обучение отдельных кадров или всего коллектива, повышение уровня квалификации;
- 6) Система управления персоналом и мотивацией поведения сотрудников – занимается разработкой способов поощрения и наказания;

7) Подсистема информационного и правового обеспечения – решает трудовые споры, занимается оповещением работников.

Нужно налаживать взаимосвязь всех подсистем, работающих с персоналом. Только в комплексе образуется мощная структура, обеспечивающая соблюдение прав и обязанностей, разделение полномочий. При этом важно, чтобы все руководители придерживались единой политики.

В компаниях система управления персоналом должна быть подкреплена актами, приказами и внутренними распоряжениями.

Структура системы управления персоналом зависит от потребностей конкретной организации. Она может включать как отдельные элементы, так и образовывать сложные цепи. При этом должен осуществляться постоянный контроль взаимодействия всех объектов, задействованных в системе. Структура выстраивается, исходя из размеров компании. Она может состоять из руководящего менеджера, которому подчиняется только один отдел, или же включать ряд отдельных функциональных элементов. Наиболее часто используют элементарную, функциональную линейную или матричную структуру.

Для всех структур системы управления персоналом характерны три элемента: стратегический блок, который включает концепцию, политику и стратегию компании; содержательный блок, состоящий из процедур и мероприятий, а также инструментов управления персоналом организации; обеспечивающий блок, который предназначен для поддержания подходящих условий, способствующих развитию организации.

Слишком большое количество структурных подразделений зачастую не может взаимодействовать друг с другом. Отмечается большой документооборот, разность мнений, неправильные указания работникам. Именно по этой причине компании все чаще стали внедрять автоматизированные системы, способствующие оптимизации ресурсов.

Внешней средой для системы управления персоналом являются подсистемы управления производством, финансами, снабжением, сбыта и т.д., внутренней – элементы самой системы управления персоналом.

Основные цели системы управления персоналом:

- наем персонала. Отсюда также вытекает организация трудовых отношений.

- обеспечение развития персонала (которое достигается за счёт обучения, переподготовки, аттестации кадров и т.п.). Оно, в свою очередь, невозможно без организации нормальных условий труда и мотивации персонала.

- правовое и информационное обеспечение управления кадрами. Всё это базируется на планировании и маркетинге персонала. Но это лишь промежуточные цели.

Главное же – обеспечить эффективное использование трудовых ресурсов, их профессиональный рост и социальное развитие. Поэтому, если брать более глобально, система управления персоналом занимается разработкой стратегии и планированием управления, анализом развития кадров. В этом и заключаются основные цели системы управления персоналом.[2]

1.2 Основные подходы к оценке качества персонала

В современных экономических условиях развитие любой страны, а также мировой экономики зависит от трудовых ресурсов. Их качество носит конкретный характер и отражается в виде развитых свойств индивидов, отражающих способность и готовность к тому или иному виду деятельности. Проведя исследование в области качества персонала, нами было выявлено, что эффективность работы персонала следует рассматривать в единстве не только с экономической, но и с социальной эффективностью.

Проблемой повышения качества персонала занимались многие российские и зарубежные ученые, рассматривая ее с разными подходами. Так,

Чернышев В.Н.[6], Бобкова Н.Г.[2], Цыпкин Ю.А.[5], Аронова С.А.[1] рассматривали качество персонала с точки зрения, основанной на профессиональных качествах сотрудников. Данная практика базировалась на нормативно-правовых документах самого предприятия (должностные инструкции, внутрифирменные стандарты качества персонала).

Ларионов Г.В. говорил, что качество персонала – совокупность человеческих характеристик, проявляющихся в процессе труда, включающих квалификацию и личные качества работника, состояние здоровья, умственные способности, способность адаптироваться, гибкость, мобильность.[3] Ломакин В.К. под качеством персонала понимает как психологические, физические качества, так и ряд характеристик, определяющих уровень общего и специального образования, приобретенный производственный опыт, общий культурный уровень развития.[4]

Зарубежные ученые Дж.С. Милль, К.Р. Макконел, С.Л. Брю утверждали, что категория «качество труда» наделяется свойствами, определяющими уровень развития способностей человека к труду. Требования к «качеству» работников определяется ролью и местом человека в системе управления и закреплены в нормативно – правовых документах предприятия: должностные инструкции, внутрифирменные стандарты качества персонала. В условиях современной экономики при приеме на работу не только человек должен соответствовать должности, но и должность должна соответствовать человеку (спрос и предложение рабочей силы). Отметим, что на рынке труда качеству персонала предъявляются жесткие требования, представляющие собой набор определенных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» работник.

На основании сформированного на предприятии наборов критериев отбираются наиболее значимые из них для конкретной должности или группы работников и проводят по ним оценку на вакантные должности. Следует отметить, что работодатель может проводить регулярную оценку качества

персонала, тем самым обеспечивая регулярное обучение сотрудников, улучшать качество работы подразделений с наименьшей эффективностью, формировать кадровый резерв. В результате такой интегрированной оценки открывается возможность судить не только о качестве каждого сотрудника, но и увидеть его положение в разрезе конкретного отдела и всего предприятия.

Таким образом, острота проблемы пересмотра требований к работнику связана с ускорением темпов научно – технического прогресса, что предполагает соответствующую гибкость знаний, умений и навыков работника.

Оценка качества персонала помогает определить степень соответствия каждого работника требованиям должности, которую он занимает. Эффективность сотрудника измеряется как результатами труда за определенный период, так и его компетентностью: профессиональной и деловой. Подобная аналитика пригодится при трудоустройстве или переводе на другую должность, для принятия решения о трудоустройстве после окончания испытательного срока, разработки программ повышения квалификации, планирования карьеры.

Анализ эффективности необходим как в текущей управленческой деятельности, так и при реорганизации компании, расширении или сокращении штата. Среди целей оценки качества персонала можно выделить административную, информационную и мотивационную.

Административная цель – это возможность принятия обоснованного управленческого решения, базирующегося на результатах анализа эффективности. На основании компетентности, результатов деятельности подчиненного выявляется необходимость и возможность его продвижения по карьерной лестнице, перевода на другую должность, повышения квалификации.

Информационная цель способствует получению достоверной информации о состоянии компании, деятельности каждого члена коллектива. Эти данные нужны как руководству для принятия верных административных решений, так и подчиненным для совершенствования и повышения своего уровня.

Мотивационная цель заключается в том, что результаты оценки качества персонала могут стать эффективным инструментом мотивации. Исследование фактических результатов труда и соответствующее материальное поощрение являются мощным стимулом для повышения производительности.

Оценка качества труда персонала помогает выявить его сильные и слабые стороны, существующие проблемные зоны в работе коллектива, применяемых методах управления и организации труда.

Важно помнить о том, что данный процесс входит в число управленческих, следовательно, исследование уровня эффективности не является самоцелью. Конечная цель – принятие верных административных решений.

Для того чтобы получить достоверные результаты важно заранее определить критерии оценки качества работы персонала.

В любой компании, как правило, используют четыре группы показателей: профессиональные, деловые и морально-психологические. К ним может быть добавлена четвертая дополнительная группа. Чаще всего речь идет о личностных качествах сотрудника.

Существуют и другие классификации, основанные на особенностях того или иного критерия. Показатель может быть общеорганизационным (применимым ко всему коллективу) или специализированным (для определенных должностей), количественным и качественным, объективным и субъективным, интегральным или простым. Достоверность любого анализа зависит от того, насколько верно определены его параметры.

При выборе критериев целесообразно придерживаться следующей последовательности действий:

- 1) На первом этапе необходимо определить участвующие в процедуре должности и сгруппировать их по профессиональным признакам;
- 2) Далее для этих групп нужно выделить наиболее существенные факторы деятельности;

3) Возможные характеристики необходимо оценить по уровню важности и количеству доступной информации;

4) Полученный перечень критериев следует разбить на группы и проранжировать, чтобы выявить основные и дополнительные показатели деятельности.

Предположим, что в компании проводится оценка качества труда персонала, занятого в процессе предпродажного консультирования и непосредственно продаже товара или услуги. Для таких специалистов наиболее важными характеристиками будут являться профессиональные знания, объем и качество выполняемой работы, дисциплина, лояльность и степень владения устной коммуникацией.

К параметрам высокой важности можно добавить несколько вспомогательных: умение решать сложные ситуации, расставлять, слушать и контролировать эмоции. Для выбранных критериев необходимо разработать шкалу оценки, где каждому показателю соответствует численная характеристика. Градация может производиться по степени соответствия сотрудника каждому из них. Все вышеперечисленные показатели можно отнести к одной из трех групп и проранжировать по степени важности: выполнение должностных обязанностей, отношение к работе и коммуникативные навыки.

Для получения достоверных результатов оценки качества труда персонала необходимо использовать комплексный подход. Как правило, использование одного метода не дает достоверных результатов. Для более точного анализа рекомендуется использовать в совокупности несколько разных способов. Выбранная методика должна обеспечивать максимальную объективность измерения конкретных критериев. В процессе необходимо как можно более подробно описывать количественную и качественную интерпретацию того или иного показателя.

Среди методов оценки качества персонала выделяют две крупные группы: индивидуальные и групповые методики.

К методикам индивидуальной оценки относятся:

- Анкеты и сравнительные оценки
- Метод заданного выбора (анкета с заданным перечнем вариантов поведения);
- Шкала рейтингов поведенческих установок (анкета с описанием решающих ситуации профессиональной деятельности);
- Описательный метод (описание экспертом преимуществ и недостатков поведения работника);
- Метод оценки по решающей ситуации (описание «правильного» и «неправильного» поведения в решающих ситуациях и группировка таких случаев в соответствии с характером труда);
- Шкала наблюдения за поведением (метод, основанный на фиксации поступков, случаев того или иного поведения).
- Управление по целям (измерение результатов и эффективности труда, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации);

Методики групповой оценки качества труда персонала, позволяющие сравнить эффективность работы сотрудников внутри группы и сопоставить их между собой, включают:

- метод классификации (распределение всех работников от лучшего к худшему по конкретному критерию);
- сравнение по парам (сравнение каждого с каждым в специально сгруппированных парах, выявление лучшего на основании числа достоверных случаев наиболее эффективного поведения);
- КТУ (коэффициент трудового участия, обобщённая количественная характеристика трудового вклада в общие результаты);

Кроме того, в отдельную группу можно выделить методики, позволяющие оценить потенциал подчиненных:

- центры оценки персонала (комплексная технология, использующая критерии и показатели эффективности);
- тесты на профпригодность (выявление психофизиологических качеств, важных для выполнения определенной работы);
- общие тесты способностей (анализ особенностей мышления, внимания, памяти);
- биографические тесты (изучение семейных отношений, характера образования, главных потребностей и интересов);
- психодиагностика в оценке качеств персонала (личностные тесты, определяющие предрасположенность к определенному типу поведения);
- интервью (сбор информации об опыте и уровне знаний на основании личной беседы с экспертом).
- оценка персонала: мотивирован ли он работать эффективно.

