

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка предложений по развитию персонала организации (на примере ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти»)»

Студент(ка)

Е.С. Брушковская

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Брушковская Екатерина Сергеевна

1. Тема «Разработка предложений по развитию персонала организации (на примере ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, управлению персоналом, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические аспекты развития персонала

1.1 Понятие, цели и факторы развития персонала

1.2 Современные методы развития персонала

2 Анализ развития персонала на примере ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

2.2 Анализ системы развития персонала

3 Разработка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти и их социально-экономическая оценка

3.1 Разработка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

3.2 Социально-экономическая оценка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом (16);
 5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом (26);
 6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.С. Брушковская

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Брушковской Екатерины Сергеевны
по теме «Разработка предложений по развитию персонала организации (на примере ГКУСО
«Центр занятости населения г.о. Тольятти)»»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	26.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.С. Брушковская

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнил студент Брушковская Е.С.

Тема работы: «Разработка предложений по развитию персонала организации (на примере ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти»)».

Научный руководитель: А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

Объектом исследования является Государственное казенное учреждение Самарской области Центр занятости населения городского округа Тольятти.

Методы исследования – применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе сравнительный анализ и синтез.

Краткие выводы по работе – развитие персонала представляет собой подготовку сотрудника к выполнению новых функций в процессе работы, замещению новых должностей, включающую определение потребности в развитии, обучение персонала, планирование карьеры и формирование кадрового резерва.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти при организации системы развития персонала и другими предприятиями, работающими в данной сфере.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 50 источников и 3-х приложений. Общий объем работы 81 страница машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты развития	9
1.1 Понятие, цели и факторы развития персонала.....	9
1.2 Современные методы развития персонала	21
2 Анализ развития персонала на примере ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.....	33
2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.....	33
2.2 Анализ системы развития персонала	37
3 Разработка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти и их социально-экономическая оценка.....	50
3.1 Разработка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти	50
3.2 Социально-экономическая оценка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.....	55
Заключение	65
Библиографический список	67
Приложения	71

Введение

Актуальность данной темы заключается в том, что человеческий ресурс в настоящее время является одним из важнейших ресурсов любой организации. Современное общество развивается быстрыми темпами и для того, чтобы иметь ценность на рынке труда необходимо совершенствовать свои навыки как личностные, так и профессиональные. Каждая организация хочет быть конкурентоспособной на рынке, успех её напрямую зависит от персонала. Если сотрудники имеют устаревшие знания и навыки, это не позволит компании добиться высоких показателей качества и прибыли. Именно поэтому в настоящее время актуальным для любой организации является вопрос развития персонала. Благодаря грамотной системе развития персонала компания может увеличить производительность труда и качество выполняемой работы своих работников, а, как следствие, это положительно повлияет на показатели всей организации в целом. Она будет конкурентоспособной, развивающейся в целом, а также эффективной для потребителей и экономики.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по развитию персонала ГКУСО «Центра занятости населения г.о. Тольятти».

Поставленная цель формирует ряд следующих задач:

- исследовать теоретические аспекты развития персонала;
- провести анализ системы развития персонала учреждения;
- разработать предложения по развитию персонала учреждения.

Объектом исследования является Государственное казенное учреждение Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти» (ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти).

Предмет исследования – система развития персонала ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти».

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация

периодической печати, Интернет-сайтов, локальные документы, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

За методологическую основу были приняты труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом, таких как И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов, Л.Н. Иванова-Швец, Дж. Уитмор, М. Дауни и другие.

В работе применены такие методы исследования, как анализ и обработка материала, сравнительный анализ.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти при организации системы развития персонала и другими предприятиями, работающими в данной сфере.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 50 источников. Общий объем работы 81 страница машинописного текста, с приложениями.

1 Теоретические аспекты развития персонала

1.1 Понятие, цели и факторы развития персонала

В настоящее время человеческие ресурсы приобретают наибольшее влияние в процессе успешного функционирования любой организации, а также всего общества. Данный ресурс, а не производственная техника и оборудование, характеризуется как ключевой фактор оптимизации конкурентоспособности организаций, экономического благополучия и роста в целом.

Дискуссии специалистов, относящиеся к развитию человеческих ресурсов, определены выявить перспективы понимания значимости роли данных ресурсов на всех уровнях организации, а также на национальном уровне с целью повышения уровня знаний и производительности предприятий. Необходимо учитывать огромные перспективы развития человеческих ресурсов [1].

Говоря о человеческих ресурсах, мы рассматриваем стратегический аспект управления персоналом и ориентацию управления на личностный фактор. Именно поэтому обращается внимание на персонал, который в настоящее время работает в организации.

Следовательно, развитие персонала это самый значимый фактор успешной работы каждой организации. Данное утверждение особенно актуально в настоящее время, когда научно-технический прогресс стремительно движется вперед, в связи с чем, быстрее происходит устаревание профессиональных знаний.

Рассмотрим несколько определений понятия «развитие персонала» различных авторов.

Маслова В.М. утверждает, что «развитие персонала» представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных должностей [28].

Иванова-Швец Л.Н. указывает, что «развитие персонала» - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [21].

Дуракова И.Б. определяет «развитие персонала» как процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач [22].

Рассмотрев трактовки понятия «развитие персонала» различных авторов, можно сформулировать обобщенное определение. Таким образом, «развитие персонала» представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, замещению новых должностей, который включает в себя определение потребности в развитии, обучение, планирование карьеры, формирование кадрового резерва.

Целью развития персонала является увеличение трудового потенциала сотрудников для решения, как личных задач, так и задач деятельности всей организации в целом [21].

В развернутом виде можно представить следующие цели развития персонала (рисунок 1.1).

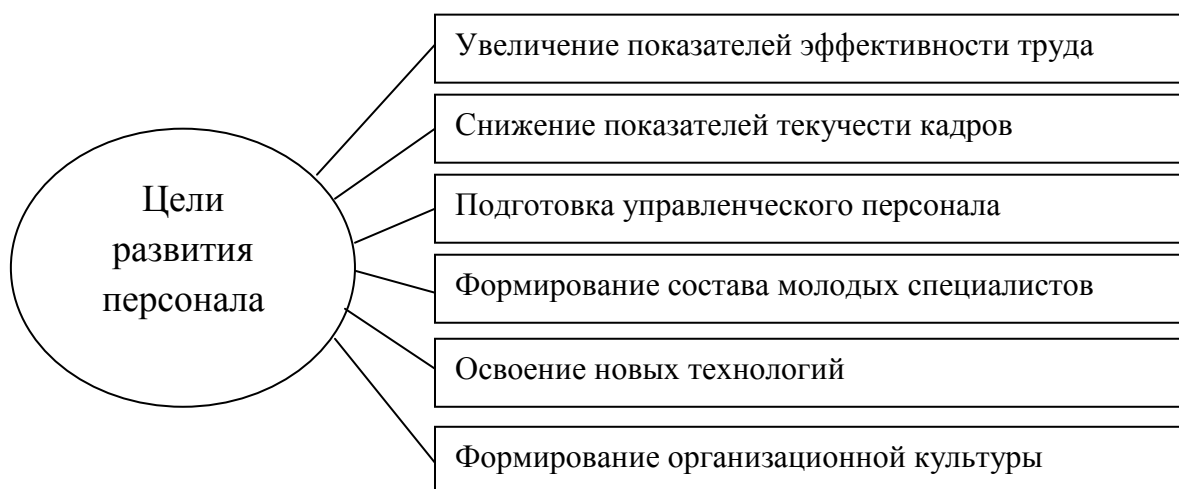


Рисунок 1.1– Цели развития персонала

В современных условиях возникает все большая необходимость в развитии персонала. Это вызвано следующими факторами (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Факторы, которые вызывают необходимость в развитии персонала

Рассмотрим основные составляющие развития персонала. Большинство авторов (Кибанов, Дуракова, Маслова) склоняются к тому, что в развитии персонала можно выделить три составляющих (рисунок 1.3).

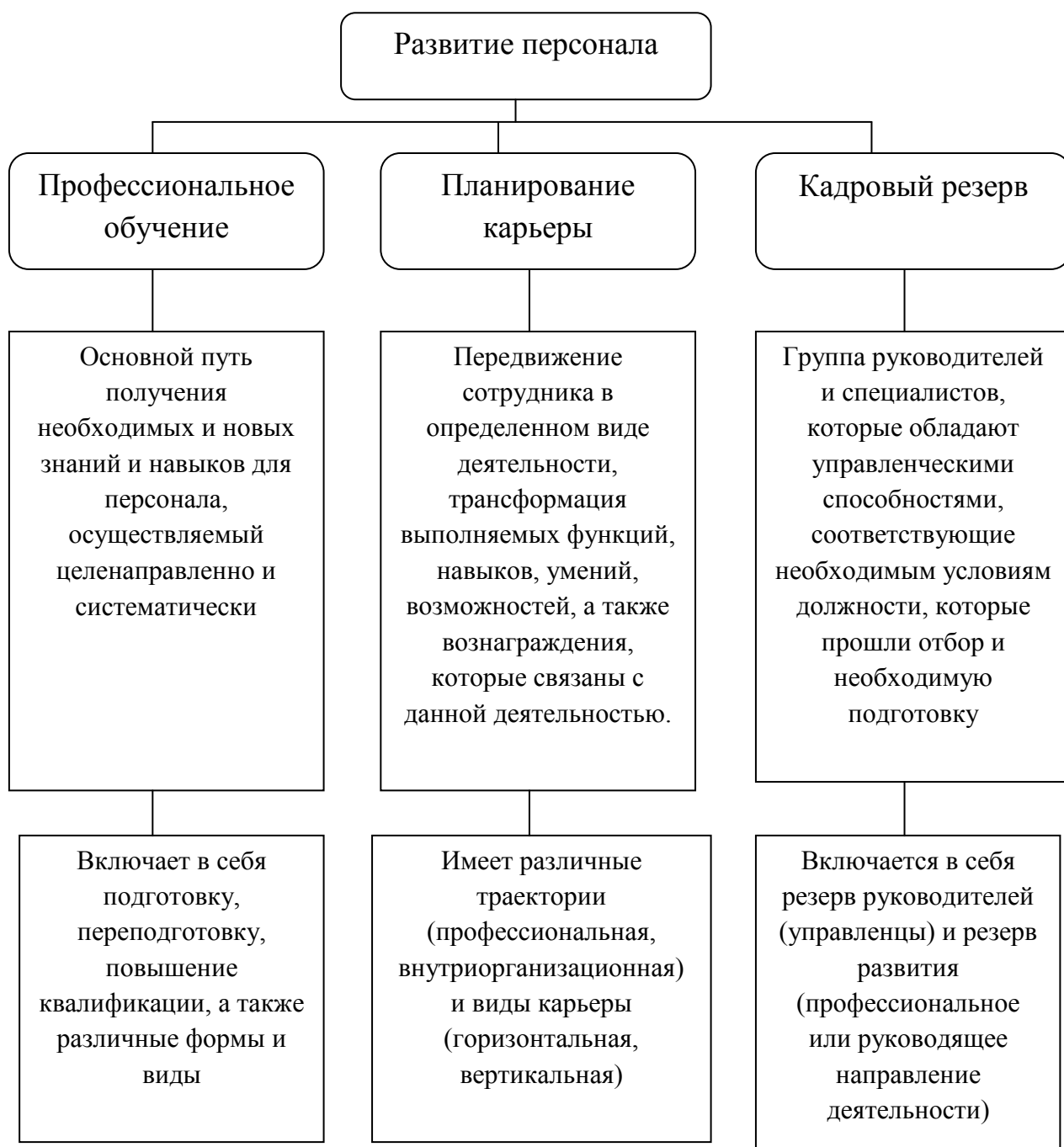


Рисунок 1.3 – Составляющие развития персонала

Зачастую понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» отождествляют, но это ошибочное мнение. Необходимо иметь в виду, что между данными понятиями есть различие. Обучение, как правило, нацелено на решение настоящих проблем бизнеса, его целью является приобретение сотрудниками навыков и знаний, которые нужны именно сейчас. Развитие, в

свою очередь, ориентировано на будущее. Оно является стратегической составляющей развития предприятия в целом и включает в себя обучение. Развитие предусматривает также и развитие мотивации сотрудников, личностных качеств. Эффект даст только комплексный подход к развитию персонала [28].

Обучение - это основной путь получения необходимых и новых знаний и навыков для персонала, осуществляемый целенаправленно и систематически. Выделяют три вида обучения (рисунок 1.4) [23].