Оценка качества персонала всегда направлена на повышение эффективности кадрового ресурса, подъем производительности и качества работы.

Несмотря на большую трудозатратность данной процедуры, своевременный и регулярный анализ состояния персонала компании способен повлиять на многие управленческие процессы. Руководство, знающее способности и потенциал своих подчиненных, способно более эффективно управлять коллективом, а значит, не только сохранять свои позиции на рынке, но и развивать компанию.

1.3 Методы оценки качества обслуживания

В условиях современной рыночной экономики требования к качеству выпускаемой продукции принципиально изменились. Устойчивое положение любого предприятия на современном рынке товаров и услуг, как известно, зависит от уровня конкурентоспособности. В свою очередь конкурентоспособность определяется такими понятиями, как уровень цены и уровень качества.

Причем второй фактор сейчас оказывает более важное воздействие на выбор покупателя, нежели первый.[1] Сегодня у многих предприятий изменилось отношение к решению проблемы качества. Постоянно растет интерес к моделям, концепциям и методам управления качеством.

Стандарты ИСО серии 9000, всеобщее управление качеством (TQM), цепочка создания ценностей, модель EFQM, шесть сигм, сбалансированная система показателей становятся снова актуальными. Управление качеством, как известно, подразумевает под собой определенные затраты и направлено на достижение поставленных целей. Без эффективного управления качеством невозможно эффективное управление.

Именно поэтому система управления качеством включает в себя методы оценки и анализа эффективности. Методы оценки качества в зависимости от субъекта оценки услуги принято подразделять на методы оценки с позиции потребителя и производителя (исполнителя).[2]

Методы оценки с позиции потребителя направлены на оценку аспектов услуги, имеющих для него особое значение. Их принято подразделять на два типа - объективные и субъективные методы, рассмотрим в таблице 1.1

Таблица 1.1 - Методы оценки качества с позиции потребителя

Объективные методы	Субъективные методы
Окончание таблицы 1.1 «пробная покупка»	критериальные
	процессные
Объективные методы	Субъективные методы
экспертное наблюдение	проблемные

Объективные методы оценки предполагают участие эксперта, наблюдающего за процессом предоставления услуги и делающего на основе своего наблюдения выводы о качестве данной услуги. Сам процесс наблюдения может быть построен разными методами, перечисленными в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Объективные методы оценки качества

Метод оценки качества	Характерные особенности
Включенное наблюдение (Mystery Shopping, таинственный покупатель)	Подразумевает скрытое участие под видом потребителя в процессе предоставления услуги. Достоинство метода - наблюдение происходит в естественных условиях предоставления услуги. Недостаток заключается в том, что профессиональный эксперт обращает внимание на те вещи, которые обычный покупатель посчитал бы незначительными, или же эксперт может спровоцировать сотрудника, проверяя его компетентность.
Метод «пробной покупки»	Открытое наблюдение эксперта, у которого есть роль с определенной моделью поведения, за сотрудниками во время конкретной ситуации. Эксперт действует открыто и играет определенную роль.
Экспертное наблюдение	Открытое пассивное наблюдение эксперта за взаимодействием сотрудника с покупателями. Оценивается и сама ситуация взаимодействия между сотрудником и потребителем, и поведение сотрудника и потребителя, что позволяет выявить причинно – следственную связь между недостатками в процессе предоставления услуги и поведение самих участников процесса.

Как видно из таблицы 2.1, объективные методы оценки качества достаточно интересны и позволяют проанализировать процесс предоставления услуги непосредственно во время её оказания, но основываются на выводах, сделанных экспертами, которые принимали участие в эксперименте. В отличие от объективных методов оценки качества, субъективные методы базируются на восприятии качества услуги отдельными потребителями. Они предполагают опрос конкретных потребителей.

Рассмотрим первым из субъективных методов критериальный подход. Он предполагает, что потребитель воспринимает услугу через оценку отдельных характеристик услуги, например, надежность, безопасность или вежливость персонала. Сбор данных осуществляется с помощью стандартизированных письменных анкет, а общая оценка качества услуги определяется как сумма индивидуальных оценок потребителем отдельных свойств услуги. При этом подходе используется многокритериальный метод, где изначально определяются основные значимые для потребителя свойства услуги. Формируются оценки и шкала, определяющая весомость для каждого свойства.

Самым распространенным методом многокритериального метода является метод Servqual[3]. Метод Servqual разработан А. Парасураманом, В.Зайтхелм и Л. Берри в 1985 году. Название происходит от сокращения двух английских слов: SERVise-сервис и QUALity – качество.

Основой метода является модель разрывов качества, на основе которой потребитель оценивает услуги по пяти основным свойствам (надёжность, компетентность, оперативность, эмпатия и материальные носители). Для оценки свойств используется анкета, которая состоит из 22 характеристик. Каждую характеристику предлагается оценить с помощью шкалы Лайкерта, состоящую из семи интервалов от «Полностью не согласен» до «Полностью согласен». Она состоит из двух шкал. Первая используется для оценки ожидания потребителей от некоторой идеальной услуги, вторая – это оценка потребительского восприятия какой-то фактической услуги.

Разность между количественными оценками фактической и ожидаемой услуги представляет собой оценку качества данной характеристики.[3] Достоинствами данного метода являются эмпирическая обоснованность, универсальность и простота, которые позволяют легко и быстро получить количественную оценку качества любой услуги. Благодаря этим достоинствам метод получил большое распространение.

Однако «дифференциальный подход» при оценке качества снижает достоверность полученных данных из-за взаимного влияния последовательно измеряемых показателей. Именно этот факт стал причиной разработки новых методов. Позднее был предложен новый инструмент, предполагающий измерение только исполнения- Servperf (с англ. SERV от service и PERF от performance, «оказание сервиса»). В данном методе отсутствует стадия измерения ожидания потребителей, а количественная оценка качества услуги есть взвешенная сумма индивидуальных оценок признаков, которые характеризуют исполнение услуги. Метод Servperf, благодаря своей корректности и меньшей трудоемкости получил более широкое распространение на практике. Не смотря на все свои положительные стороны данный метод, позднее тоже подвергался жесткой критике. Существует еще один вид метода оценки качества в критериальном подходе – метод штрафных и премиальных факторов (Penalty-Reward-Factors-Method). Разработан в 1987 году Д. Брандтом.[1]

В основе метода лежит гипотеза о том, что каждая услуга обладает несколькими характеристиками, по-разному воспринимаемыми потребителем. Например, существуют характеристики, не выполняя которые, возникает резкая неудовлетворенность у потребителя, а их выполнение для него остается практически незамеченным. Такие характеристики принято обозначать как штрафные факторы (рутинные, базовые). Также существуют премиальные факторы, которые в отличие от штрафных факторов, представляют дополнительную ценность для потребителя, приводящую к более высокой степени удовлетворенности и иному восприятию качества услуги.

Однако отсутствие таких характеристик практически не отражается на степени удовлетворенности потребителя. Цель метода заключается в идентификации этих факторов. Процесс определения данных факторов осуществляется в несколько этапов. Во – первых, оценивается общее восприятие потребителем качества по отдельным характеристикам услуги по 5

– бальной шкале (от «от крайне удовлетворен» до «крайне не удовлетворен»). Также на этом этапе оценивается степень выполнения ожиданий потребителя относительно отдельных характеристик услуги (от «намного хуже, чем ожидал» до «намного лучше, чем ожидал»).

На втором этапе полученные данные при помощи многокритериального регрессионного анализа обрабатываются.

Те факторы, по которым потребители дали общую невысокую оценку качества при высоком исполнении ожиданий, определяют в качестве штрафных факторов. Вместе с ухудшением уровня исполнения ожиданий по этим факторам падает и общая оценка качества. Премияльные факторы отличаются тем, что общая оценка качества растет с увеличением выполнения ожиданий, но и не уменьшается с падением уровня выполнения ожиданий.

Процессный подход – один из субъективных методов, который базируется на том, что услуга представляет собой действие, процесс, взаимодействие между потребителем и исполнителем.

Основная задача исследователя состоит в том, чтобы определить точки взаимодействия между потребителем и исполнителем и их оценке. Сбор информации осуществляется как с помощью стандартных письменных анкет, так и с помощью индивидуального интервью.

Ниже приведены примеры методов, которые базируются на индивидуальной беседе с потребителем.

Первым методом является метод критических событий, возникший в 1954 году. Суть метода заключается в формировании оценки так называемых критических событий в процессе предоставления услуги, которое особенно запомнилось потребителю. Одна из главных задач метода критических событий состоит в определении таких событий с помощью стандартизированных открытых вопросов.

Например:

– когда произошло данное событие?

– опишите конкретные обстоятельства, которые привели к данной ситуации.

– опишите, как вели себя сотрудники.

Собранные при помощи таких вопросов мнения дают исчерпывающую картину восприятия потребителем услуги, что помогает выделить те требования, которые потребитель выдвигает к качеству услуги, а также определит области, где необходимы корректирующие меры.[4]

Следующий метод, метод последовательных событий, в котором рассматриваются отдельные, наиболее яркие взаимодействия между потребителем и исполнителем. Данный метод сосредоточен на исследовании полной последовательности процесса предоставления услуги. Основой для анализа служит определение основных точек взаимодействия между потребителем и исполнителем.

Для этого проводится опрос потребителей в форме интервью по отдельным фазам услуги. Субъективные методы также выделяют проблемный подход, который сосредоточен на исследовании исключительно негативных сторон в процессе предоставления услуги. Проблемные методы помогают определить те характеристики, процессы услуги, которые вызывают негативную реакцию потребителей и не удовлетворяют их требованиям. После их выявления, данные процессы и характеристики становятся приоритетными для проведения улучшений. Наиболее распространенный проблемный метод- анализ жалоб.

Варианты проведения анализа жалоб предприятия разнообразны: от простых форм по расчету частотных показателей по обоснованности, принятым решениям по жалобам, по объекту до комплексного анализа в рамках системы управления жалобами. Анализ жалоб включает в себя количественный и качественный анализ. В первом случае рассчитываются частотные показатели по проблемам, процессам приема, обработки и решения по жалобам,

определяется приоритетность той или иной проблемы. Часто на этом этапе используют метод частотно-относительного анализа проблем.[4]

В основе метода частотно – относительного анализа проблем лежит положение о том, что организация должна решать в первую очередь ту проблему, которая наиболее значима для потребителя и чаще всего встречается. Следовательно, по каждой проблеме, с которой столкнулся потребитель, необходимо получить информацию о частоте встречаемости проблемы и её важности для потребителя. С определением первого показателя сложности не возникает так, как частота является объективной величиной. Важность же рассчитывается с помощью специальной шкалы, которая учитывает степень недовольства потребителя проблемой и его реакцию.