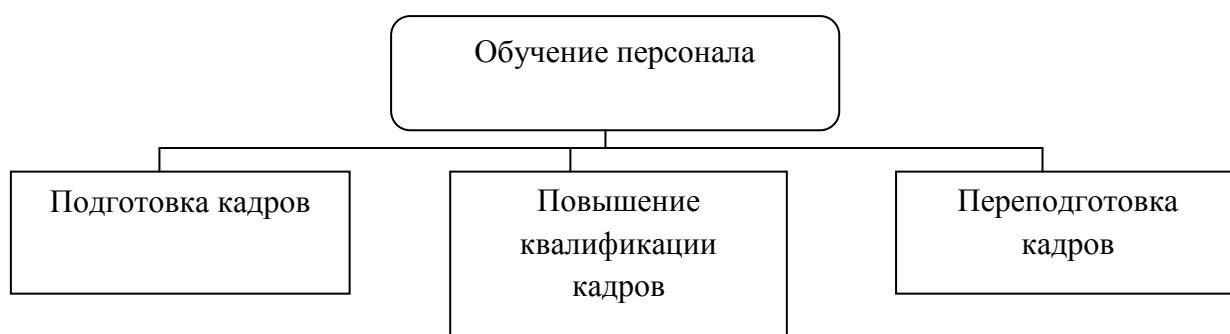


Рисунок 1.4 – Виды обучения персонала

Подготовка кадров - это обучение высококвалифицированных специалистов, обладающих требуемыми навыками и знаниями, для дальнейшей рабочей деятельности в различных областях.

Повышение квалификации кадров - обучение персонала, целью которого является улучшение имеющихся знаний и навыков, вызванное изменениями требований к профессии или карьерным ростом.

Переподготовка кадров - обучение персонала, включающее в себя освоение новых знаний и навыков, в связи с изменением вида деятельности, профессии или требований к результату или процессу рабочей деятельности [22].

В современном мире организации затрачивают на обучение большие средства. Данные вложения предназначены для развития всей организации в

целом, а именно увеличению производительности, качества работы, осуществлению целей, посредством вклада каждого работника. Также обучение, как составляющая развития, положительно влияет на формирование организационной культуры в организации, лояльность персонала предприятию [2].

Для того чтобы выявить необходимость обучения персонала и выстроить его процесс наиболее эффективно, используется такая процедура как аттестация персонала. Это традиционный метод, который может быть представлен различными видами: тестирование, собеседование, экзамен, метод моделирования рабочей ситуации, метода групповой экспертной оценки [4].

Рассмотрим ещё одну составляющую развития персонала. Деловая карьера представляет собой передвижение сотрудника в определенном виде деятельности, трансформацию выполняемых функций, необходимых навыков, умений, возможностей, а также вознаграждения, которые связаны с данной деятельностью. Это индивидуальный путь в рабочей жизни каждого сотрудника, связанный с его опытом работы и трудовой деятельностью.

Управление деловой карьерой подразумевает целую систему действий, которые обычно проводятся отделом кадров по анализу, прогнозированию, мотивации, ведению его вертикально или горизонтально по карьерной лестнице. Оно основывается на основе, как потребностей, склонностей работника, так и потребностей, возможностей и условиях организации [13].

По мнению Л.Н. Ивановой-Швец существуют следующие виды карьеры (рисунок 1.5).

В организации составлением плана деловой карьеры сотрудника могут заниматься как сам сотрудник, так и его линейный руководитель или сотрудник отдела кадров. Каждый из участников процесса планирования выполняет свои задачи [36].



Рисунок 1.5 – Виды деловой карьеры

Первостепенная задача сотрудника это первоначальный выбор профессии, а затем, компании и должности в ней. Исходя из этого, он анализирует собственные возможности и знания, которыми он обладает и которые нужно получить в дальнейшем, оценивает перспективы карьерного роста.

Сотрудник отдела кадров при найме работника производит его оценку, направляет на обучение, если это необходимо, составляет документы, которые связаны с деловой карьерой, перспективами её развития, осуществляет отбор в кадровый резерв организации.

Линейный руководитель осуществляет оценку показателей труда, а также мотивации сотрудника. Непосредственно он предлагает продвижение подчиненного по карьерной лестнице или профессиональное развитие [23].

На практике применяется большое количество моделей карьеры. В их основе лежат следующие модели карьеры, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Модели карьеры

Модель	Характеристика
Трамплин	Подъем по служебной лестнице, при котором сотрудник занимает более высокооплачиваемые и влиятельные должности по иерархии. После занятия вершины карьеры при достижении пенсионного возраста сотрудник уходит на пенсию
Лестница	Постепенное продвижение вверх по карьерной лестнице с одинаковым интервалом времени пребывания в должности. Осуществляется с помощью планомерного увеличения опыта, знаний и умений
Змея	Подразумевает передвижение работника по горизонтали, при котором он осваивает новые навыки и умения, затем работник может продвинуться вертикально вверх по иерархии, став руководителем
Перепутье	После определенного времени работы проводится аттестация работника, по результатам чего производится принятие решения о его перемещении, повышении или понижении

Организации необходимо организовывать движение человека по карьерной лестнице горизонтально и вертикально по должностям или рабочим местам с его появления до момента увольнения. Сотрудник должен обладать информацией о своих возможностях, как в ближайшее время, так и в дальнейшем, в плане карьерного роста. Таким образом, он будет знать, каких успехов он должен достигнуть, чтобы добиться желаемого продвижения [28].

Стоит отметить, что карьера может быть тупиковой или перспективной. При приеме на работу сотрудник отдела кадров должен оценить сотрудника и

спрогнозировать сможет ли он добиться профессиональных или должностных высот в компании. Одна и та же траектория карьеры для сотрудников с различными ценностями и ориентирами может быть привлекательной или неинтересной.

При поиске и поступлении на работу человек ставит перед собой цели, касающиеся карьеры. Данные установки должны быть согласованы с целями организации, которая также преследует собственные интересы. Только в случае соотношения целей сотрудника и требований организации сотрудник способен построить успешную карьеру [15].

Примерными целями карьеры могут быть:

- заниматься деятельностью, доставляющей моральное удовлетворение и чувство самореализации;
- занимать должность, которая способствует достижению определенного уровня независимости;
- иметь работу, которая приносит хороший заработок;
- занимать творческую должность;
- занимать должность, которая позволяет параллельно обучаться;
- иметь работу, которая позволяет параллельно заниматься домашним хозяйством или воспитанием детей [23].

Успешность карьеры сотрудника, в свою очередь, определяется его внутренним состоянием, а именно удовлетворенностью трудом, уровнем реализации умственного и творческого потенциала, обладанием чувства значимости своих достижений в профессиональной сфере.

Управление деловой карьерой должно носить систематический характер и включать в себя постоянный мониторинг потребностей персонала, оценку их возможностей, степени мотивации, развития организационной культуры [36].

Следующей составляющей развития персонала является кадровый резерв. Он представляет собой группу руководителей и специалистов, которые обладают управленческими способностями, соответствующие необходимым условиям должности, которые прошли отбор и необходимую подготовку.

Различают резерв развития и резерв руководителей. Резерв развития представляет собой группу сотрудников, которые в дальнейшем будут работать в новых направлениях. Они обычно выбирают, в каком направлении карьеры работать, либо профессиональном, либо руководящем. Резерв руководителей это группа сотрудников, задача которых в дальнейшем обеспечить успешную работу организации. Они ориентированы исключительно на руководящее направление карьеры [22].

Различают несколько вариантов формирования кадрового резерва, зависящих от специфики работы организации, её целей и других многочисленных факторов (рисунок 1.6).

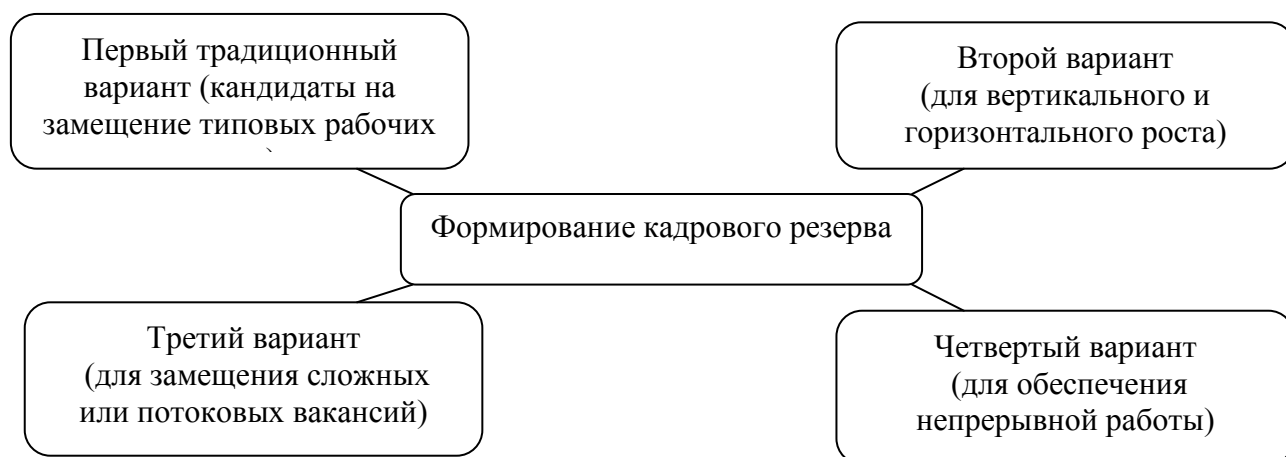


Рисунок 1.6 – Варианты формирования кадрового резерва

Рассмотрим подробнее каждый из четырех вариантов.

Первый вариант традиционный. Он направлен на то, чтобы выделить сотрудников, которые обладают необходимыми навыками, умениями, потенциалом и способностью к развитию компетенций, необходимых компании. Это кандидаты на замещение должностей, а именно, типовых рабочих мест. Например, администратор, бригадир, управляющий.

Второй вариант создания кадрового резерва для вертикального и горизонтального роста. В данном случае часто создаются ассесмент-центры,

разрабатываются индивидуальные программы развития сотрудников в перспективе занимания ими вакантных должностей. В этом случае требуется расширенная модель компетенций следующих групп:

- общие, которые необходимы для каждого сотрудника организации;
- профессиональные;
- менеджерские.

Третий вариант создания внешнего кадрового резерва для замещения сложных или потоковых вакансий. Кандидата, который на данный момент не подходит для одной организации, в которой создан кадровый резерв, на время берут в партнерскую. При появлении свободной вакансии внутри организации ему отдается предпочтение.

Четвертый вариант создания кадрового резерва для обеспечения непрерывной работы. При загруженности начальников отделов, их отпусков или болезней, подключается сотрудник из кадрового резерва, с помощью чего работа организации осуществляется в прежнем режиме без перебоев [46].

В том время, когда работники находятся в кадровом резерве, они проходят необходимую подготовку, развивают профессиональный и личностный потенциал.

Рассмотрим подробнее обучение, как составляющую развития персонала. Оно может осуществляться в различных видах и формах. Представим подробную классификацию данной составляющей развития персонала с помощью рисунка 1.7.

Обучение на рабочем месте имеет ряд преимуществ. Это невысокие затраты, адаптация целей и времени обучения к потребностям организации, одновременное обучение как большого количества работников, так и наличие возможностей индивидуальной подготовки.

Недостатками являются большие нагрузки на сотрудников, которые являются наставниками или руководителями в процессе обучения, слабая методическая подготовка, узкое направление обучения.

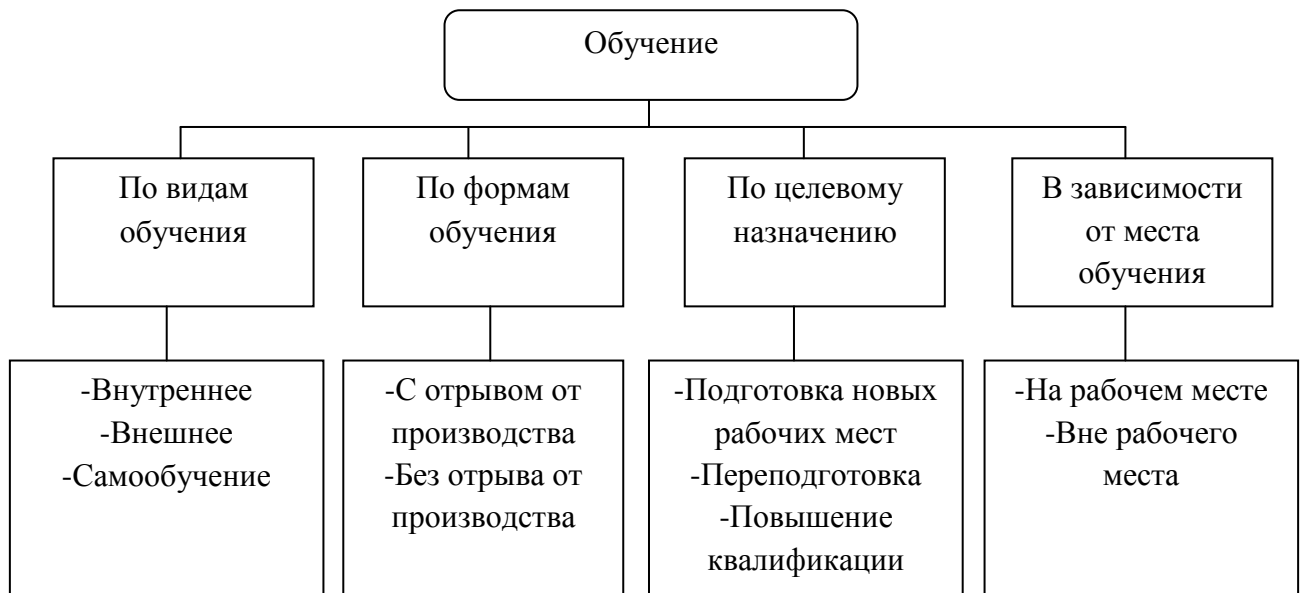


Рисунок 1.7 – Разнообразные виды и формы обучения персонала

В зависимости от места обучения выделяют следующие методы (рисунок 1.8) [22].



Рисунок 1.8 – Примеры методов обучения в зависимости от места обучения

Стоит отметить, что выбор методов развития персонала для каждой компании индивидуален. Он зависит от масштабов, специфики деятельности, финансовых ресурсов и иных факторов.

Развития персонала должно сочетать в себе индивидуальное и социальное совершенствование сотрудника, способствовать его продвижению по карьерной лестнице [44].

Таким образом, развитие персонала это один из важнейших факторов эффективной работы любой организации, потому что оно способствует единению целей самой организации и целей каждого отдельного сотрудника.

Рассмотрим современные методы развития персонала, а также их применимость для различных категорий персонала в следующем параграфе.

1.2 Современные методы развития персонала

В настоящее время организации используют различные методы развития персонала. Рассмотрим некоторые современные методы развития персонала (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Современные методы развития персонала

Метод	Краткая характеристика
Коучинг	Консультирование, которое направлено на определение сотрудником своих целей и реализацию их с помощью внутренней мотивации
Наставничество	Опека и подготовка менее опытных сотрудников с помощью опытных коллег
Buddying (с англ. «партнерство»)	Основой метода является использование обратной связи между сотрудниками
Shadowing (с англ. «побыть тенью»)	Прикрепление «тени» к опытному сотруднику
Counselling (с англ. «консультирование»)	Консультация сотрудников с приглашенным специалистом
Супервизия	Оценка различных методов консультирования и их применением на практике, анализ отношений между консультантом и клиентом

Обучение действием	Обсуждение проблем рабочей группой, вследствие чего образуются решения
Workshop (с англ. «мастерская»)	Работа с группой в диалоговом формате
Storytelling (с англ. «рассказ историй»)	Подробный рассказ о действиях руководства, либо каких-либо событиях в компании
Видеообучение	Обучение с помощью видео- материалов
Дистанционное обучение	Отдаленное обучение с помощью компьютерных технологий
Модульное обучение	Программа обучения, состоящая из различных блоков, которые разделены по темам
Баскет-метод	Имитация ситуаций (например, выполнение функций руководителя)
Ротация	Временное перемещение сотрудника на другую должность

Охарактеризуем каждый из представленных методов развития персонала.

Коучинг представляет собой консультирование, которое направлено на выяснение сотрудником своих целей и выполнение их с помощью внутренней мотивации [16].

Необходимость данного метода можно пояснить тем, что каждая организация и, соответственно, сотрудник обладают неким творческим потенциалом, который не всегда возможно реализовать в связи с ограничивающими стереотипами или дефицитом информации. Он может способствовать улучшению показателей и всей в целом деятельности организации.

Опытный сотрудник, который помогает менее опытному раскрыть свои способности и реализовать свои цели называется коучем [28].

Коуч направляет человека на решение проблем, а не решает их за него, поэтому ему не нужно быть ведущим экспертом в определенной области, касающейся проблем. Он должен знать как помочь другому раскрыть свой потенциал.

По области применения существуют карьерный коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг. Карьерный коучинг называют иначе как

карьерное консультирование, который состоит из оценки компетенций человека, его возможностей, навыков, умений, а также прогнозирование и планирование карьеры, выбор её траектории.

По количеству участников коучинг может быть групповой и индивидуальный.

По формату коучинг может быть очный, который может быть представлен, например, личным коучингом, фотокоучингом, и заочный, например, интернет-коучинг, телефонный коучинг.

Главной задачей данного метода является помощь сотруднику и направление его на самостоятельную работу для решения проблем [33].

Далее рассмотрим такие методы как менторинг и наставничество. Изначально эти два метода различались. Менторинг был направлен на передачу каких-либо готовых решений ученику, а наставничество подразумевало только опеку над учеником.

В настоящее время эти два понятия отождествляются. Таким образом, менторинг представляет собой опеку опытными сотрудниками над менее опытными коллегами. Он включает в себя передачу опыта, ответы на возникающие вопросы [7].

Цель менторинга - подготовка сотрудника к такому этапу профессионального развития, когда он будет способен самостоятельно решать профессиональные задачи.

Стоит отметить, что менторинг от коучинга отличает то, что наставник дает точные установки делать по шаблону, он является внутренним сотрудником организации.

Для молодых сотрудников менторинг - один из самых эффективных методов развития [39].

Наставничество может быть формальным и неформальным. Неформальное наставничество появляется в процессе работы и взаимодействия сотрудников самостоятельно. Формальное, в свою очередь, представляет собой

упорядоченный процесс, направленный на помощь конкретной группе сотрудников или индивидуально сотруднику.

Одна из причин актуальности наставничества в течение долгого времени это комфорт и выгода для всех участников обучения. Оно направлено на профессиональное и личностное развитие [11].

Следующий метод развития персонала *buddying* (с англ. «партнерство»). Данный метод основан на обратной связи между сотрудниками. Она должна быть честной и объективной. Также данный метод может быть представлен как поддержка друг друга в выполнении задач и познании новых навыков. Это, с одной стороны, руководство, а, с другой стороны, их защита для достижения установленных целей [34].

От предыдущих методов *buddying* отличается тем, что сотрудники равны между собой. Обратная связь имеет двухстороннюю направленность [33].

Следующий метод *shadowing* (с англ. «побыть тенью») является одним из самых простых в применении и менее затратным методом развития персонала.

Он предполагает прикрепление «тени» к опытному сотруднику. Тенью может быть выпускник учебного заведения или молодой специалист, который хочет работать в организации или проработал там некоторое время и хочет поменять должность, понять её специфику. Руководитель назначает сотрудника тенью на один или два дня, наблюдая, насколько меняется его поведение и мотивация.

В западных компаниях работники положительно относятся к таким ситуациям, когда к ним прикрепляют тень, так как это усиливает их мотивацию и самоорганизацию, они хотят продемонстрировать профессионализм [14].

Следующий метод *counselling* (с англ. «консультирование») подразумевает консультацию сотрудника с приглашенным специалистом для разъяснения возникших личных проблем. Данное консультирование бывает личностным, карьерным или профессиональным, в зависимости от проблем.

Особенностью метода является то, что сотрудник не должен реализовывать полученную информацию и знания. Он решает не производственные проблемы, а, как правило, личные.

Рассмотрим метод супервизия. Он представляет собой консультирование и анализ применения различных методов консультирования и практических действий, а также отношений, которые возникают между консультантом и клиентом. Таким образом, это метод теоретического и практического повышения уровня квалификации сотрудников в сфере консультирования [12].

В настоящее время супервизия используется для обучения сотрудников творческих направлений деятельности, а также осознания деятельности и возникающих проблем сотрудником [33].

Данный метод необходим в тех случаях, когда работник хочет получить обратную связь о своей фактической работе, выявить ошибки и выяснить возможные направления профессионального роста [15].

Следующим методом является обучение действием. Данный метод подразумевает решение проблем, отличающихся сложностью, группой сотрудников, например, проблемы корпоративной культуры. Он разработан Регом Ревансом для того, чтобы успешно провести организационные изменения. Он разработал формулу обучения.

$$L = P + Q \quad (1.1)$$

где L - обучение;

P - теоретическое обучение и практика;

Q - полученные знания с помощью решения вопросов.

Она трактуется так, что обучение осуществляется в связи обсуждения проблем рабочей группой, в процессе этого модифицируются знания и опыт, полученные в процессе теоретического обучения и практики (P) в нестандартные решения (Q) [33].

Данный метод является довольно эффективным при решении задач организационного развития и внедрения изменений, а также при развитии менеджмента среднего звена, в особенности, для формирования кадрового резерва. Обучение действием способствует усвоению не только необходимых в дальнейшем знаний, но и определенных навыков и умений разрешения новых проблем или задач. В результате сотрудник получает, и теоретическую, и практическую подготовку.

Существует такой метод развития персонала, как workshop (с англ. «мастерская»). Он представляет собой диалоговый формат работы с группой, основная роль в которой принадлежит только её участникам. Workshop может применяться для обсуждения актуальных тем для компании, поиска решения проблем в ней и способов оптимизации её деятельности.

В частности, для студентов он может быть использован для понимания профессиональных задач, а для менеджеров для развития таких компетенций как ориентация на потребителей и лидерство [31].

Стоит отметить, что эффективным методом развития управленческого персонала является storytelling (с англ. «рассказ историй»). Это рассказы о предыдущих действиях руководства, значимых событиях, а также о взаимоотношениях сотрудников. Данный метод рассказчика на первый взгляд кажется простым, но он способствует передаче корпоративных знаний, правил и ценностей. Его результативность связана с необходимостью придерживаться пяти принципов:

- ориентирование на стратегические цели компании;
- тождественность уровня участников и рассказа;
- авторитет рассказчика;
- драматический элемент;
- положительное влияние на познание сотрудников.

Метод рассказчика применяется в комбинации с другими методами развития персонала [29].

В настоящее время видео обучение является наиболее простым методом развития персонала. С помощью данного метода организации могут извлечь большую выгоду в плане самообучения сотрудников, предоставив им необходимую аудио и видео технику, компьютерные программы, учебники.

Оно не требует инструктора, специального учебного зала или установленного времени, обучающийся определяет самостоятельно удобное время [12].

Дистанционное обучение в современной системе развития персонала имеет широкое применение. Оно имеет очевидные преимущества: стоимость, гибкость и доступность.

Использование дистанционного обучения решает следующие задачи, которые представлены на рисунке 1.9 [40].

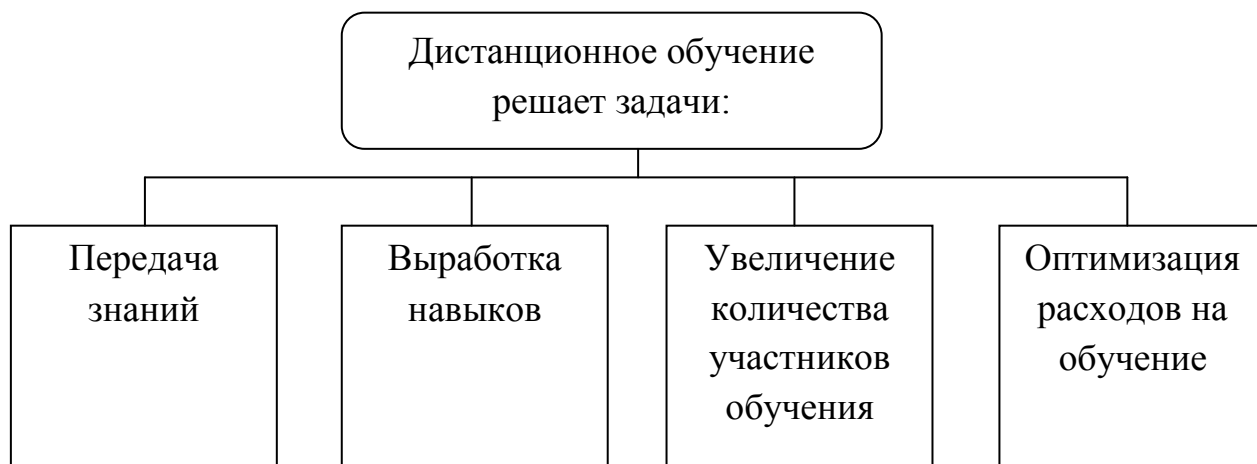


Рисунок 1.9 – Задачи, решаемые при использовании дистанционного обучения

Наиболее распространенным видом дистанционного обучения считается вебинар. Это событие в сети Интернет, в котором принять участие могут множество человек онлайн.

Обучение с помощью телекоммуникационных технологий можно производить в любое время, для этого не нужно подстраиваться под

преподавателя. Также преимуществом является то, что учебный материал можно увеличивать за счет обмена данными между учебными учреждениями, другими организациями внутри сети [34].

Стоит отметить, что для успешного усвоения материала у человека должна быть высокая мотивация. Несмотря на то, что график обучения свободный, его необходимо организовывать для себя индивидуально.

Модульное обучение также используется для развития персонала. Данный метод представляет собой целую программу обучения, которая состоит из различных тематических блоков (модулей), обычно их около трех. Модуль может представлять собой теоретический, практический и итоговый блок.

Применение метода активно осуществляется при развитии специалистов отдела кадров, управленцев, менеджеров по продажам [12].