Качественный анализ сосредоточен на определении причинно – следственных связей для выработки мероприятий по улучшению. На данном этапе используют диаграмму Исикавы, FMEA-анализ. На практике также выделяют комбинированные методы. Как правило, данные методы сочетают в себе использование разных методов оценки качества услуг с позиции потребителя.

Один из таких методов, метод анализа контактных точек, разработал Б. Штауссом. Данный метод состоит из нескольких этапов. На первом этапе происходит идентификация точек взаимодействия (устанавливаются все возможные ситуации взаимодействия с потребителями). На втором этапе осуществляется качественный анализ переживаний потребителя в выделенных точках взаимодействия. Далее, для измерений в ситуации нормального протекания процесса используют методы наблюдения и последовательных событий. В ситуациях, воспринимаемых потребителем, как критические, используют методы критических событий и анализа жалоб. В результате определяются проблемные категории, которые подвергаются количественному анализу с помощью метода частотно-относительного анализа проблем[5].

В отличие от методов оценки качества с позиции потребителя, методы оценки качества с позиции производителя характеризуют восприятие самой организации качества предоставляемых услуг. Данные методы подразделяют на ориентированные на персонал и ориентированные на менеджмент. В основе первого подхода лежит оценка восприятия качества услуг со стороны персонала предприятия. Основанием для использования подхода является совпадение процессов производства и потребления, предполагающие тесный контакт сотрудника и потребителя. При взаимодействии с потребителем, сотрудники имеют возможность наблюдать все реакции потребителя на оказываемые услуги.[6]

Для оценки качества услуг используют два метода: внутрифирменные системы предложений и опрос сотрудников, которые можно увидеть в таблице 1.3

Таблица 1.3 –Методы оценки качества услуг, ориентированные на персонал

Опрос сотрудников	Внутрифирменные системы предложений.
Схема аналогична схеме, которая используется при оценке качества с позиции потребителя. Используются критериальные методы (Servqual), процессные, проблемные методы. Только в данном методе респондентами выступают сотрудники предприятия. Производится анонимный опрос как сотрудников непосредственно взаимодействующих с потребителем, так и руководителей.	Не являются первым инструментом оценки качества услуг. В первую очередь ориентированы на повышение мотивации сотрудников, вовлечение их в деятельность в области качества, а также на совершенствование деятельности организации. Внутрифирменная система предложений предусматривает процессы стимулирования, сбора/регистрации, анализа и внедрения предложений.

Методы оценки качества, ориентированные на менеджмент, представляют собой систему внутренних изменений качества, которые направлены на установление соответствия запланированных требований к качеству каждого процесса сервисной системы предприятия.[7] Сбор информации может осуществляться различными способами: опрос, наблюдение, проверка соответствия документации, показатели измерительных

приборов. На основе этой информации осуществляется оценка качества. Она может осуществляться путем текущей проверки дежурным менеджером или в виде периодической комиссионной проверки (аудит качества).

Таким образом, рассмотрев и систематизировав многообразие методов в таблице 1.3 оценки качества услуг, основной вывод, который можно сделать – это то, что все методы преследуют одну цель – определение характера отношения потребителя к различным характеристикам сервиса, что позволяет выделить главные точки приложения усилий во взаимоотношении с потребителем, которые позволят достичь лучшего результата.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ МФЦ Г. АБАКАН

2.1 Краткая социально-экономическая характеристика МФЦ г. Абакан

Полное наименование организации – Государственное автономное учреждение Республики Хакасия "Многофункциональный центр организации централизованного предоставления государственных и муниципальных услуг Республики Хакасия ", ИНН 1901093926, КПП 190101001, ОКПО 63335463, ОГРН 1101901000915. Сокращенное название организации – ГАУ РХ "МФЦ Хакасии".

Территориальный отдел начал свою работу 6 марта 2012 года как отдел по работе с заявителями ГАУ РХ «МФЦ Хакасии». 21 февраля 2018 года был переименован и поставлен на учет в налоговый орган как территориальный отдел №13. Работа многофункционального центра реализуется на основе положений Федерального закона № 210 – ФЗ от 27 июля 2010 года «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

В соответствии со статьей № 16 «Многофункциональный центр»:

- принимает запросы о предоставлении государственных или муниципальных услуг;
- выступает посредником между заявителем и органами, предоставляющими государственные и муниципальные услуги;
- информирует заявителей;
- осуществляет обработку информации из информационных систем органов, предоставляющих государственные и муниципальные услуги, и выдачу заявителям на основании такой информации документов.

Порядок, форма и технология оказания услуг в МФЦ регламентируются правилами, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 декабря 2012 года № 1376. Среди основных правил организации деятельности многофункциональных центров такие, как предоставление государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна»; обеспечение комфортности и доступности для получателей услуг; функционирование автоматизированной информационной системы многофункционального центра; бесплатный доступ к системе «Единый портал государственных и муниципальных услуг» и др.

ГАУ РХ «МФЦ» – организация с линейно – функциональной структурой управления, т.е. имеет несколько уровней управления. Организационная структура, показывает область ответственности каждого отдельного сотрудника и его взаимоотношения с другими сотрудниками, если все взаимосвязи организационной структуры применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед организацией цели и задачи.

Структура предприятия «МФЦ» - это деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности, т.е. модель, предусматривает деление персонала на группы, в зависимости от конкретных задач, которые выполняют сотрудники.

Во главе «Многофункционального центра» стоит директор, которому подчиняются все работники.

Структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

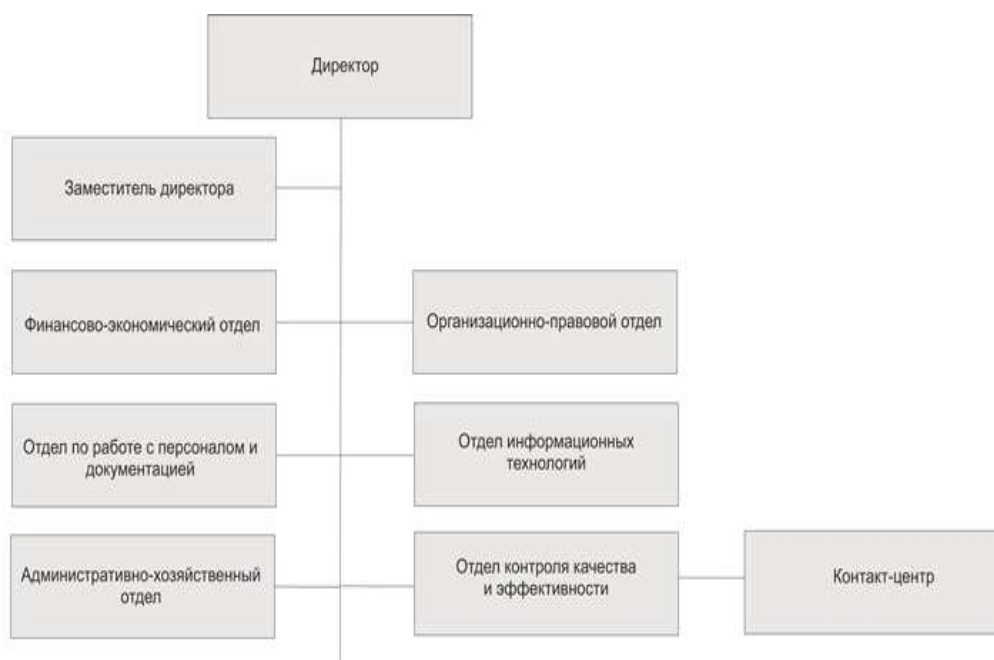


Рисунок 2.1 – Организационная структура ГАУ РХ «МФЦ» г. Абакана

Задачами муниципального автономного учреждения г. Абакан «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» являются:

- уменьшение времени ожидания в очереди;
- сокращение количества контактов заявителя с должностными лицами и организациями;
- увеличение количества услуг, предоставляемых в одном месте;
- обеспечение доступности информации о порядке, способах и условиях получения услуг;
- создание комфортных условий для заявителей.

В ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» предоставляются услуги в следующих сферах:

- социальная поддержка населения;
- недвижимость;
- определениегражданско – правового статуса;

– поддержка предпринимательской деятельности.

На базе ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» г. Абакан появилась новая платная услуга – выезд работника многофункционального центра к заявителю для приема заявлений и документов, необходимых для предоставления государственных и муниципальных услуг, а также доставка результата предоставления государственных и муниципальных услуг.

Оплата услуги в размере 100% производится Заявителем путем перечисления денежных средств на расчетный счет через кредитные учреждения и подтверждается документально или путем внесения денежных средств в кассу Исполнителя. Оплата услуги осуществляется согласно Реестра платных услуг МФЦ.

Постановлением Правительства Республики Хакасия №28 от 03.02.2015 утвержден перечень категорий граждан, для которых организация выезда работника МФЦ предоставления государственных и муниципальных услуг осуществляется бесплатно:

- 1) инвалиды 1 группы;
- 2) ветераны Великой Отечественной войны;
- 3) граждане, достигшие 80-летнего возраста.

ГАУ РХ «МФЦ Хакасии» оставляет за собой право не осуществлять выезд к заявителям на территории противотуберкулезных, психиатрических, наркологических и иных лечебных учреждений, других специализированных медицинских организаций, стационарных учреждений социального обслуживания для лиц, страдающих психическими расстройствами, а также в учреждения и организации Федеральной службы исполнения наказаний России.

Для подачи заявки на предоставление данной услуги необходимо заполнить форму, приведенную на сайте <http://mfc-19.ru/>

Для реализации целей и задач МФЦ была проведена следующая работа: организовано предоставление государственных и муниципальных услуг по

принципу «одного окна»; оборудованы места приема и консультирования в соответствии со стандартом комфортности; создан многоканальный Центр телефонного обслуживания; созданы обособленные структурные подразделения МФЦ г. Абакан.

В офисе и на сегодняшний день предоставляется более двухсот государственных и муниципальных услуг, перечень которых непрерывно расширяется. В помещениях МФЦ на первом этаже здания расположены: стойка помощи (администраторы); терминал записи в электронную очередь; сорок окон приема заявителей; места ожидания для граждан; санитарно-гигиенические помещения для нужд населения с учетом доступа в них инвалидов-колясочников. Каждое рабочее место специалиста оснащено персональным компьютером и персональным принтером.