Сущность баскет-метода представляет собой имитацию ситуаций. Сотруднику предлагают на время выполнить функцию руководителя, которому предстоит разобрать бумаги и принять по ним конкретные решения. Повысить уровень сложности ситуации можно с помощью визитов посетителей, телефонных звонков. В итоге сотрудник должен рассмотреть документацию, проанализировать полученные данные, определить проблемы и разрешить их. Баскет - метод способствует развитию таких умений как анализ, поиск решений, упорядочение информации [14].

Ротация является методом развития персонала, при котором на время сотрудник перемещается на другую должность. Цель метода приобретение необходимых навыков и умений.

Ротация эффективна для применения в тех компаниях, где подразделения тесно взаимодействуют между собой и сотрудникам необходимо владеть несколькими профессиями [25].

Говоря о ротации, обычно подразумевается перемещение сотрудника по горизонтали в компании. Это необходимо, так как его длительное нахождение в одной должности снижает внутреннюю мотивацию к труду, уменьшается кругозор и стремление к профессиональному росту.

Изменив положение сотрудника, появится возможность смотреть на компанию и работу в ней с другой стороны, возникнет стимул к осуществлению трудовой деятельности.

Выделяют несколько видов ротации:

- по другой специальности;
- по смежной специальности;
- с изменением содержания работы, но по той же специальности.

Данные виды тесно связаны с целями, которых стремится достигнуть работодатель с помощью данного метода развития персонала. Обычно это подготовка руководящего персонала, а также взаимозаменяемость работников. Основные цели помогают решить и второстепенные. Это формирование сплоченного коллектива, налаживание каналов коммуникаций внутри компании, предотвращение конфликтов [19].

Однако не стоит проводить ротацию слишком часто. Сотруднику требуется время, чтобы привыкнуть к коллективу и освоить новые навыки и знания. Иначе данный метод будет мешать, а не осуществлять развитие персонала в организации [35].

Каждый из рассмотренных методов имеет наибольшую эффективность для сотрудников различных уровней. Представим в таблице 1.3 методы и уровни персонала, для которых они будут наиболее благоприятны.

Таблица 1.3 – Методы развития различных категорий персонала

Метод развития	Высшее руководство	Средний менеджмент	Молодые специалисты
Коучинг	+		
Counselling	+	+	+
Story telling	+	+	+
Workshop	+	+	+
Видеообучение	+	+	+
Дистанционное обучение	+	+	+
Модульное обучение	+	+	+
Ротация	+	+	+

Баскет-метод		+	+
Менторинг		+	+
Супервизия		+	+
Buddying		+	+
Обучение действием		+	+
Shadowing			+

В настоящее время в России большое внимание при развитии персонала обращается на непрерывное образование. Общественная палата РФ актуализирует данный метод, определяет как один из главных элементов в системе современного образования [47].

Условия современной жизни указывают на то, что человек должен систематически участвовать в образовательном процессе. Именно этот фактор формирует стремление к развитию своего потенциала и применению его на практике, информальному образованию [17].

Оно представляет собой познавательную деятельность, осуществляемую индивидуально не только в рабочей, но и повседневной жизни, без необходимости выполнения конкретной цели. Это может быть образование, которое происходит самопроизвольно с помощью активности человека, общение с другими людьми, изучение литературы и СМИ, посещение различных культурных учреждений. Потенциал окружения формируется в потенциал человека, способствует его развитию личному и профессиональному [47].

Информальное образование дает возможности всестороннего развития личности за счет осуществления процесса образования в течение всей жизни [17].

При формировании данного вида образования, как метода развития персонала, обращается внимание на экономическую значимость, которая сформировалась под воздействием динамичного рынка труда, а также на социально-культурную значимость.

В настоящее время образование становится фактором не только профессиональной, но и личной успешности человека. Как сейчас оно необходимо при развитии сотрудника в профессиональной среде, также будет значимым в будущем для развития личности в целом для успешного функционирования в обществе [27].

Эффективным инструментом развития персонала является корпоративный университет. Это структурное подразделение, которое обеспечивает реализацию программ развития сотрудников, что способствует осуществлению развития самой организации.

Деятельность корпоративного университета подстраивается под специфику работы компании, её отрасль и направления деятельности. Данное подразделение является основным составляющим стратегического развития организации в целом.

Корпоративный университет представляет собой ключевой элемент системы развития персонала. Основными этапами её функционирования можно выделить:

- определение целей компании;
- составление программы, она включает в себя (обязательное обучение, адаптацию молодых специалистов, повышение квалификации, подготовку руководителей, продажу образовательных услуг, самостоятельное обучение);
- контроль над выполнением программы;
- работа с кадровым резервом;
- предоставление коммерческих услуг по обучению сторонним организациям;
- самостоятельное обучение [29].

При определении направлений программ обучения корпоративные университеты формируют бюджет. Он формируется в рамках финансирования организацией. Основными статьями расходов корпоративного университета являются прямые и косвенные затраты. Прямые затраты напрямую связаны с процессом обучения, это заработная плата преподавателей, стоимость

учебников и оборудования, аренда помещения и другое. Косвенные затраты представляют собой заработную плату сотрудников, которые занимаются организацией процесса обучения, также это могут быть непредвиденные расходы в связи с неявкой обучающихся на занятия.

Значимыми элементами обучения являются контроль над процессом обучения и формирование собственной базы знаний. Контроль должен быть непрерывным, чтобы оценивать эффективность вложений и обучения. Своевременное выявление проблем позволит оперативно их устранить или оптимизировать деятельность корпоративного университета.

Российские компании в настоящее время создают корпоративные университеты по причине того, что учебные заведения в системе современного высшего и среднего образования не могут обеспечивать обучающихся теоретической и практической подготовкой одновременно [38].

При планировании развития персонала играют роль множество факторов. Необходимо поработать над теоретической базой сотрудника или над его практическими навыками и умениями. В случае, если задач развития несколько и имеют разную направленность, возможно комбинирование нескольких методов.

Постоянное развитие сотрудника позволяет оставаться ему конкурентоспособным. Другими словами, человеку не предоставляется возможным один раз получить, например, высшее образование и всегда оставаться на этом уровне.

Таким образом, развитие персонала должно осуществляться в течение всего периода рабочей деятельности.

2 Анализ развития персонала на примере ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

2.1 Краткая характеристика и организационно-экономические показатели

ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти является некоммерческой организацией, принадлежащей социальной сфере. Целью создания учреждения являлась защита граждан от безработицы, их трудоустройство, а также решение вопросов трудовой миграции.

Рассмотрим историю развития Центра занятости населения г.о. Тольятти, представим данные в хронологическом порядке в виде таблицы 2.1.

Таблица 2.1 – История развития Центра занятости населения г.о. Тольятти

Год	События
До 1991	Название организации: Центр по трудоустройству, переобучению и профориентации
1991	Реорганизация в Центр занятости населения
1996	Переименование в Тольяттинское городское Управление Департамента Федеральной службы занятости населения по Самарской области
1999	Преобразование в Тольяттинский городской Отдел Департамента ФГСЗН по Самарской области
29 января 2001	Переименование в Тольяттинский городской центр занятости населения
1 июля 2004	Тольяттинский городской центр занятости населения переходит под контроль Федеральной службы по труду и занятости
январь 2005	Преобразование учреждения в Государственное учреждение Центр занятости населения города Тольятти
январь 2007	Переименование учреждения в Государственное учреждение Центр занятости населения г. о. Тольятти
декабрь 2012	Преобразование учреждения в Государственное казенное учреждение Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти»

Возглавляет Центр занятости населения Федеральная служба по труду и занятости.

Организационная структура управления Центра занятости населения представлена в приложении А. Она является линейно-функциональной. Данный вид структуры характеризуется единоличным управлением руководителя в

каждом подразделении, он осуществляет полный контроль над подчиненными и все функции управления. Руководители подразделений, в свою очередь, подчиняются единому руководителю учреждения. Также подразделения находятся в постоянном контакте и взаимодействии. Это отражает функциональную сторону структуры.

Учреждение возглавляет директор. Процедура его назначения и снятия с должности установлена областным законодательством. Трудовой договор с человеком, занимающим эту должность, заключается на пять лет.

Деятельность учреждения регламентируется конвенциями Международной организации труда, законами и нормативно-правовыми актами российской Федерации, областным законодательством и уставом Центра занятости.

Функции, которые выполняет Центр занятости, представлены на рисунке 2.1.

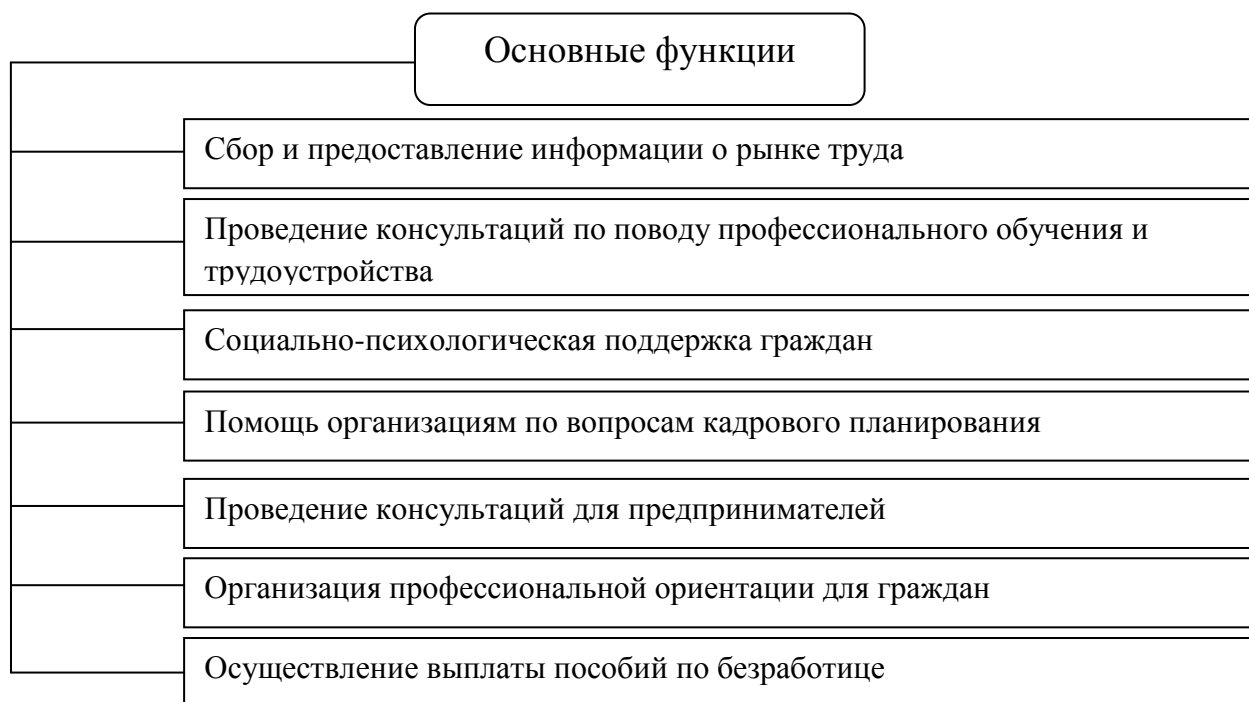


Рисунок 2.1 – Основные функции, выполняемые ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Осуществление финансирования ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти происходит за счет выделяемых средств из бюджета области, а также субвенций Федерального фонда компенсаций, на осуществление переданных в установленном порядке полномочий в сфере занятости населения.

Представим основные организационно-экономические показатели деятельности ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти за 2013-2015 гг. в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Организационно - экономические показатели ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти за 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Изменение					
				2014/2013		2015/2014		2015/2013	
				Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %
Субвенции из федерального бюджета, тыс. руб.	17563	19399	22110	1836	10,5	4547	25,9	2711	14
Среднегод. стоимость основных средств, тыс. руб.	4674	5073,8	4696,4	399	7,3	22,4	4,8	-377,4	-7,4
Числ-ть работающих, чел.	138	139	138	1	0,7	-1	-0,7	0	0
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3163	3478,3	3010,3	315,3	10	-468	-13,5	-152,7	-4,8
Среднемес. заработная плата работника, тыс. руб.	14,3	15,6	13,2	1,3	9,1	-2,4	-15,4	1,1	-7,7
Количество безработных граждан, состоящих на учете в Центре занятости, чел.	3414	5667	8336	2253	66	4922	144,2	2669	47,1

По данным таблицы видно, что субвенции из Федерального бюджета с каждым годом увеличиваются, за рассматриваемый период они возросли на 14%. Показатель численности работающих стабилен, он составляет 138 человек на начало и конец периода. Количество безработных граждан увеличивается, показатель за рассматриваемый период вырос на 47,1%.

Представим графическую интерпретацию показателя фонда оплаты труда Центра Занятости населения на рисунке 2.2.

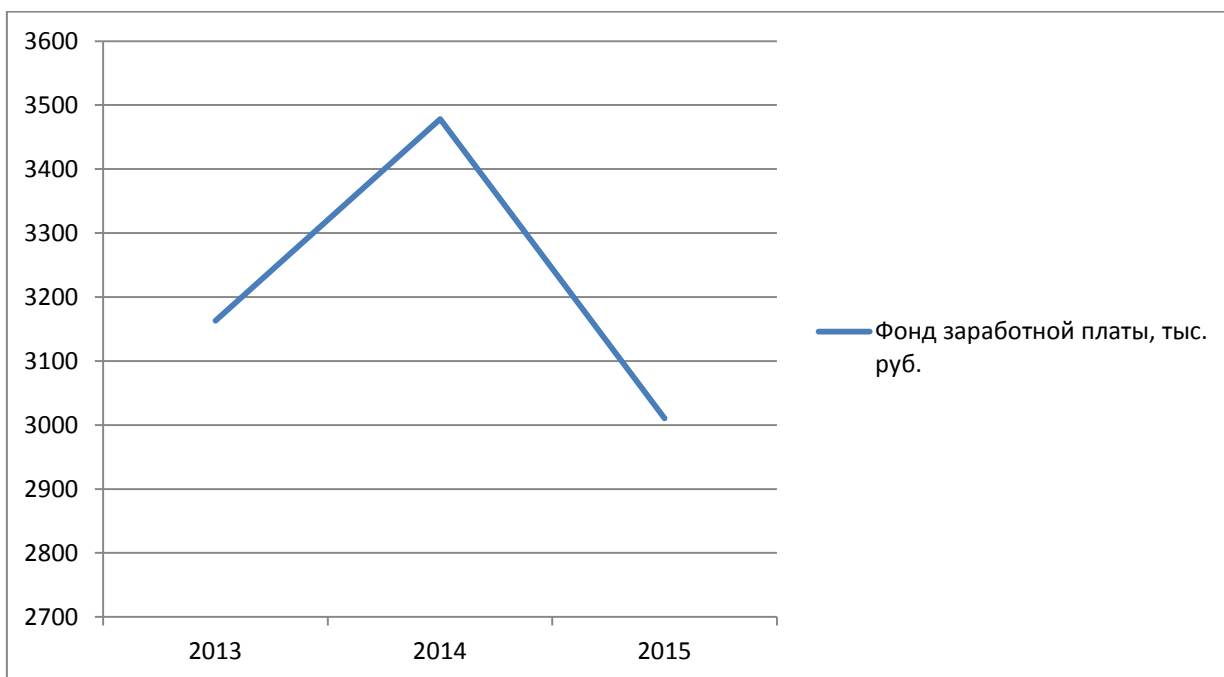


Рисунок 2.2 – Динамика изменения фонда заработной платы ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Показатель фонда заработной платы за рассматриваемый период уменьшился на 4,8%. Это вызвано ухудшением экономического положения в городе и регионе в целом.

Представим графически изменение средней месячной заработной платы работника на рисунке 2.3.

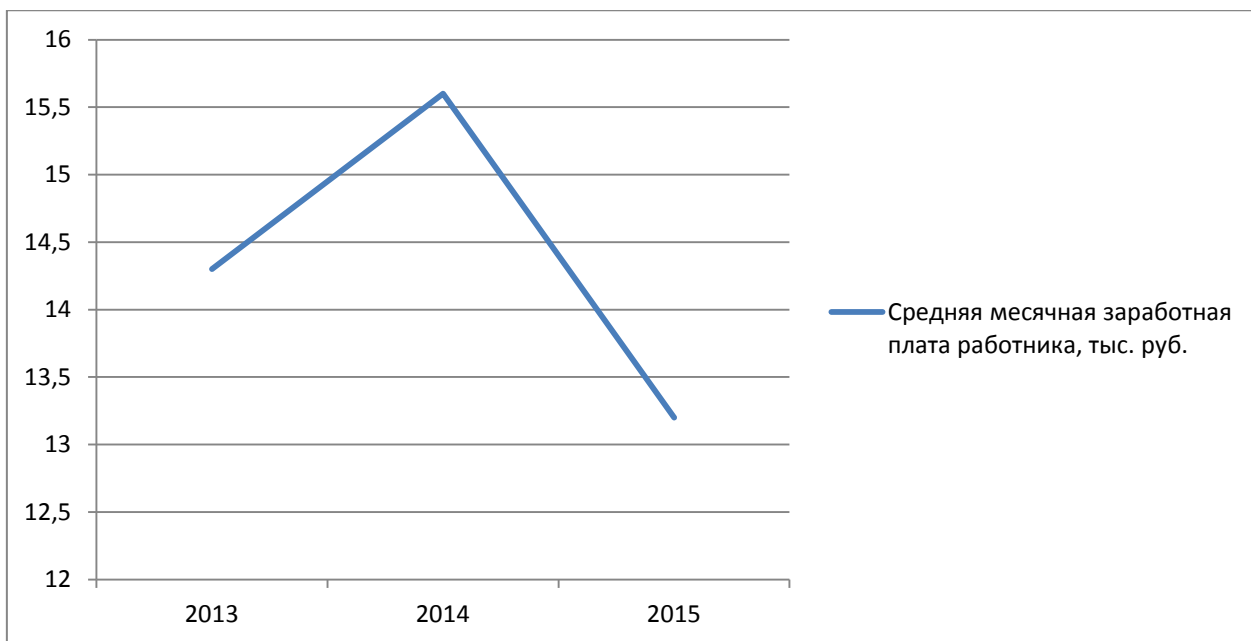


Рисунок 2.3 – Изменение средней месячной заработной платы работника
ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Показатель средней месячной заработной платы работника за рассматриваемый период снизился на 7,7%. Это вызвано изменением экономического положения в городе и регионе в отрицательную сторону.

Рассмотрев показатели деятельности Центра занятости населения в целом, перейдем к анализу системы развития персонала Учреждения.

2.2 Анализ системы развития персонала

Управление персоналом в ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти осуществляется организационным отделом. Данный отдел создан с целью кадрового, документационного, архивного обеспечения деятельности учреждения.

Отдел выполняет следующие функции, представленные на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Функции, выполняемые организационным отделом ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

В организационный отдел входят два человека, отвечающие за осуществление работы с кадрами. Для учреждения, численность которого составляет 138 человек, это достаточно, так как по нормативу необходим 1 работник кадровой службы на 100 человек.

Каждый сотрудник выполняет определенные трудовые обязанности и задачи.

Распределение функций по управлению персоналом между специалистами организационного отдела представлено на рисунке 2.5.

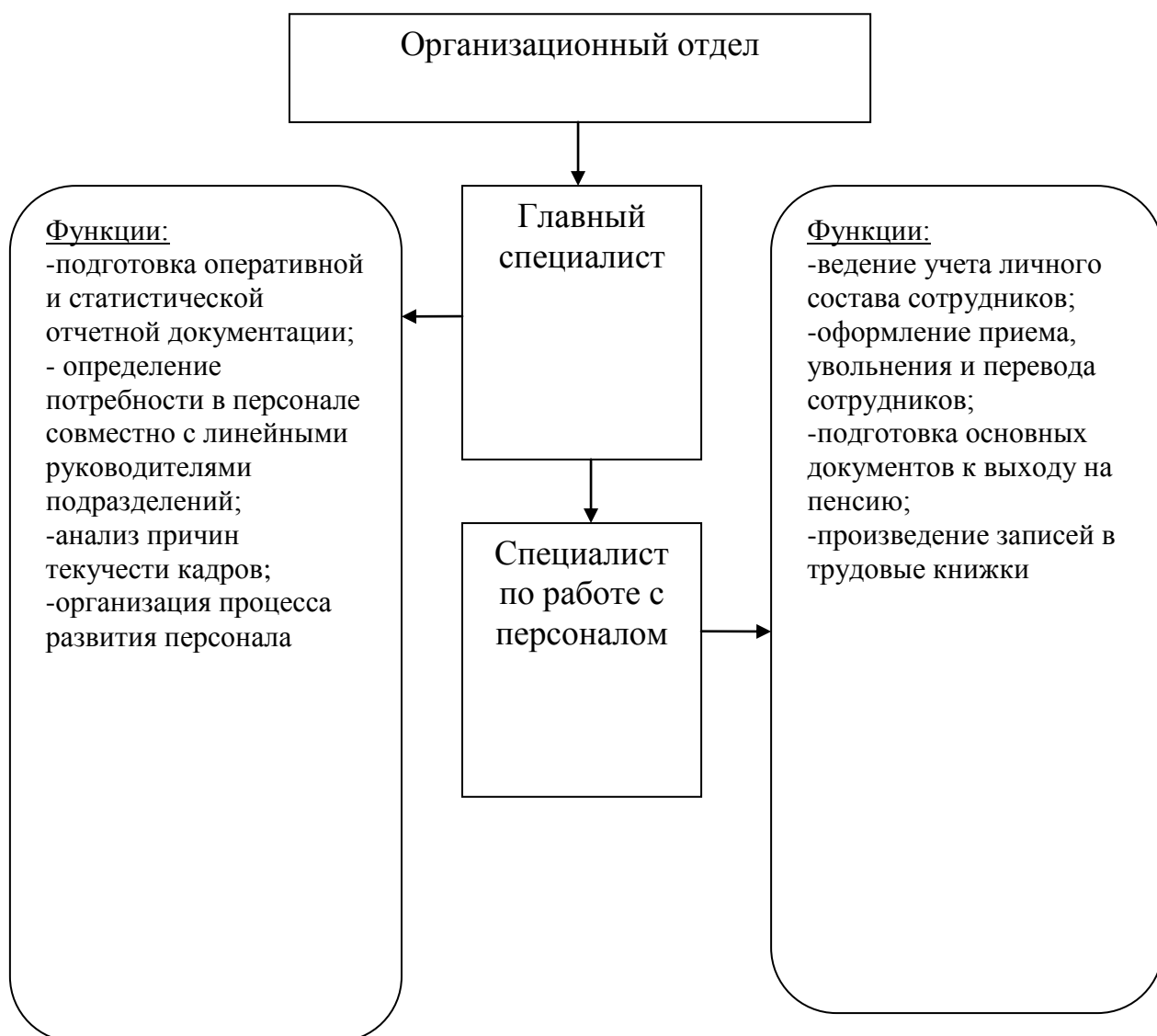


Рисунок 2.5 – Функции по управлению персоналом, выполняемые специалистами

Рассмотрим основные показатели, касающиеся состава, структуры, обеспеченности и движения персонала.

Анализ обеспеченности персоналом проводится с целью выявления соответствия между фактической и плановой численностью работников требуемых категорий для непрерывной и эффективной работы учреждения. Данные об обеспеченности персоналом в ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ обеспеченности персоналом ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Категория персонала	По плану		Фактически		Уровень обеспеченности, %	Отклонение	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %		численности, чел.	доля, %
Руководители	11	7,9	11	7,9	100	0	0
Специалисты	113	81,3	112	81,2	99,1	-1	-0,9
Служащие	10	7,2	10	7,3	100	0	0
Обслуживающий персонал	5	3,6	5	3,6	100	0	0
Всего	139	100	138	100	99,8	-1	-0,7

Представим наглядно данные по обеспеченности персоналом на рисунке 2.6.

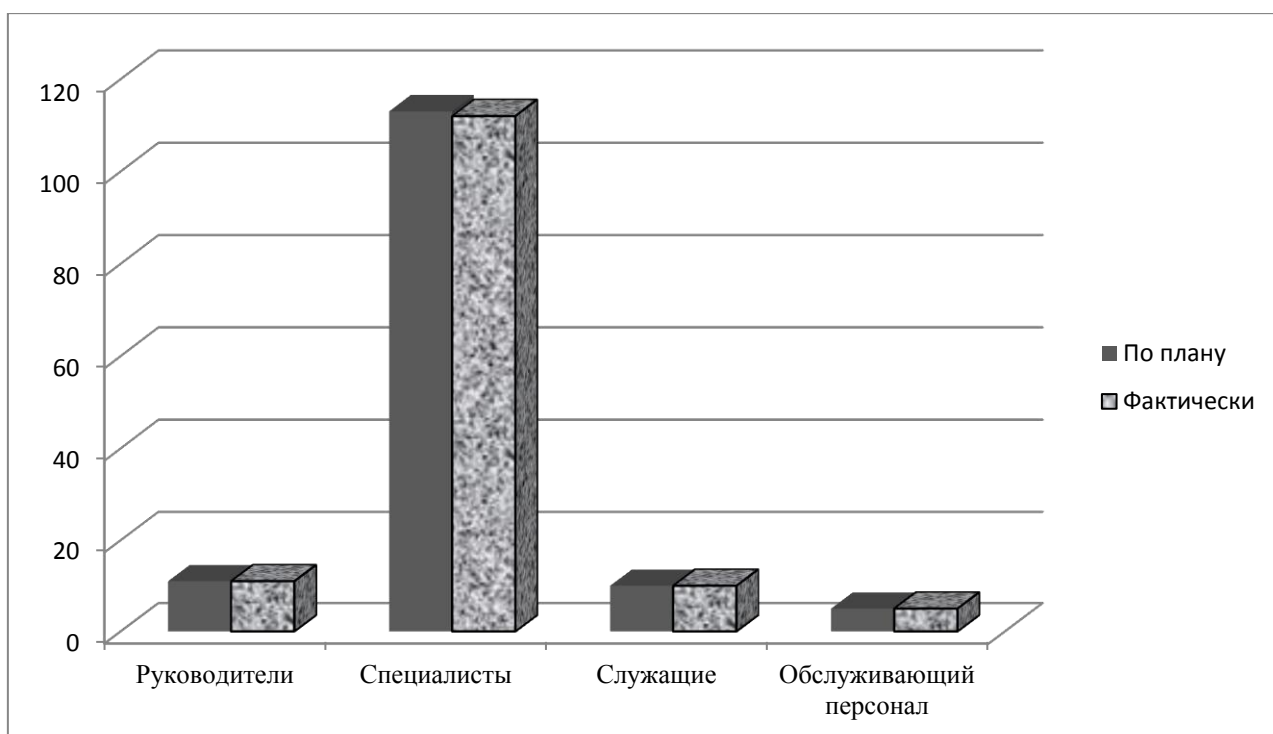


Рисунок 2.6 – Сравнение плановой и фактической обеспеченности персоналом ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

По данным таблицы видно, что обеспеченность персоналом учреждения равна 99,8%. Она недостаточна в одной категории специалистов в количестве одного человека.