Пространство внутри кабинки, между рабочим местом специалиста и посетителем, перегороджено прозрачной перегородкой для визуального общения. Принцип «одного окна» предусматривает освобождение заявителей от участия в процессе сбора и предоставления в инстанции различных документов и справок, требующихся для получения государственной или муниципальной услуги: клиент обращается в МФЦ только два раза – при предоставлении первичного комплекта документов и при получении конечного документа. Внедрение новой технологии приема – МФЦ – носит ярко выраженную социальную направленность, предусматривающую доступность услуг для клиента, поскольку базируется на клиентоориентированных технологиях. Основной задачей многофункционального центра является ежедневный прием граждан по социальным вопросам. При ежедневном приеме граждан идет непосредственное общение специалиста с клиентом, выясняются недостающие сведения, дается консультация по возникающим вопросам.

Подобные условия работы предполагают и особый подход к подбору кадров для многофункционального центра. Прежде всего специалист должен быть универсальным, то есть знать не только свою узкую тему, но и весь круг

вопросов социальной тематики. К тому же требования высоки и к его психологическим качествам: умению общаться с людьми, терпению, выдержке, тактичности и доброжелательному отношению к людям. Поэтому коллективом многофункционального центра был разработан корпоративный этический кодекс.

Кодекс этики и служебного поведения лиц, работающих в Муниципальном автономном учреждении «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» г. Абакан, представляет собой свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться работники МФЦ при выполнении должностных обязанностей.

Кодекс провозглашает следующие корпоративные ценности: преданность делу, законность, профессионализм, результативность, корпоративность, ответственность, репутация, лояльность. Положения кодекса распространяются на всех работников МФЦ. Работник МФЦ должен воздерживаться от любого вида высказываний и действий дискриминационного характера, грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления обвинений, угроз, оскорбительных выражений. Внешний вид работника МФЦ должен соответствовать требованиям единого фирменного стиля «Мои Документы» к корпоративной одежде.

Роль личности специалиста трудно переоценить. Для работника МФЦ должны быть присущи следующие личностные и профессиональные качества, необходимые социальному работнику: эффективность по делам, доброжелательность, отзывчивость, способность сопереживать, терпеливость, воспитанность, образованность, ответственность, уважение к индивидуальному своеобразию клиента, аккуратность. Работа специалиста МФЦ требует глубоких и разнообразных специальных знаний, но не менее важны личностные качества сотрудника.

Для изучения мнения населения о качестве организации предоставления государственных (муниципальных) услуг в Муниципальном автономном учреждении г. Абакан «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» был проведен опрос (Приложение Б) по следующим критериям:

- время предоставления государственной или муниципальной услуги;
- время, затраченное на ожидание в очереди при получении государственных и муниципальных услуг;
- вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с получателем услуг при предоставлении государственных (муниципальных) услуг;
- комфортность условий в помещении, в котором предоставлены государственные (муниципальные) услуги;
- доступность информации о порядке предоставления государственных (муниципальных) услуг.

Подведем итоги анкеты. За период с 25 апреля по 1 июня 2018 года было опрошено 1 092 человека по следующим вопросам:

Время предоставления государственной или муниципальной услуги:

- менее 10 минут – 61 человек (5,58 %);
- 10 – 20 минут – 122 человека (11,17 %);
- 20 – 40 минут – 589 человек (53,93 %);
- 40 – 60 минут – 280 человек (25,64 %).
- более 1 часа – 40 человек (3,68 %)

Время, затраченное на ожидание в очереди при получении государственных и муниципальных услуг:

- 0 минут – 253 человека (23,18 %);
- менее 15 минут – 380 человек (34,79 %);
- 15 – 30 минут – 401 человек (36,72 %);
- 30 – 60 минут – 58 человек (5,31 %).

Вежливость и компетентность сотрудника, взаимодействующего с заявителем при предоставлении государственных и муниципальных услуг:

- полностью удовлетворен(а) – 104 (9,52 %);
- скорее удовлетворен(а) – 703 чел. (64,37 %);
- не удовлетворен(а) – 70 чел. (6,41 %);
- не могу определенно сказать – 215 чел. (19,7 %).

Комфортность условий в помещении, в котором предоставлены государственные и муниципальные услуги:

- абсолютно удобно – 25 человек (2,28 %);
- удобно – 853 чел человека (78,11 %);
- не удобно – 196 человек (17,94 %);
- абсолютно не комфортно – 18 человек (1,67 %).

Доступность информации о порядке предоставления государственных (муниципальных) услуг:

- очень доступно – 104 человека (9,52 %);
- понятно – 539 человек (49,35 %);
- частично не понятно – 421 человек (38,55 %);
- совсем не доступно – 28 человек (2,58 %).

Таким образом, можно выделить основные преимущества организации предоставления услуг по принципу «одного окна»:

- повышение уровня обслуживания (комфортность условий в помещении, вежливость и компетентность сотрудника);
- освобождение заявителей от участия в процессе сбора и предоставления в инстанции различных документов и справок, требующихся для получения государственной или муниципальной услуги;
- сокращение затрат времени заявителей как на ожидание в очереди, так и на получение услуг;
- создание обособленных структурных подразделений МФЦ в г. Абакана.

На сегодняшний день многофункциональный центр – одна из наиболее перспективных форм предоставления населению государственных и муниципальных услуг. Режим «одного окна» позволил поднять обслуживание на качественно новый уровень. Для российских граждан многофункциональные центры – это наглядный результат административной реформы, имеющий несомненную социальную направленность.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности МФЦ г. Абакан

Состав и динамика активов МФЦ г. Абакан, выбранного в качестве объекта исследования по данным бухгалтерского баланса представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Финансово – экономические показатели деятельности

Показатель	2016 год	2017 год	Отклонение (+/-)	Относительное изменение, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	215226	230186	14960	106,95
Себестоимость продукции, тыс. руб.	126430	195917	69487	154,96
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	146232	166202	19970	113,66
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	318995,5	358306,5	39311	112,32
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	164219	187909,5	23690,5	114,43
Чистая прибыль, тыс. руб.	47395	8518	-38877	17,96
Фондоотдача, руб./ руб.	1,47	1,38	-0,09	93,88
Фондоемкость, руб./ руб.	0,68	0,72	0,04	105,88
Рентабельность активов, %	14,86	2,38	-12,48	2,56
Рентабельность собственного капитала, %	28,86	4,53	-24,33	15,70
Рентабельность продаж, %	22,02	3,7	-18,32	16,80
Выработка на 1 работающего, тыс. руб.	1655,58	1576,62	-78,96	95,23
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	53274	71589	18315	134,38
Среднемесячная заработная плата на 1 работающего за месяц, тыс. руб.	34,15	40,86	6,71	119,65

Исходя из данных таблицы 2.4 можно сделать вывод о снижении показателей эффективности использования капитала (показатели рентабельности), которые резко снижаются в 2017 году, наблюдается рост

себестоимости продукции на 69487 тыс. руб., что составляет 54,96% по сравнению с прошлым годом.

Выработка на 1 работающего снизилась на 4,77% в связи с ростом среднесписочной численности работающих, но среднемесячная заработная плата в 2017 году увеличилась на 6,71 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, что является стимулирующим фактором для работников.

По сравнению с 2015 годом деятельность МФЦ г. Абакан можно назвать кризисной, даже если акцентировать внимание на резком снижении размера чистой прибыли на 82,04%

Показатели рентабельности также снизились по сравнению с 2015 годом за счет снижения чистой прибыли на 38877 тыс. руб.

В таблице 2.5 представим характеристику активов МФЦ г. Абакан.

Таблица 2.5 – Характеристика активов МФЦ г. Абакан за 2016-2017 гг.

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Отклонение	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Внеоборотные активы, в т.ч.	263035	249880	-13155	73,8	69,4	-4,4
Основные средства	171936	160468	-11468	48,2	44,6	-3,6
Незавершенное строительство	91099	89412	-1687	25,6	24,8	-0,8
Оборотные активы, в т.ч.	93444	110254	16810	26,2	30,6	4,4
Запасы	83011	98510	15499	23,3	27,4	4,1
Краткосрочная дебиторская задолженность	9744	10781	1037	2,7	3,0	0,3
Денежные средства	689	963	274	0,2	0,2	-
Итого баланс	356479	360134	3655	100	100	-
Наиболее ликвидные активы	689	963	274	0,2	0,2	-
Медленно реализуемые активы	83011	98510	15499	23,3	27,4	4,1

На основании данных таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что в структуре активов баланса наибольшую часть составляют внеоборотные средства (более 50% за каждый анализируемый период). Доля внеоборотных активов снизилась на 4,4% за счет уменьшения основных средств на балансе

предприятия на 11468 тыс. руб. Сокращение стоимости основных средств вызвано выбытием негодных основных производственных фондов.

Отрицательной тенденцией в структуре баланса является рост краткосрочной дебиторской задолженности на 0,3%, что составило 1037 тыс. руб. в абсолютном выражении по сравнению с 2016 годом. Дальнейший рост дебиторской задолженности может говорить о не эффективной политике по взысканию дебиторской задолженности, и, возможно не осмотрительно в выборе покупателей. Рост величины денежных средств на 274 тыс. руб. и запасов на 15499 тыс. руб., говорит о возможности способности предприятия быстро погасить краткосрочную задолженность.

В таблице 2.6 приведен анализ пассива МФЦ г. Абакан за 2016 – 2017г.

Таблица 2.6 – Характеристика собственных и заемных средств.

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Отклонение	2016г.	2017г.	Отклонение
Капитал и резервы, в т.ч.	186136	189683	3547	52,5	52,7	0,2
Уставный капитал	14	14	-	-	-	-
Добавочный капитал	46876	46876	-	13,1	13	-0,1
Нераспределенная прибыль прошлых лет и отчетного года	139246	142793	3547	39,1	39,6	0,5
Долгосрочные обязательства, в т.ч.	59054	47011	-12043	16,6	13,1	-3,5
Займы и кредиты	59054	47011	-12043	16,6	13,1	-3,5
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	111289	123440	12151	31,2	34,3	3,1
Займы и кредиты	80843	91943	11100	22,7	25,4	2,7
Кредиторская задолженность, в т.ч.	30446	31947	1501	8,5	8,9	0,4
Поставщики и подрядчики	23625	20732	-2893	6,63	5,76	-0,87
Задолженность перед персоналом организации	3392	6955	3563	0,95	1,93	0,98
Задолженность перед внебюджетными фондами	1178	1683	505	0,33	0,47	0,14

Окончание таблицы 2.6

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	Отклонение	2016г.	2017г.	Отклонение
Задолженность по налогам и сборам	2251	2577	326	0,59	0,74	0,15
Итого баланс	356479	360134	3655	100	100	-

Исходя из данных таблицы 2.6, можно сделать выводы о том, что долгосрочные обязательства снизились на 3,5% за счет покрытия части долгосрочных займов на 12043 тыс. руб. уставный капитал и добавочный капитал не изменились по сравнению с 2016 годом в абсолютном выражении, однако добавочный капитал в структуре пассивов предприятия снизился на 0,1%.