Далее рассмотрим состав и структуру персонала учреждения (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Состав и структура персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Показатели	2013		2014		2015	
	Численность, чел.	Доля, %	Численность, чел.	Доля, %	Численность, чел.	Доля, %
Структура персонала по уровню образования						
Общая численность персонала	138	100	139	100	138	100
-сотрудники, имеющие высшее образование	123	89,1	124	89,2	123	89,1
-сотрудники, имеющие среднее специальное образование	15	10,9	15	10,8	15	10,9
Структура персонала по возрасту						
- сотрудники в возрасте до 25 лет	6	4,3	7	5,1	6	4,3
- сотрудники в возрасте 26-30 лет	12	8,7	12	8,6	12	8,7
- сотрудники в возрасте 31-35 лет	17	12,3	17	12,2	17	12,3
- сотрудники в возрасте 36-40 лет	38	27,5	38	27,3	38	27,5
-сотрудники в возрасте 41-45 лет	43	31,2	43	30,9	43	31,2
-сотрудники в возрасте 46-50лет	16	11,6	16	11,5	16	11,6
- сотрудники в возрасте 51-55 лет	6	4,4	6	4,4	6	4,4
Структура персонала по полу						
-мужчины	5	3,6	5	3,6	5	3,6
-женщины	133	96,4	134	96,4	133	96,4

По данным таблицы видно, что в ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти работают преимущественно женщины, большинство сотрудников имеют высшее образование, возраст большинства сотрудников от 31 до 50 лет.

Представим наглядное изображение структуры персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти по уровню образования с помощью диаграммы (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Структура персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти по уровню образования

Представим графическое изображение структуры персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти по возрастному признаку с помощью диаграммы (рисунок 2.8).

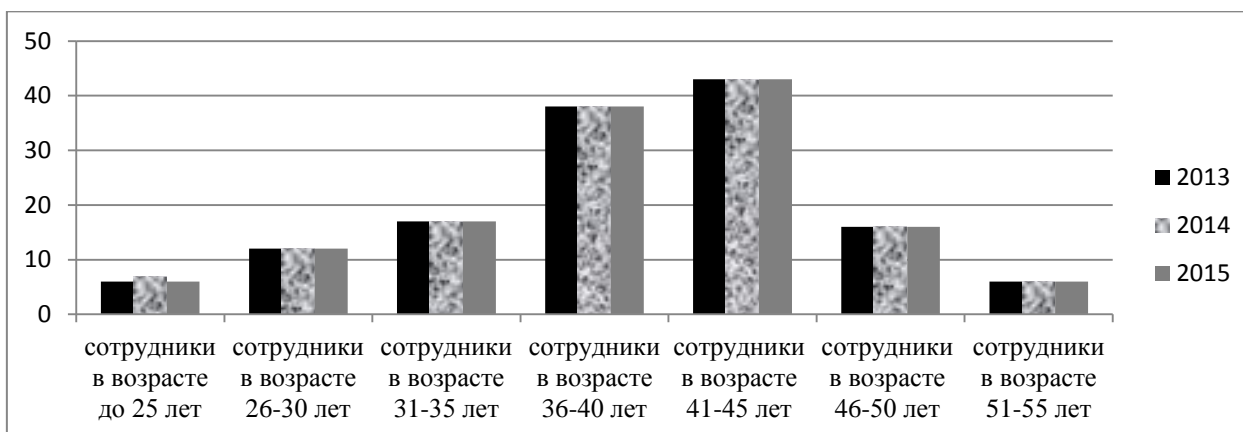


Рисунок 2.8 – Структура персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти по возрастному критерию

Постоянство состава работников Центра занятости является одним из важнейших факторов успешной работы учреждения. В связи с этим движение сотрудников и его динамика представляет собой важный объект анализа (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ движения кадров ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение		Динамика	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Состояло по списку на начало отчетного периода, чел.	138	138	139	0	1	0	0,72
Принято-всего	7	4	6	-3	2	-42,9	50
Выбыло-всего, в том числе	2	3	5	1	2	50	66,7
-по собственному желанию;	2	2	4	0	2	0	100
-уволены за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины;	-	-	-	-	-	-	-
-по другим причинам	-	1	1	1	-	100	0
Состояло по списку на конец года	138	139	138	1	-1	0,72	-0,72
Коэффициент выбытия	1,4	2,2	3,6	0,8	1,4	57,1	63,6
Коэффициент оборота по приему	5,1	2,9	4,3	-2,2	1,4	-43,1	48,3
Коэффициент текучести	1,4	1,4	2,9	0	1,5	0	107,1
Коэффициент замещения	3,5	2	1,2	-1,5	-0,8	-42,9	-40

По данным таблицы видно, что коэффициент выбытия увеличился на 63,6%, коэффициент оборота по приему вырос на 48,3%, коэффициент замещения снизился на 40%, а коэффициент текучести за рассматриваемый период увеличился на 107,1%. Это обусловлено повышением требований к персоналу, недостатком возможности карьерного продвижения, а также отсутствием темпов роста заработной платы.

Представим графически изменение коэффициента текучести кадров на рисунке 2.9.

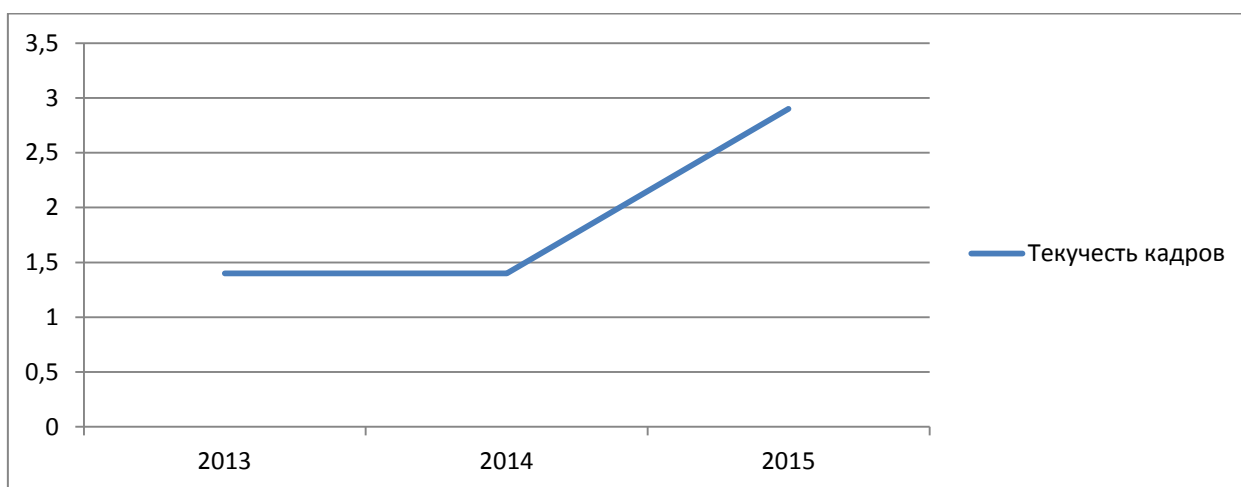


Рисунок 2.9 – Изменение коэффициента текучести кадров за 2013-2015 гг.

Рассмотрев основные показатели состава, структуры, обеспеченности и движения персонала, перейдем к подробному анализу системы развития персонала.

В обязанности сотрудников, отвечающих за работу с кадрами, входит организация развития персонала учреждения.

В таблице 2.6 представлены составляющие развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти.

Таблица 2.6 – Применение составляющих развития персонала

Составляющая развития персонала	Применение	Каким образом осуществляется
Профессиональное обучение	+	-повышение квалификации; -проведение семинаров и тренингов
Планирование карьеры	-	-карьерный рост сотрудников осуществляется только в связи с освобождаемой вакансией
Кадровый резерв	-	-поиск и подбор кадров по факту освобождения вакансий

Как видно из таблицы, не все составляющие развития персонала применяются в ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти в полной мере. Рассмотрим каждую из них подробнее.

Профессиональное обучение в ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти осуществляется посредством повышения квалификации, проведения семинаров и тренингов.

В учреждении чаще всего применяется такой вид обучения, как повышение квалификации. Он представляет собой обучение сотрудников с помощью внешних специалистов, которые, как правило, приглашаются по приказу Министерства труда, занятости и миграционной политики Самарской области, в специализированной аудитории «Бизнес-инкубатора г.о. Тольятти», либо, при необходимости, сотрудники едут в город Самара. Мероприятие проводится в виде лекции-семинара вне рабочего места в групповой форме, его периодичность один раз в год, длительностью в среднем пятнадцать дней по два часа. Финансирование осуществляется из бюджета Министерства, поэтому расходы не учитываются в организационно - экономических показателях ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти. На каждое мероприятие выделяются места в размере 30 человек, в связи с этим, руководство самостоятельно формирует списки сотрудников, которым необходимо пройти курсы повышения квалификации, исходя из результатов аттестации и личных дел.

Кроме повышения квалификации для развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти проводятся семинары и тренинги. Согласно статье расходов в организационно-экономических показателях учреждения, выделяется сумма в размере 130 тыс. руб. для организации развития сотрудников. Денежные средства распределяются следующим образом (таблица 2.7).

По данным таблицы видно, что рассматриваемые методы обучения проводятся вне рабочего места с помощью привлекаемых специалистов, что значительно увеличивает затраты на организацию мероприятий. В настоящее время существует несколько методов развития персонала, с помощью которых можно сократить затраты на обучение и увеличить количество сотрудников, которые его пройдут.

Таблица 2.7 – Характеристика семинаров и тренингов, которые проводит ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти для развития сотрудников

Метод обучения	Предназначение и характеристика	Периодичность, количество участников за одно мероприятие	Стоимость в год
Семинар	Ознакомление персонала с новыми технологиями и изменениями политики занятости населения Самарской области. Обучение вне рабочего места (из-за масштабности проводится в «Бизнес-инкубаторег.о. Тольятти») в групповой форме, при помощи привлекаемого специалиста	1 раз/год 100 участников	40 тыс.руб.
Тренинг	Развитие основ компьютерной грамотности для более эффективной работы с электронной системой учета и документооборота. Обучение вне рабочего места («Бизнес-инкубатор г.о. Тольятти») в групповой форме, при помощи привлекаемого специалиста	3 раза/год 24 участника	90тыс.руб.

Составим таблицу, в которой представим данные о прохождении обучения сотрудниками ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти различных категорий. Представим следующие категории: руководители (Рук.), служащие (Служ.), специалисты (Спец.).

Таблица 2.8 – Прохождение обучения сотрудниками различных категорий ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти за 2013- 2015 гг.

Метод обучения	2013			2014			2015		
	Рук.	Спец.	Служ.	Рук.	Спец.	Служ.	Рук.	Спец.	Служ.
Повышение квалификации	11	11	8	10	14	6	11	11	9
Семинар	11	80	9	11	79	10	11	79	10
Тренинг	30	17	25	32	13	27	33	9	30
Всего	52	108	42	53	106	43	55	99	49

С помощью таблицы наглядно представлено распределение мест на обучение сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти по категориям.

Представим данные о распределении мест относительно количества работников в различных категориях.

Таблица 2.9 – Распределение мест на обучение сотрудников учреждения по категориям за 2013-2015 гг.