Рост краткосрочных обязательств составил 3,1% за счет увеличения краткосрочных займов и кредитов на 2,7% за счет их роста на 11100 тыс. руб. и роста кредиторской задолженности на 0,4%.

Рост кредиторской задолженности на 1501 тыс. руб. обусловлен ростом задолженности перед персоналом организации на 0,98%, ростом задолженности перед внебюджетными фондами на 0,14% и по налогам и сборам на 0,15%.

Однако наблюдается небольшая тенденция снижения задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 0,87%, что составило 3563 тыс. руб.

Анализ показателей рентабельности МФЦ г. Абакан показан в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Основные показатели рентабельности МФЦ г. Абакан за период.

Показатель	Значение		Отклонение
	В 2016 г.	В 2017 г.	
Прибыль от продаж, тыс. руб.	88796	34264	-54532
Выручка, тыс. руб.	215226	230181	14955
Внеоборотные активы, тыс. руб.	263035	249880	-13155
Валюта баланса, тыс. руб.	356479	360134	3655
Оборотные активы, тыс. руб.	93444	110254	16810
Чистая прибыль, тыс.руб.	47395	8513	-38882
Себестоимость, тыс. руб.	126430	195917	69487
Собственный капитал, тыс. руб.	186136	189683	3547
Рентабельность продаж, %	41,26	14,89	-26,37

Окончание таблицы 2.7

Показатель	Значение		Отклонение
	В 2016 г.	В 2017 г.	
Рентабельность всего капитала предприятия, %	24,91	9,51	-15,4
Рентабельность внеоборотных активов, %	33,76	13,71	-20,05
Рентабельность оборотных активов, %	95,03	31,08	-63,95
Рентабельность собственного капитала, %	47,70	18,06	-29,64
Рентабельность продукции, %	37,49	4,35	-33,14

В таблице 2.7 рентабельность продаж показывает, сколько денежных единиц прибыли от продаж принесла каждая денежная единица реализованной продукции. В 2017 году рентабельность снизилась на 26,37%. Рентабельность всего капитала показывает, сколько денежных единиц прибыли от продаж принесла каждая единица вложенного капитала организации. Показатель рентабельности всего капитала уменьшился на 15,4%. Рентабельность внеоборотных активов показывает, сколько денежных единиц прибыли от продаж принесла каждая единица основных средств. Снижение показателя рентабельности внеоборотных активов произошло на 20,05%. Показатель рентабельности оборотных активов уменьшился на 63,95%. Рентабельность собственного капитала показывает, сколько денежных единиц прибыли от продаж принесла каждая единица вложенного капитала. Снижение показателя рентабельности собственного капитала составляет -29,64%.

Снижение показателей рентабельности произошло за счет резкого снижения величины прибыли от продаж на 54532 тыс. руб. за счет роста себестоимости продукции на 69487 тыс. руб., что является негативной тенденцией для привлечения инвесторов.

В таблице 2.8 представим анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности.

Таблица 2.8 – Коэффициенты ликвидности и платежеспособности МФЦ г. Абакан за период 2016 – 2017 года.

Показатель ликвидности	Нормативное значение	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Текущая (общая) ликвидность	1,5-2,5	0,0062	0,008	0,0018
Срочная ликвидность	0,7-0,8	0,094	0,095	0,001
Абсолютная ликвидность	0,2-0,25	0,840	0,893	0,053
Коэффициент платежеспособности	>1	0,549	0,647	0,098

Исходя из данных таблицы 2.8 рост коэффициента текущей ликвидности на 0,0018 показывает повышение степени, в которой денежные средства покрывают оборотные пассивы. Но данное значение существенно ниже нормативного. Рост коэффициента абсолютной ликвидности с 0,840 до 0,893 показывает рост оборотных активов для покрытия краткосрочных обязательств. Это положительная тенденция для МФЦ г. Абакан. Но данное значение также существенно ниже нормативного. Рост коэффициента срочной ликвидности с 0,094 до 0,095 показывает рост денежной наличности и дебиторской задолженности для покрытия краткосрочных обязательств. Это положительная тенденция для МФЦ г. Абакан. Но данное значение также существенно ниже нормативного.

Оценим деловую активность МФЦ г. Абакан в таблице 2.9

Таблица 2.9 – Анализ деловой активности и оборачиваемости средств МФЦ г. Абакан за 2016-2017 год.

Показатель	2016г.	2017г.	Отклонение	
			(+/-)	%
Коэффициент оборачиваемости активов, оборот/ год	0,67	0,64	-0,03	95,52
Продолжительность одного оборота активов, дни	533,57	560,39	26,82	105,03
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборот/ год	2,46	2,26	-0,2	91,87
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	146,39	159,29	12,9	108,81
Оборачиваемость запасов, оборот/год	3,04	2,16	-0,88	71,05
Период оборота запасов, дни	118,28	166,77	48,49	141,0
Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборот/ год	16,72	22,43	5,71	134,33
Период оборота дебиторской задолженности, дни	21,53	16,05	-5,48	74,55

Исходя из таблицы 2.9 можно сделать вывод, что количество оборотов активов снизилось по сравнению с 2016 годом в 2017 году на 4,48%, что привело к увеличению периода оборачиваемости на 26,82 дней. Оборачиваемость оборотных активов снизилась по сравнению с 2016 годом в 2017 году на 8,13%, что привело к увеличению периода оборачиваемости на 12,9 дней. Число оборотов в год оборачиваемости запасов также снизилось на 0,88 оборота, в связи с ростом периода оборачиваемости одного цикла на 48,49 дней. Число оборотов в год оборачиваемости дебиторской задолженности возросло 5,71 оборота, в связи со снижением периода оборачиваемости одного цикла на 5,48 дней.

Таблица 2.10 – Анализ коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость МФЦ г. Абакан за 2016-2017 год.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	Отклонение
Коэффициент капитализации	0,75	0,73	-0,02
Коэффициент финансовой независимости	0,52	0,53	0,01
Коэффициент финансирования	1,33	1,37	0,04
Коэффициент финансовой устойчивости	0,69	0,66	-0,03
Коэффициент финансовой зависимости	1,92	1,90	-0,02
Чистый оборотный капитал	-17845	-13186	4659

Как показывают данные таблицы 2.10 динамика коэффициента капитализации имеет тенденцию к снижению, его значение свидетельствует о высокой финансовой устойчивости организации. Рост показателя коэффициента независимости на 0,01 также говорит о финансовой устойчивости МФЦ г. Абакан. Значение коэффициента финансовой устойчивости снизился на 0,03 и его значение является меньше нормативного. Рост коэффициента финансирования на 0,04 показывает на снижение использования заемного капитала. Снижение коэффициента финансовой зависимости на 0,02 имеет положительную тенденцию для МФЦ г.

Абакан в части снижения использования заемного капитала. Величина чистых активов на протяжении всего анализируемого периода является отрицательной.

В целом можно сделать вывод, что МФЦ г. Абакан имеет устойчивое финансовое положение, но необходимо повышать ликвидность предприятия.

2.3 SWOT-анализ МФЦ г. Абакан

SWOT – анализ – метод разработки стратегических альтернатив, основанный на рассмотрении взаимного влияния друг на друга наиболее значимых сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей внешней среды. Метод позволяет обобщить результаты анализа общего и ближайшего внешнего окружения, а также внутренней среды организации, выявить наиболее существенные угрозы и возможности, сильные и слабые стороны, оценить их взаимное влияние, разработать стратегическую реакцию.

Таблица 2.11 – SWOT-анализ ГАУ РХ МФЦ г. Абакан

Сильные стороны	Возможности
– быстрота получения государственных и муниципальных услуг; – сокращение сроков принятия решения за счет территориального объединения органов власти; – увеличение скорости обмена информацией; – улучшается информированность граждан об услугах (стенды, брошюры, через интернет сайт); – контролируемость процесса предоставления государственных и муниципальных услуг; – профессионализм работников отделов; – применение новых технологий; – прием документов граждан в удобное для них время, возможность записаться на прием через интернет.	– отсутствие конкурентов; – увеличение эффективности и скорости работы сотрудников за счет нового программного обеспечения и приобретения новой компьютерной техники; – возможность привлечения квалифицированных специалистов;

Слабые стороны	Угрозы
– низкая заработная плата; – затруднения при организации приема документов операционистами МФЦ по принципу единого окна, связанные с нормативными требованиями предоставления документов заявителями и получения их непосредственно в государственном органе; – при внедрении в работе МФЦ отдельных регламентов предоставления услуг увеличивается количество документов, которые необходимо оформить специалистами и сроки предоставления услуг не сокращаются; – требуется приобретение и установка дополнительной компьютерной техники, которые должны упростить и сократить процедуры предоставления услуг населению.	– ограниченный бюджет; – часто меняющееся законодательство РФ; – увеличение загруженности сотрудников за счет большого документооборота, что может привести к большим очередям и снизить удовлетворенность граждан.

Как видно из таблицы 2.11 сильными сторонами МФЦ являются: быстрота получения государственных и муниципальных услуг, сокращение сроков принятия решения за счет территориального объединения органов власти; прием документов граждан в удобное для них время, возможность записаться на прием через интернет. Отсутствие конкурентов, увеличение эффективности и скорости работы сотрудников за счет нового программного обеспечения и приобретения новой компьютерной техники – это возможности организации. Так же есть слабые стороны и угрозы: низкая заработная плата, затруднения при организации приема документов операционистами МФЦ по принципу единого окна, ограниченный бюджет, часто меняющееся законодательство РФ.

2.4 Оценка системы управления персоналом МФЦ г. Абакан

Проведем анализ численности персонала. При анализе численности работников необходимо определить абсолютное и относительное отклонение фактической численности работающих по их категориям от плана и от прошлого года, структуру численности работников по их категориям и динамику ее изменения, квалификационный состав кадров по образованию и стажу работы, текучесть кадров и ее причины.[2] Рассмотрим таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ динамики и структуры численности работников

Численность персонала по категориям	2016г.	2017г.	Отклонение, чел.	Темп роста, %	Удельный вес, %		Отклонение в удельном весе, %
					2016г.	2017г.	
Всего	37	47	10	127,03	100,00	100	-
Из них							
Руководители	6	7	1	116,67	16,22	14,89	-1,33
Специалисты	11	10	-1	90,91	29,73	21,28	-8,45
Служащие	18	21	3	116,67	48,65	44,68	-3,97
Обслуживающий персонал	2	9	7	450,00	5,40	19,15	13,75
Прибыло	8	17	9	212,50	-	-	-
Убыло работников	5	7	2	140,00	-	-	-

В таблице 2.13 отражена обеспеченность трудовыми ресурсами.