Показатель	2013			2014			2015		
	Рук.	Спец.	Служ.	Рук.	Спец.	Служ.	Рук.	Спец.	Служ.
Выделено мест за год	52	108	42	53	106	43	55	99	49
Всего сотрудников в категории	11	112	10	11	113	10	11	112	10
Соотношение выделенных мест к численности	4,72	0,96	4,2	4,82	0,94	4,3	5	0,88	4,9

Таким образом, с помощью таблицы было выявлено, что категория специалистов обучалась меньше остальных. Не все специалисты проходят обучение в течение года. Количество мероприятий по обучению на одного человека составляет преимущественно 1 участие в год.

Планирование карьеры должно быть обязательной составляющей развития персонала каждой организации. Отсутствие индивидуальной траектории планирования карьеры существенно влияет на мотивацию сотрудников.

Работнику важно осознавать то, что его труд может быть оценен руководством в полной мере. При наличии возможности продвижения человек будет трудиться больше и качественнее выполнять свою работу, это существенно повлияет на его внутреннюю мотивацию. Таким образом, производительность труда будет выше, что положительно повлияет на работу учреждения.

Планирование карьеры неразрывно связано с кадровым резервом. Анализ нормативно-правовой и локальной документации, обеспечивающие управление персоналом, показал, что в учреждении отсутствует положение о кадровом резерве, ни один документ не отображает планирование карьеры.

Отсутствие применения данной составляющей в ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти является минусом, поскольку при освобождении вакансии приходится использовать внешние источники найма персонала. Это существенно увеличивает расход рабочего времени сотрудников кадровой службы относительно данной проблемы, а также затрачиваются дополнительные денежные средства.

Центр занятости населения является для себя источником найма сотрудников, так как при освобождении вакансии можно использовать базу данных безработных, которые стоят на учете. Как показывает практика, такой источник найма сотрудников эффективен только для такой категории, как обслуживающий персонал, иногда он применим и к служащим. Квалифицированные специалисты и руководители, как правило, в базе данных отсутствуют. Именно поэтому для данных категорий приходится использовать внешние источники найма. Представим их виды и стоимость в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Внешние источники найма специалистов и руководителей

Источник найма	Стоимость
Газета -«Вакансии города»	1350 руб. (разовое размещение вакансии в выпуске)
-«Работа для Вас»	5959 руб. (разовое размещение вакансии в выпуске)
Интернет-сайт по поиску работы -rabota.ru	4400 руб. (размещение вакансии и просмотр резюме 14 дней)
-headhunter.ru подбор служащего	4400 руб. (размещение вакансии и просмотр резюме 7 дней)
-headhunter.ru подбор специалиста или руководителя	16000 руб.(размещение вакансии и доступ к базе резюме 30 дней)
Средняя цена	6422 руб.

Таким образом, поиск сотрудников с помощью внешних источников предполагает большие затраты, особенно, если требуются сотрудники категории специалисты или руководители. Учитывая, что Центр занятости населения является учреждением, которое финансируется федеральным бюджетом, расходы должны быть минимальны. В связи с этим, целесообразно создать кадровый резерв, который будет включать в себя планирование карьеры сотрудников. Это позволит минимизировать затраты и повысить мотивацию сотрудников с точки зрения повышения производительности труда.

На основе анализа системы развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти, были выявлены следующие проблемы:

- обучение специалистов осуществлялось меньше остальных категорий сотрудников за рассматриваемый период 2013-2015 гг.;

- большие затраты на обучение сотрудников, которые можно сократить за счет использования дистанционного обучения;

- отсутствие кадрового резерва и планирования карьеры сотрудников, наличие которых сократит затраты на найм сотрудников и положительно повлияет на мотивацию работников.

Следующая глава будет посвящена разработке предложений по устранению выявленных проблем.

3 Разработка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти и их социально-экономическая оценка

3.1 Разработка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

По результатам анализа системы развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти были выявлены проблемы, которые необходимо устранить для повышения эффективности функционирования данной системы.

Представим выявленные проблемы и возможности их устранения на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Пути устранения выявленных проблем в системе развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Специалисты Центра занятости населения непосредственно оказывают помощь безработными гражданами. Именно поэтому необходимо проводить их обучение систематически несколько раз в год для повышения качества работы сотрудников и, следовательно, для увеличения производительности труда.

Предлагается оптимальное распределение мест обучения сотрудников на 2016-2017 гг. в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Распределение мест обучения сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти на 2016-2017 гг.

Метод обучения	2016			2017		
	Рук.	Спец.	Служ.	Рук.	Спец.	Служ.
Повышение квалификации	2	26	2	2	27	1
Семинар	11	85	4	11	82	7
Тренинг	5	62	5	6	61	5
Всего выделено мест	18	173	11	19	170	13
Всего сотрудников в категории	11	112	10	11	112	10
Количество мест на человека	1,63	1,54	1,1	1,72	1,52	1,3

Таким образом, с помощью предложенного распределения прохождения обучения для специалистов будет составлять 1 место на сотрудника в год, как минимум. Половина работников сможет пройти обучение 2 раза в год. Рассматриваемая категория многочисленна, именно поэтому предоставление большего количества мест без внедрения новых методов обучения не является возможным.

Затраты на обучение сотрудников составляют 130 тысяч рублей в год. Данная сумма является частью средств, которые выделяются из Федерального бюджета на расходы Центра занятости населения. С помощью такого современного метода развития персонала как дистанционное обучение, есть

возможность сократить затраты на развитие сотрудников и направить денежные средства на другие нужды Учреждения.

Для внедрения дистанционного обучения в Центре занятости населения необходимо:

- компьютерная техника;
- программное обеспечение;
- специалист по техническому обеспечению;
- специалист по обучению.

На данный момент в Учреждении имеется компьютерный кабинет, оборудованный для проведения занятий и мастер-классов для безработных граждан, который вмещает 40 человек для работы за компьютером. Предлагается использовать эту аудиторию для организации дистанционного обучения, так как она пустует и используется только несколько раз в неделю.

Специалист по техническому обеспечению имеется в штате сотрудников, ему предстоит только установить программное обеспечение и при необходимости осуществлять настройку и обновление.

Специалист по обучению также имеется, но работать с аудиторией он будет дистанционно. Стоимость его работы на тренингах составит 10 тыс. руб., на семинаре 5 тыс. руб.

Необходима закупка программного обеспечения. Рассмотрев ассортимент предложений, была выбрана система «Web Tutor». Она позволяет использовать в комплексе процессы оценки, тестирования, обучения сотрудников, а также формирования базы данных учебных материалов. Это будет способствовать увеличению количества сотрудников, которые смогут пройти обучение, и возможности ознакомления с материалом позже, когда сотрудник при непредвиденных обстоятельствах не смог присутствовать на тренинге. Семинар предлагается осуществлять посредством вебинара. В аудитории имеется большой экран, на котором будет транслироваться конференция, сотрудники будут располагаться в аудитории, которая вмещает 130 человек, а также 40 компьютерных мест. При возникновении вопросов по ходу вебинара или для

участия в обсуждении работники могут воспользоваться компьютерами, на которых также будет транслироваться семинар в форме вебинара. Стоимость данного программного обеспечения составляет 50 тысяч рублей.

Внедрение кадрового резерва, в свою очередь, необходимо для сокращения временных и денежных затрат на замещение вакансий. Время является одним из самых важных ресурсов, а пустующая вакансия негативно влияет на работу отдела и всю организацию в целом. При формировании кадрового резерва отпадает необходимость денежных затрат на подбор кандидатов, так как специалист организационного отдела заранее будет знать какой сотрудник на какую должность претендует.

Итак, в главе 1 на рисунке были выделены варианты формирования кадрового резерва. Для Центра занятости населения подходит первый вариант-традиционный. Необходимы замещение типовых рабочих мест сотрудниками, которые обладают необходимыми навыками, умениями, способностями и обладают высоким потенциалом.

Планирование карьеры является эффективным способом замещения должностей и инструментом повышения мотивации сотрудников. Для ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти целесообразна к применению будет модель карьеры «трамплин». Это обусловлено тем, что в данном учреждении траектория движения осуществляется вверх и замещение должностей происходит постепенно через определенные промежутки времени. После пребывания в самой высокой должности, которую может занять сотрудник, при достижении пенсионного возраста он уходит на пенсию, иными словами, происходит прыжок с трамплина.

Предлагаются две модели карьеры специалиста Учреждения.

На рисунке 3.2 представлена модель карьеры специалиста организационного отдела.



Рисунок 3.2 – Модель карьеры специалиста организационного отдела

На рисунке 3.3 представлена модель карьеры специалиста отдела профессионального обучения, профессиональной ориентации и психологической поддержки.

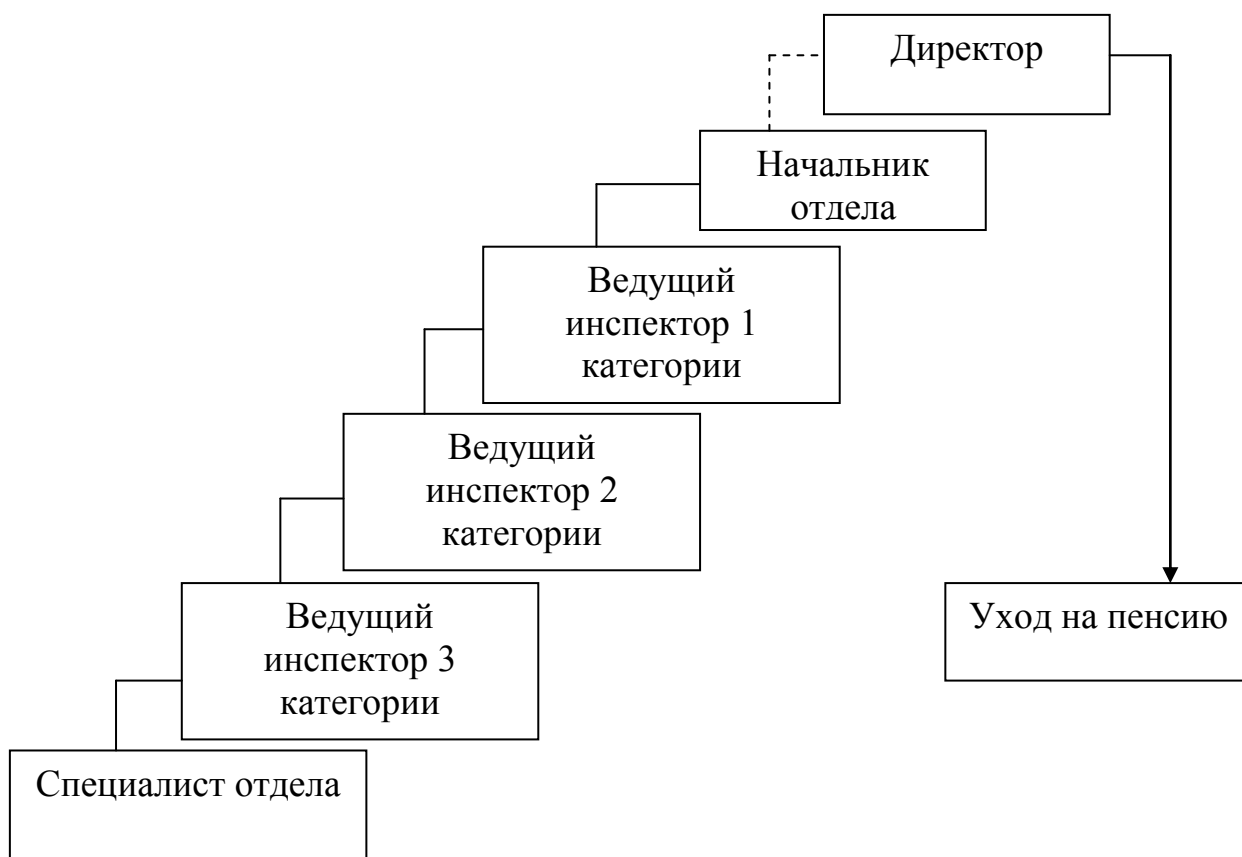


Рисунок 3.3 – Модель карьеры специалиста отдела профессионального обучения, профессиональной ориентации и психологической поддержки

Разумеется, не каждый сотрудник сможет пройти данный карьерный путь в организации, он сможет это сделать с помощью своих способностей, навыков, умений, желая учиться и эффективно работать. Данная возможность продвижения будет служить эффективным инструментом мотивации специалистов.

Для систематизации всех предложений и оптимизации системы развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти в целом разработано Положение о развитии персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти. Оно представлено в Приложении.

Таким образом, предложенные рекомендации будут способствовать оптимизации системы развития персонала и повышению эффективности работы всего учреждения в целом. Рассчитаем социальную и экономическую эффективность в следующем параграфе.

3.2. Социально-экономическая оценка предложений по развитию персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Предложения по развитию персонала, которые внедряются в учреждении, должны быть социально и экономически эффективны. В ином случае, они будут негативно влиять на деятельность и функционирование организации в целом.

Проведем экономическую и социальную оценку разработанных предложений.

Экономическая оценка предложений заключается в соотношении затрат предыдущих и настоящих, которые необходимы для внедрения.