Таблица 2.13 – Обеспеченность трудовыми ресурсами МФЦ г. Абакан

Категория работников	2016г.		% обеспеченности	2017г.		% обеспеченности
	план	факт		план	факт	
Среднесписочная численность	40	37	92,50	52	47	90,38
В том числе						
Руководители	6	6	100	7	7	100,00
Специалисты	10	11	110,00	12	10	83,33
Служащие	22	18	81,82	24	21	87,50
Обслуживающий персонал	2	2	100,00	9	9	100,00

Рассмотрим динамику движения персонала в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Динамика движения персонала

Персонал организации	Численность работников			
	2016г.	Удельный вес, %	2017г.	Удельный вес, %
Принято на работу	8	21,62	17	36,17
Выбыло	5	13,51	7	14,89
В том числе:				
По собственному желанию	5	13,51	6	12,76
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	-	1	2,13
Среднесписочная численность персонала	37	-	47	-
Показатели движения	-	-	-	-
Коэффициент по приему	21,62	-	36,17	-
Коэффициент по выбытию	13,51	-	14,89	-
Коэффициент текучести, %	13,51	-	14,89	-

Сопоставив полученные данные из таблиц 2.12, 2.13 и 2.14, возможны соответствующие выводы:

Коэффициент оборота по приему рабочих изменился значительно и составил 36,17 на конец 2017 года, коэффициент оборота по выбытию изменился незначительно по сравнению с 2016 г. Коэффициент стабильности кадрового состава 23%, что можно объяснить небольшим сроком существования организации. Коэффициент постоянства состава на конец 2017 года снизился и составил 0,49%, т.е. находится на низком уровне, что также связано с высоким уровнем текучести кадров, коэффициент текучести кадров составил 0,49 на конец 2017 г. Основной причиной текучести кадров является низкая заработная плата.

Автором выделены следующие показатели эффективности и результативности работы трудовых ресурсов государственного (муниципального) предприятия МФЦ:

1) Качество исполнения должностных обязанностей. Для оценки качества исполнения должностных обязанностей руководителем составляется отзыв об исполнении должностных обязанностей, который утверждается вышестоящим руководителем. К отзыву прилагаются сведения о выполненных государственным служащим поручениях и подготовленных им проектах документов.

2) Соблюдение сроков выполнения работ при исполнении должностных обязанностей. Руководитель использует различные виды контроля за соблюдением сроков выполнения работ: текущего (фиксация промежуточных целей преобразования управленческой ситуации, отслеживание текущих результатов как процесса продвижения к цели, сопоставление фактической деятельности с нормативами, корректирование отклонений), результатизирующего (определение степени соответствия конечного результата деятельности ожидаемому результату, выявление причин «брака» в результатах, оценка лиц, могущих стать причиной «брака»).

Среди конкретных методов и форм контроля можно выделить проведение выборочных проверок, затребование отчета, заслушивание доклада на планерках. По результатам проведенного анкетирования, 15% сотрудников работают медленно, со значительным нарушением сроков (установленные временные рамки по приему пакета документов), 55% сотрудников выполняют задания в срок, но случаются нарушения сроков, 30% сотрудников выполняют задания в срок или досрочно. Несоблюдение сроков выполнения работ при исполнении должностных обязанностей сотрудниками происходит вследствие следующих причин:

- отсутствие сосредоточенности внимания (превышение шумового порога), суетливость;
- узкоисполнительский подход, стремление оставаться в рамках инструкций;

- осознание своей профессиональной деятельности фрагментами, отсутствие целостного видения своего профессионального пути и развития; слабая инициатива.

3) Профессионализм. Руководитель для оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников использует следующие методы контроля: индивидуальное собеседование, тестирование, проведение групповых дискуссий. Для проведения тестирования приглашается работник кадровой службы МФЦ. По результатам проведенного анкетирования, 32 % сотрудников обладают профессиональными знаниями на удовлетворительном уровне. 30 % сотрудников обладают глубокими профессиональными знаниями, имеют поощрения за успехи в работе. При этом 38 % сотрудников по результатам анкетирования имеют большой профессиональный опыт (стаж работы более 5 лет), что свидетельствует о несовершенной системе подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировки служащих и отсутствии необходимых механизмов стимулирования повышения их деловой и профессиональной квалификации.

Невысокий уровень профессионализма у сотрудников можно связать со следующими причинами:

- незнание законодательных актов, руководящих и нормативных документов (постоянные изменения);
- негибкость профессионального мышления; узко прагматичное мышление, направленное только на ликвидацию «узких мест», устранение уже возникших неблагоприятий;
- обширный поток информации (большое количество оказываемых услуг);
- отсутствие творческого начала в решении поставленных задач (отсутствие стимула);
- неспособность работать в экстремальных условиях.

4) Объем работы, выполненной за год; выполнение плановых и внеплановых заданий. Для контролирования выполнения плановых и внеплановых заданий руководитель ежегодно составляет предварительную программу и план мероприятий с учетом значимости и достижимости результатов. Однако для разрабатываемых руководством планов характерны несвоевременная постановка проблемы, неполный прогноз развития ситуации, установка на жесткие планы; преобладание краткосрочных планов и формальное составление долгосрочных планов. Однако проведенный анализ практического опыта деятельности МФЦ г. Абакан позволил выявить определенные проблемы и наметить некоторые направления повышения его эффективности.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МФЦ Г. АБАКАН

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом МФЦ г. Абакан

Обучение персонала давно стало неотъемлемой частью деятельности организаций, в том числе государственных, и входит в стратегию их развития. Для обучения персонала выделяются значительные суммы и временные ресурсы, но как оценить эффективность этих вложений? Для этого необходима разработка критериев оценки эффективности персонала.

Поскольку критерии оценки являются вторичным фактором всей системы обучения в организации, особое внимание стоит уделить ее качественной проработке, используя системный подход. Обучение не должно быть оторвано от стратегического развития организации, носить бессистемный или стихийный характер. Обучение должно охватывать все уровни должностей, органично вливаться в основную деятельность организации и быть одним из ключевых элементов развития. Только при таком подходе можно говорить о развитии человеческих ресурсов организации, компетентности персонала, его мобильности и эффективном развитии организации в целом.

В соответствии с Федеральным законом № 210 «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» многофункциональный центр (МФЦ) – это организация, созданная в организационно-правовой форме государственного или муниципального учреждения (в том числе являющаяся автономным учреждением), отвечающая требованиям, установленным федеральным законом, и уполномоченная на организацию предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе в электронной форме, по принципу «одного окна».

Для эффективного развития МФЦ г. Абакан необходимо создание современной системы обучения для подготовки специалистов. Специалистов МФЦ не готовит ни один вуз России. Необходимо обучать не только специальным услугам и юридическим знаниям, но и клиентоориентированности – умению работать с конкретным заявителем. Специалисты МФЦ должны уметь общаться с разными категориями населения. Сотрудникам необходимо также освоить огромное количество информации, ориентироваться в жизненных ситуациях, потому что на данный момент не существует такой автоматизированной информационной системы, которая бы переключала от одной ситуации к другой. В целом сотруднику МФЦ необходимо освоить статус транспрофессионала, или универсала, основывающийся на способности сотрудника оказывать весь спектр услуг. Эта способность может появиться у специалиста лишь в результате приобретения личного опыта, навыков и развития индивидуальных способностей. В связи с необходимостью решения данных задач целесообразным является создание учебного центра на базе МФЦ и внедрение системы наставничества.

Средний возраст сотрудников МФЦ составляет 25–35 лет, то есть это люди, прошедшие основной цикл непрерывного образования и зачастую подверженные профессиональной деформации. Поэтому обучение персонала имеет ряд отличительных особенностей. Отличия взрослых учащихся от учащихся-детей постепенно осознавались наукой. В педагогике появился даже особый раздел дидактики, получивший название андрогогика. Была предложена и андрогогическая модель организации обучения, в рамках которой обучающийся несет ответственность за определение области своего обучения, выбор методов, планирование сроков, а также за оценку результатов.

В последнее время все большей популярностью пользуются доказавшие свою эффективность активные методы обучения: презентации, семинары, деловые и ролевые игры, бизнес – тренинги, кейсы, дискуссии в малых группах, моделирование и выполнение проектов, обучение действием и т. д.

Как правило, взрослые люди желают учиться, если видят необходимость обучения и возможность применения результатов для улучшения деятельности. Кроме того, они стремятся активно участвовать в процессе, приносят в обучающие ситуации собственный опыт и свои жизненные ценности, стараются соотнести обучающую ситуацию со своими целями и задачами. Зрелый человек имеет множество семейных и социальных обязательств, поэтому учится без отрыва от работы. Взрослые осваивают новые знания и навыки с разной скоростью, поэтому нуждаются в индивидуализации обучения, повышении самооценки и развитии чувства собственного достоинства.

В то же время многие взрослые в процессе обучения действительно испытывают трудности. В большинстве случаев это связано с их неготовностью к изменениям и вызвано психологическими причинами, такими как беспокойство о своем авторитете, боязнь выглядеть некомпетентным в глазах окружающих, несоответствие собственного образа «солидного человека» и традиционно понимаемой роли ученика. Сегодня сложность обучения взрослых усугубляется еще и тем, что они испытывали на себе воздействие старой педагогической парадигмы со всеми присущими ей недостатками: догматический тип обучения, лекционная форма проведения занятий, отрыв теории от жизни, преобладание технократического мышления, ориентация на усвоение готовых знаний.

Система обучения – это система развития навыков и компетенции сотрудников, которая позволит быстро и эффективно выйти на необходимый профессиональный уровень. В соответствии с указанными выше потребностями исследуемого МФЦ система обучения в данной организации должна способствовать решению таких задач, как:

- сокращение времени приема запросов о предоставлении услуги;
- сокращение среднего времени ожидания заявителем приема специалистом МФЦ;

- сокращение количества отказов органов и подведомственных им учреждений в предоставлении государственных и муниципальных услуг по вине МФЦ;

- максимальное сокращение количества обоснованных жалоб и замечаний по работе МФЦ со стороны заявителей, органов или подведомственных им учреждений, предоставляющих государственные и муниципальные услуги.

В связи с этим для реализации системы обучения предлагается создание Центра обучения и наставничества. На этапе внедрения штатная численность Центра будет состоять из двух единиц, при дальнейшем увеличении перечня предоставляемых услуг на базе МФЦ возможно расширение штата. Основными функциями Центра обучения и наставничества являются:

- определение для каждой должности и каждого профессионального уровня необходимых знаний и навыков специалистов и руководителей в зависимости от поставленных задач и желаемого результата;

- подбор и (или) разработка технологий развития каждого навыка и усвоения знаний для каждой должности;

- подготовка обучающих материалов (модулей) по каждому навыку;

- формирование планов обучения в целом по организации и индивидуальных планов развития отдельных сотрудников;

- обучение руководителей начального и среднего уровней и их дублеров методам, облегчающим усвоение знаний и развитие навыков у сотрудников;

- развитие всех сотрудников в формате «коучинг-центр» и формирование клиентоориентированности у специалистов;

- определение критериев оценки компетентности по каждой должности (ключевые показатели эффективности) и аттестация сотрудников;

- контроль уровня профессионализма сотрудников по должностям и соблюдения технологий усвоения знаний и развития навыков на практике;

- осуществление контроля регулярного обучения сотрудников по уровням и должностям;
- проведение мониторинга внешнего рынка на предмет появления новых подходов и технологий в обучении и развитии сотрудников.

Предлагаемая для внедрения система обучения, представленная на рисунке 3.1, состоит из семи основных элементов, которые можно представить в виде схемы.



Рисунок 3.1 – эффективная система обучения

Рассмотрим каждый элемент предлагаемой системы обучения более подробно.

1) Перед каждым сотрудником и каждой должностью стоят определенные цели и задачи, которые напрямую связаны между собой и зависят от целей и задач организации. В зависимости от этих целей и желаемого результата необходимо выявить и прописать, какими же знаниями и навыками должен обладать человек, работающий на той или иной должности. И чем более детально будут обозначены эти требования, тем проще будет подобрать алгоритм (технологию) развития сотрудников, а также создавать (подбирать) тренинги и обучающие материалы.

Для систематизации процесса обучения стоит выделить три профессиональных уровня сотрудников:

– уровень «Стандарт»: обладание знаниями и навыками, необходимыми для решения 60% стандартных задач для данной должности (количество понятных навыков – 5–9);

–уровень «Профессионал»: обладание знаниями и навыками, необходимыми для решения 30% более сложных задач (по отношению к уровню «Стандарт») для данной должности (количество понятных навыков – 2–3);

– уровень «Мастер»: обладание знаниями и навыками, необходимыми для решения 10% самых сложных задач для данной должности (количество понятных навыков – 1–2).

На одной и той же должности есть различные задачи, которые требуют разной квалификации и делятся по степени сложности в соотношении 60 : 30 : 10. Такое распределение задач дает понимание того, сколько процентов сотрудников уровней «Стандарт», «Профессионал» и «Мастер» необходимо иметь. В то же время для уровня «Стандарт» сложно будет развивать больше девяти навыков и фокусироваться на них, а меньше пяти вряд ли позволит достичь всех целей и выполнить весь объем задач. Для уровней «Профессионал» и «Мастер» такого количества навыков будет достаточно, чтобы решать сложные и самые сложные задачи. Хотя не стоит забывать, что сотрудники уровней «Профессионал» и «Мастер» в повседневной работе применяют навыки уровня «Стандарт» и лишь иногда имеют возможность решать действительно сложные задачи. Конечно, такое распределение требует индивидуального подхода к каждому работнику.

2) Педагогическая технология – это системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учетом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия, ставящий своей задачей оптимизацию форм образования. Здесь можно использовать

следующие технологии: технологии развития критического мышления, анализа конкретных ситуаций, исследовательские технологии обучения, технологии проектного обучения и технологии развития навыков.

3) Любая организация, с одной стороны, хочет, чтобы ее сотрудники развивались, а с другой стороны – не готова к тому, чтобы их часто и надолго отрывали от работы, и ограничивает количество встреч сотрудников с тренером или специалистом из ведомства, предоставляющего государственную услугу. Большинство встреч проходит в виде лекционных занятий в сжатые сроки. При этом складывается ситуация, когда на специалистов обрушивается большой объем информации и вероятность усвоения и применения знаний на практике стремится к нулю. Также специалисты ведомства не всегда заинтересованы в качестве обучения, поскольку оно не входит в их обязанности и отрывает от основной деятельности. Обучение своих сотрудников должен проводить сам непосредственный руководитель либо штатный тренер. В дальнейшем они будут заинтересованы в усвоении ими знаний и развитии у них навыков до уровня осознанной компетентности и начнут им активно помогать в этом.

4) Обучение делится на две составляющие: обучение в классе и обучение на рабочем месте. Их соотношение зависит от уровня должности ученика. Главное, чтобы сотрудники успели на практике применить полученные на тренинге знания и навыки и ощутить результаты. Рекомендуемая регулярность обучения в классе составляет:

- для специалистов – один раз в месяц;
- для руководителей среднего уровня – один раз в три месяца;
- для руководителей высокого уровня – один раз в шесть месяцев.

В свою очередь, регулярность обучения на рабочем месте должна быть в два-три раза выше, чем в классе. За это время тренер должен суметь оказать своевременную помощь обучающимся в развитии навыков и усвоении знаний.

5) За обучение сотрудников как в классе, так и на рабочем месте в предлагаемом проекте Центра ответственность несет ведущий

специалист. Тренер или Центр обучения в организации подобен инженеру-технологу на производстве, так как, получив заказ от руководителя на обучение сотрудников тем или иным навыкам, решает, как и с помощью каких методов и технологий добиться совпадения желаемых представлений и реальности на 100%. Тренер также несет ответственность за реализацию функций всего Центра обучения и наставничества, описанных выше.

6) По-настоящему объективно оценить уровень профессионализма уже работающего сотрудника можно через ключевые показатели эффективности (KPI – KeyPerformanceIndicators). Суть метода заключается в выявлении основных показателей и индикаторов результативности работы сотрудников, присвоении им удельного веса и расчета интегративного коэффициента эффективности. С помощью данного метода можно оценить эффективность не только сотрудников, но и всей системы обучения в организации. В рамках проекта по внедрению системы обучения в МФЦ предлагаются критерии оценки, представленные в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Критерии оценки специалистов приема

№ п/п	Критерии оценки	Удельный вес	Специалист 1	Специалист 2	Специалист 3
1	Индивидуальная нагрузка за период	0,2	5,17	4,66	4,25
2	Количество «возвратов» за период	0,3	1	0	1
3	Среднее время приема одного обращения (от 1 до 3 баллов)	0,2	3	2	2
4	Количество обоснованных жалоб	0,2	0	0	0
5	Самостоятельность выполнения работы (от 1 до 3 баллов)	0,1	3	1	2
6	Рейтинговые баллы	1,0	32,7	28,7	23,0

Для специалистов выделены основные критерии результативности их работы. Каждому критерию присвоен свой удельный вес и рассчитаны итоговые рейтинговые баллы для каждого специалиста.

Рейтинговые баллы для специалиста рассчитываются по формуле

$$n = \left(\frac{K_1 \cdot \lambda_1 + K_2 \cdot \lambda_2 + \dots + K_n \cdot \lambda_n}{n} \right) 100\%, \quad (3.1)$$

где, n – количество критериев;

K_n – значение критерия;

λ_n – значение удельного веса для соответствующего критерия.

Количество критериев может быть разным при условии, что суммарный удельный вес всех критериев равен единице. Рейтинговые баллы показывают результативность работы каждого специалиста и дают возможность сравнить их между собой.

Критерий 1. Индивидуальная нагрузка за период показывает, сколько обращений приходится на один рабочий час специалиста:

$$I_0 = \frac{N_0}{t_0}, \quad (3.2)$$

где, N_0 – количество всех принятых обращений за период;

t_0 – количество отработанных часов в расчетном периоде.

При этом берется суммарное количество принятых обращений без разделения их по видам и ведомствам, оказывающим услуги, поскольку на практике жесткое соблюдение временных рамок при приеме невозможно.

Критерий 2. Количество «возвратов» за период – это самый весомый критерий, поскольку является основным показателем качества работы специалиста.

Критерий 3. Среднее время приема является хоть и косвенным показателем, но с его помощью можно оценить компетентность специалиста. При проведении исследования было выявлено, что около 70% специалистов тратят 30% времени приема на консультации с руководителем, и порядка 50%

рабочего времени самого руководителя ежедневно уходит на консультирование специалистов. Значение критерия выставляется по балльной системе:

- 3 балла – среднее время приема одного обращения составляет менее 10 минут;
- 2 балла – среднее время приема одного обращения составляет от 10 до 15 минут;
- 1 балл – среднее время приема одного обращения составляет более 15 минут.

Критерий 4. Значение данного критерия равно количеству жалоб и замечаний по отношению к специалисту со стороны заявителей, признанных вследствие служебной проверки обоснованными.

Критерий 5. Данный критерий напрямую коррелирует со средним временем приема одного обращения и рассчитывается по балльной системе непосредственным руководителем:

- 3 балла – специалист выполняет работу полностью самостоятельно;
- 2 балла – специалист консультируется с руководителем при выполнении задач уровня сложности выше среднего;
- 1 балл – специалист консультируется по большинству вопросов, возникающих в процессе работы.

Поскольку удельные веса отрицательных критериев (2 и 4) и положительных (1, 3, 5) равны, то можно говорить о равновесности системы оценки. Также критерии рассчитываются при помощи объективных средств (система электронной очереди) и автоматизированной информационной системы МФЦ, что говорит о беспристрастности оценки.

7) Чтобы каждый сотрудник четко знал, что именно ожидают от его деятельности, а качество предоставляемых услуг было одинаково высоким по услугам всех ведомств, необходимо уделить особое внимание созданию и распространению стандартов работы. Разработка стандартов и обучение их соблюдению – важная задача развития персонала.

3.2 Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом МФЦ г. Абакан

Современная действительность характеризуется нарастающим темпом перемен. Появляются новые технологии, новые продукты и услуги, изменяется система потребностей. Организация и сотрудники, работающие в ней, должны быть готовы к тому, что эффективный способ работы сегодня уже в недалеком будущем может оказаться непригодным. На все эти вызовы необходимо быстро реагировать.

Особенностью деятельности МФЦ является быстрый рост перечня предоставляемых услуг и постоянное улучшение качества их предоставления, а также реализация принципа клиентоориентированности на всех этапах предоставления государственных и муниципальных услуг. Для соответствия новым условиям необходимы новые знания и навыки, а значит, требуются новые технологии, которые позволят развивать их максимально и в короткие периоды времени.

С помощью создания Центра обучения и наставничества и внедрения системы обучения планируется в течение 2018–2019 гг. не только повысить качественные показатели предоставления услуг и компетентность сотрудников многофункционального центра, но и улучшить количественные показатели деятельности организации, являющиеся результатом внедрения проекта.

Расчеты на 2018 г. проведены на основе данных прошлых периодов, представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – планируемые показатели деятельности МФЦ

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	
1	Количество обращений, принятых за год	147749	282216	395200	↑40%
2	Количество «возвратов» (жалоб) за год	591	1044	475	↓55%

Окончание таблицы 3.16

№ п/п	Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	
3	Среднее время приема одного обращения (мин)	22,0	20,0	12	↓40%
4	Среднее время ожидания в очереди (мин)	22,24	15,0	13	↓14%
5	Уровень качества предоставления услуг (%)	86,78	90,74	98,6	↑8%

30–35% времени приема специалисты тратят на консультации с руководителем, следовательно, в конце реализации проекта ожидаемое время приема одного обращения составит примерно 12 минут. Вследствие этого увеличится скорость обращения и индивидуальная нагрузка на специалиста, поэтому в перспективе стоит задуматься о расширении штата специалистов приема.

В месяц в среднем постоянно работает 32 окна (с учетом больничных, командировок и плановых отпусков специалистов). Таким образом, можно рассчитать примерное количество обращений за 2018 год, значение которого составит 395 200. То есть при условии, что ежемесячно 42% сотрудников находятся в отпуске, командировке или на больничном, минимальное возможное увеличение количества принятых обращений составляет 40%.

Результаты расчетов, проведенных по реализации проекта, показали, что внедрение инновационной системы обучения и разработка критериев оценки персонала является целесообразным и экономически выгодным. Путем повышения компетентности сотрудников и снижения времени приема одного обращения планируется увеличить возможный объем принимаемых обращений на 40%, при этом снизить количество «возвратов» документов на доработку специалисту и жалоб более чем в два раза, а среднее время ожидания в очереди составит 13 минут. Таким образом, уровень качества предоставляемых услуг превысит отметку в 98%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Существует множество примеров роста эффективности работы организаций частного сектора в результате использования информационно-коммуникационных технологий. Естественно, что в условиях развития информационного общества государственные (муниципальные) предприятия не могут оставаться в стороне от процессов информатизации.

Также от четкой разработки эффективной системы управления трудовыми ресурсами зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, в том числе государственных (муниципальных) предприятий.

Данные аспекты были проанализированы на примере Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг г. Абакан. Это государственное учреждение, в котором созданы условия для повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг, работающее по принципу «одного окна». Теперь граждане имеют возможность бесплатно получить консультацию и набор услуг различных ведомств федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления в одном месте.

Чтобы улучшить обслуживание необходимо предпринять следующие меры:

- необходима перманентная модернизация организационно – технического оснащения, приобретение новой техники, что обусловлено планомерным расширением спектра предоставляемых услуг и внедрением нового программного продукта;

– практика показала, что наличие двух окон помощи с консультантами в залах ожидания недостаточно, можно установить инфоматы, которые позволят гражданину на месте получить необходимую информацию неконфиденциального характера;

– необходимо обеспечить независимость электронных программ от изменений форм документов;

–офис МФЦ в полной мере оборудован в соответствии с требованиями доступности инвалидов-колясочников, однако требует оснащения в соответствии с потребностями слабовидящих и слабослышащих граждан;

– обособленные структурные подразделения МФЦ г. Абакана, как правило, находятся в помещениях местных администраций, которые далеко не всегда отвечают требованиям комфортности;

– прогрессирующее ограничение финансирования, следовательно, «оптимизация» (увеличение норм нагрузки на сотрудника МФЦ).

Были выделены следующие проблемы работы трудовых ресурсов МФЦ:

- средняя степень исполнения должностных обязанностей работниками, что не позволяет рекомендовать сотрудников на повышение в должности, поощрять за успехи в работе;

- около половины сотрудников работают медленно, со значительным нарушением сроков выполнения работ;

- невысокий уровень профессиональных знаний при наличии достаточно большого стажа работы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – Режим доступа : [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
2. Постановление Правительства РФ от 22 декабря 2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг» [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «Консультант Плюс». – Режим доступа : [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
3. Алябьева, М.В. Развитие кадрового маркетинга в организациях розничной торговли // Вестник белгородского ун-та кооперации, экономики и права. - 2016. - № 1(41). - С. 94-97.
4. Балашов, Ю.К. Оценка персонала организации / Балашов Ю.К. – М.: Высшая школа, 2016. – 369 с.
5. Брагина, З.В., Андреева, Н.Ю. Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала: Монография. – М.: Инфра-М, 2014. – 198 с.
6. Доценко, А.Н. Основные направления совершенствования управления трудовыми ресурсами в системе потребительской кооперации Белгородской области // Вестник «ТИСБИ». - 2015. - № 3.
7. Дуракова, И.Б., Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие. - Инфра-М, 2015. – 301 с.
8. Дырин, С.П. Управление персоналом в условиях проектного подхода // Управление проектами в машиностроении. - М.: Инфра-М, 2016. - С. 165- 229.

9. Дырин, С.П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. - СПб.: Петрополис, 2015. - 216 с.
10. Жуков, А. А. Персонал. Управление. Инновации. Современные подходы к организации управления персоналом на предприятиях туристической индустрии / А.А. Жуков. - М.: Петрополис, 2016. - 212 с.
11. Журавлева, И. В. Оценка квалификации: независимая и, по большей части, добровольная // «Кадровые решения» – 2016. –№8. – С. 20-21
12. Журавлева, И. В. Профессиональные стандарты: правда и вымысел // «Кадровые решения» – 2016. –№4. – С. 12-18
13. Зарецкий, А.Д., Иванова Т.Е. Качество жизни (учебное пособие). Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2015. № 9. С. 126-128.
14. Измерение и оценка качества услуг: учебное пособие/ А.Ю.Курочкина.-СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2016.-34 с.
15. Кибанова, А.Я., Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: Учебное пособие – М.: Издательство Экзамен, 2015. – 565 с
16. Кондратьев, В.В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В.В. Кондратьев, Ю.А. Лунев. – М.: Новое знание, 2015. – 311 с.
17. Кутузова, И.Д. Современные методы мотивации персонала как фактор устойчивого развития предприятий региона / И.Д. Кутузова, А.В. Новикова // Инновационно- промышленный потенциал развития экономики регионов: Сборник научных трудов. Под редакцией: О.Н. Федонина, В.М. Сканцева, Н.В. Грачевой, А.В. Таранова, 2016. – С. 146-152
18. Кутузова, И.Д. Основные принципы и методы нематериальной мотивации персонала / И.Д. Кутузова, А.В. Новикова // «Экономика 21 века: угрозы возможности и превентивное управление»: материалы международной научно-практической конференции профессорско- преподавательского состава

/ под ред. О.Н. Федонина, В.М. Сканцева, Н.А. Кулагиной. – Брянск: БГТУ, 2017. – 621 с. – С. 203-208

19. Магура, М.А. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. - 2016. - № 1. - С. 24-29

20. Малахова, Е.А. Повышение эффективности системы мотивации персонала на предприятии; науч. рук. Г.А. Семакина // Наука. Технологии. Инновации: Сб. науч. тр.: в 9 ч., Новосибирск, 1-5 дек. 2015 г. – Новосибирск; Изд-во НГТУ, 2015. – Ч. 4. – С. 287-288.

21. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016.

22. Махова, В.В., Исайченкова, В.В. Человеческий капитал как фактор экономического роста предприятия в современных условиях / Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении // Материалы II Международной научно- практической конференции профессорско- преподавательского состава, магистров и студентов факультета экономики и управления. 2015. С. 222-225

23. Новикова, А.В. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал / А.В. Новикова, В.В. Махова // Проблемы современного антропосоциального познания. Брянск, 2017. Вып.14. С. 117-124

24. Одегов, Ю.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 423 с.

25. Одегов, Ю.Г., Бабанина Л.С. «Экономика труда и управление персоналом – перспективы подготовки специалистов». // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2015. – №5(83). – С. 3–13.

26. Пайтаева, К.Т. Анализ проблемы управления трудовыми ресурсами// Сборники конференций НИЦ «Социосфера», г. Прага, № 5, 2017 г. – С. 94-96.

27. Пайтаева, К.Т. Конкурентоспособность специалиста как фактор развития экономики// Сборники конференций НИЦ «Социосфера», г. Прага, № 58, 2016 г. – С. 103-104.

28. Резникова, О.С. Пути решения проблем, связанных с управлением персоналом // Новое слово в науке: перспективы развития : материалы VII Междунар. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 15 янв. 2016 г.). В 2 т. Т. 2 / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – № 1 (7). – С. 276-278

29. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы: монография / Одегов Ю.Г., Долженкова Ю.В., Карташов С.А., Руденко Г.Г., Павлова В.В., Шкляев А.Е. – Москва: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015. – 312 с.

30. Семакина, Г.А. Анализ конкурентной позиции промышленного предприятия = Analysis competitive position of industrial organizations [Электронный ресурс] / Г.А. Семакина, Е.О. Новоселова // Социальные науки: social-economicsciences: электрон.науч. журн. – 2015. – № 4-1 (7). – С. 92-95. – Режим доступа: <http://www.academymanag.ru/journal>.

31. Стародубцева, В.К., Турнаева К.С. Значение управления персоналом в современной экономике // Наука. Промышленность. Оборона: тр. 16 Всерос. науч.-техн. конф., посвящ. 70-летию Победы Великой Отечественной войне (Новосибирск, 22–24 апр. 2015 г.). – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2015. С. 782-785.

32. Управление качеством услуг: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Ю. Курочкина. - М.: Издательство Юрайт, 2016.–51 с.

33. Управление качеством: учебник для бакалавров/Е.А. Горбашко.-М.: Издательство Юрайт, 2016.–35 с.
34. Управление человеческими ресурсами: учебник/ коллектив авторов; под ред. Ю.Г. Одегова, В.В. Лукашевича. – М.: КНОРУС, 2015. – 222 с
35. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала. - СПб.: Питер, 2015. - 496 с.
36. Цацулин, А.Н. Экономический анализ. – СПб.: Питер, 2014. – 704 с.
37. Юдина, Л.Н. Исследование трудового потенциала как компонента социотехнической системы предприятия = The study of labor potential as a component of the company's socio-technical system // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2015. – № 2. – С. 174-178.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Список используемых источников 37 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«__» _____ 2018 г.

дата

(подпись)

(Ф.И.О.)

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

и. о. зав. Кафедрой Э и М

Т. Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« 16 » 06 2018г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Управление персоналом как ведущий фактор управления качеством
обслуживания клиентов на примере МФЦ г. Абакана

тема

Руководитель

Т. Б. Коняхина 16.06.18 доцент, к. п. н.
подпись, дата должность, ученая степень

Коняхина Т. Б.
инициалы, фамилия

Выпускник

Дуьовова Д. Т. 16.06.18
подпись

Дуьовова Д. Т.
инициалы, фамилия

Абакан 2018