Рассматривая обучение сотрудников, предлагается перейти на дистанционную форму, которая позволит сократить затраты и увеличить количество обучающихся. Требуемые вложения составляют 65 тыс. руб. в год. Предыдущие затраты составляли 130 тыс. руб. в год.

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле 3.1.

$$\text{Эф} = (P / Z) * 100\% , \quad (3.1)$$

где Эф - экономическая эффективность, %;

P - результат, руб.;

Z - предыдущие затраты, руб.

Для того чтобы рассчитать результат, необходимо воспользоваться формулой 3.2.

$$\text{Э} = Z_n - Z_{n-1} , \quad (3.2)$$

где Э - экономический эффект, руб.;

Z_n - затраты предыдущие, руб.;

Z_{n-1} - затраты настоящие (предлагаемые), руб.

Таким образом, проведем расчеты по формулам.

$$\text{Э} = 130 - 65 = 65 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эф} = (65 / 130) * 100\% = 50\%$$

Экономия средств по предложению внедрения дистанционного обучения составляет 50%.

Рассматривая внедрение кадрового резерва и планирования карьеры сотрудников, в использовании внешних источников найма в дальнейшем нет необходимости, так как будут использоваться внутренние источники. Средняя стоимость использования внешних источников составляла 6422 руб. в год. Формирование кадрового резерва и планирование карьеры не требуют денежных затрат. Именно поэтому сумма средств, которая выделялась на найм сотрудников, будет сэкономлена в полном размере.

Таким образом, экономия средств по всем предложениям будет составлять 71422 руб. в год. Данную денежную сумму представляется

возможным направить на дополнительное образование сотрудников Учреждения.

Так как в Центре занятости населения создается кадровый резерв, необходимо особое внимание уделять сотрудникам, которые будут состоять в нем. Данные работники претендуют на должности, находящиеся выше по иерархии управления. Следственно, на них будет возлагаться в дальнейшем больше ответственности и должностных обязанностей. Сотрудники должны быть подготовлены к этому.

Целесообразным будет внедрить для категории руководителей и сотрудников, находящихся в кадровом резерве, такие методы развития как баскет-метод и тренинг на активизацию лидерских качеств.

Баскет-метод представляет собой моделирование ситуаций на рабочем месте. Он будет проводиться в Учреждении в компьютерной аудитории. Привлечение тренера не требуется, расходы на дополнительные канцелярские товары составят около 1000 рублей.

Тренинг на активизацию и развитие лидерских качеств также будет проводиться в специализированной компьютерной аудитории в Учреждении. Приглашение тренера и закупка программных компонентов в имеющуюся систему «WebTutor» составит 20 тысяч рублей.

На оставшуюся сумму имеется возможность приобрести программное обеспечение для комплексной оценки сотрудников. Это программа «1С: Предприятие 8. Оценка персонала», стоимость которого составляет 50400 рублей.

Таким образом, предложения на дальнейшее распределение сэкономленных средств позволят оптимизировать процесс управления персоналом и развития сотрудников. Сумма распределена почти в полном объеме, цены могут варьироваться, так как это рекомендации на будущее для Учреждения.

Социальная эффективность имеет не меньшую значимость, чем экономическая. Она показывает соответствие достигнутых результатов и

потребностей сотрудников. С помощью данного показателя можно значительно улучшить лояльность работников к организации, их психо-эмоциональное состояние на работе, мотивацию к выполнению своих обязанностей качественнее и быстрее, что приведет к улучшению показателей деятельности всей организации в целом.

В первую очередь проанализируем результаты опроса сотрудников таких категорий, как руководители, специалисты, служащие. Темой данного анкетирования было являлся вопрос «Как Вы относитесь к внедрению кадрового резерва и планирования карьеры?».

Таблица 3.2 – Результаты опроса сотрудников на тему «Как Вы относитесь к внедрению кадрового резерва и планирования карьеры?»

Ответ	Руководители	Специалисты	Служащие
Позитивно, так как:	93%	94%	85%
- мой труд может быть оценен руководством в полной мере	35%	31%	29%
- я уверен, что усердный труд приведет меня к повышению	21%	28%	23%
- профессиональное развитие играет важную роль для меня	25%	26%	18%
- другой вариант	12%	9%	15%
Негативно, так как:	7%	6%	15%
- я считаю, что в Учреждении необходимость в данных составляющих развития персонала отсутствует	3%	3%	10%
- меня не интересует карьерный рост	0%	3%	5%
- другой вариант	4%	0%	0%
	100%	100%	100%

По данным опроса видно, что большинство сотрудников позитивно относятся к внедрению кадрового резерва и планирования карьеры. Они считают, что это будет способствовать справедливой оценке их со стороны руководства, повышению в должности, а также профессиональному развитию. Таким образом, данные составляющие развития персонала будут мотивировать

их трудиться усерднее и качественнее, а также положительно влиять на лояльность к руководству и Учреждению в целом.

Для наглядности представим результаты на рисунке 3.4.

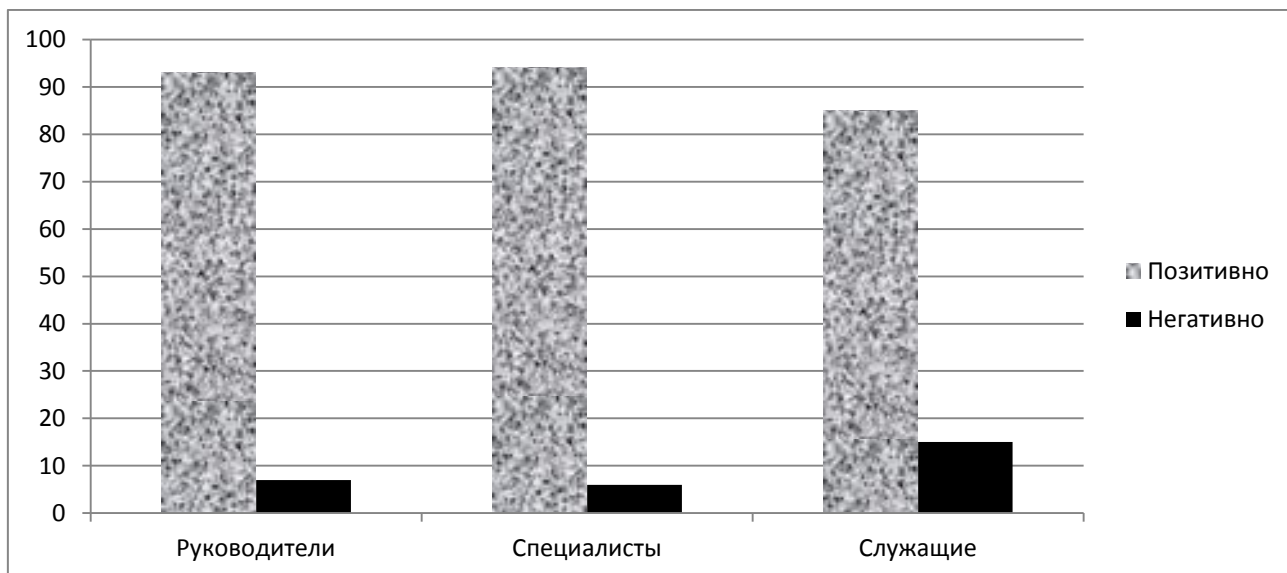


Рисунок 3.4 – Результаты опроса сотрудников на тему «Как Вы относитесь к внедрению кадрового резерва и планирования карьеры?»

В категории специалистов большинство относится позитивно к внедрению кадрового резерва и планирования карьеры. Для них также были перераспределены места для обучения. Рассмотрим изменения в производительности труда категории специалистов. Воспользуемся формулой 3.3.

$$ПТ = O / K \quad (3.3)$$

где $ПТ$ - производительность труда специалиста в месяц, ед.;

O - объем предоставляемых услуг, ед.;

K - количество работников в категории специалистов, чел.

Объем предоставляемых услуг измеряется в количестве принятых безработных граждан. Производительность труда представляет собой

количество безработных граждан, которым оказана помощь со стороны работника.

Для того чтобы узнать динамику изменения производительности труда, рассчитаем данный показатель до внедрения разработанных предложений.

$$ПТ_{пред} = 46704 / 112 = 417 ед.$$

Рассчитаем производительность труда после внедрения разработанных предложений.

$$ПТ_{внедр} = 49392 / 112 = 441 ед.$$

Для того чтобы узнать абсолютное изменение показателя производительности труда, необходимо воспользоваться формулой 3.4.

$$\Delta ПТ = ПТ_{внедр} - ПТ_{пред}, \quad (3.4)$$

где $\Delta ПТ$ - абсолютное изменение производительности труда специалиста в месяц, ед.;

$ПТ_{внедр}$ - производительность труда специалиста после внедрения разработанных предложений в месяц, ед.;

$ПТ_{пред}$ - производительность труда специалиста до внедрения разработанных предложений в месяц, ед.

$$\Delta ПТ = 441 - 417 = 24 ед.$$

По итогам представленных расчетов можно сделать вывод, что производительность труда увеличилась на 24 единицы. Произведем расчет относительного изменения производительности труда работника в месяц с помощью формулы 3.5.

$$\Delta ПТот. = (\Delta ПТ / ПТпред.) * 100\% , \quad (3.5)$$

где $\Delta ПТот.$ - относительное изменение производительности труда специалиста в месяц, %;

$\Delta ПТ$ - изменение производительности труда специалиста в месяц, ед.;

$ПТпред.$ - производительность труда специалиста до внедрения разработанных предложений в месяц, ед.

$$\Delta ПТот. = (24 / 417) * 100\% = 5,8\%$$

Представим графически изменение производительности труда специалиста Центра занятости населения на рисунке 3.5.

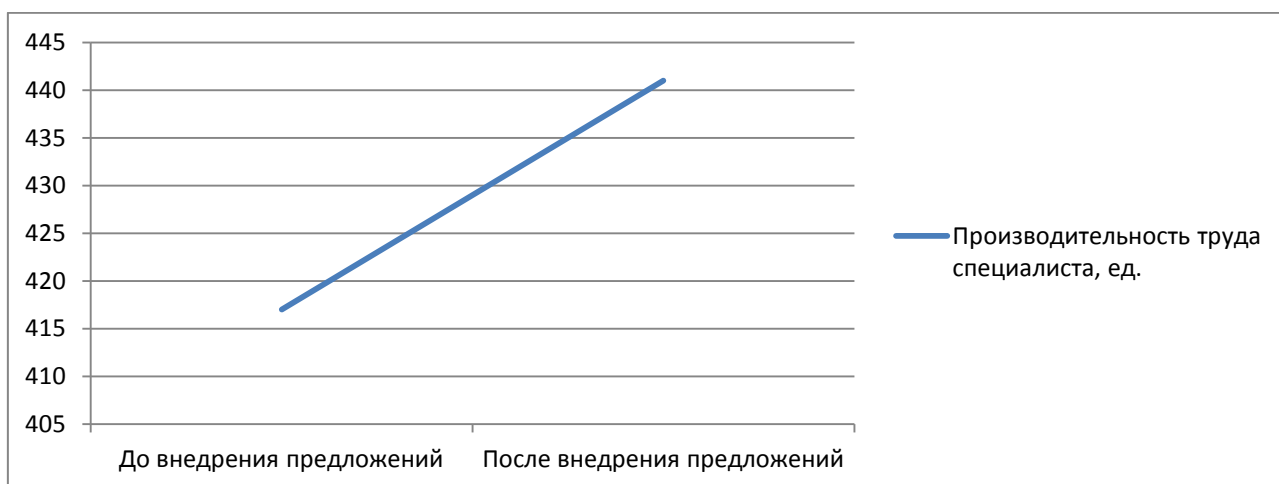


Рисунок 3.5 – Изменение производительности труда специалиста после внедрения разработанных предложений

Таким образом, производительность труда специалиста увеличилась на 5,8%. Это говорит о том, что благодаря разработанным предложениям, сотрудники имеют более высокую мотивацию работать качественнее и продуктивнее.

Для оценки социальной эффективности одним из важнейших показателей является текучесть кадров. Проведем анализ её изменения за 4 месяца 2016

года, когда были внедрены предложения, по сравнению с предыдущим 2015 годом за период с января по апрель.

Таблица 3.3 – Анализ изменения текучести кадров после внедрения предложений

Показатель	2015 (январь-апрель)	2016 (январь-апрель)	Абсолютное изменение, +/-	Относительное изменение, %
1.Количество уволенных сотрудников	2	1	-1	-50
2.Количество принятых сотрудников	3	1	-2	-66,7
3.Всего сотрудников	139	139	0	0
4.Коэффициент текучести кадров (строка 1/ строка 3)	1,4	0,72	-0,68	-48,6

По данным таблицы видно, что коэффициент текучести кадров за период с января по апрель 2016 года по сравнению с аналогичным периодом 2015 года, благодаря внедрению разработанных предложений, снизился на 48,6%.

Представим графически изменение показателя текучести кадров на рисунке 3.6.

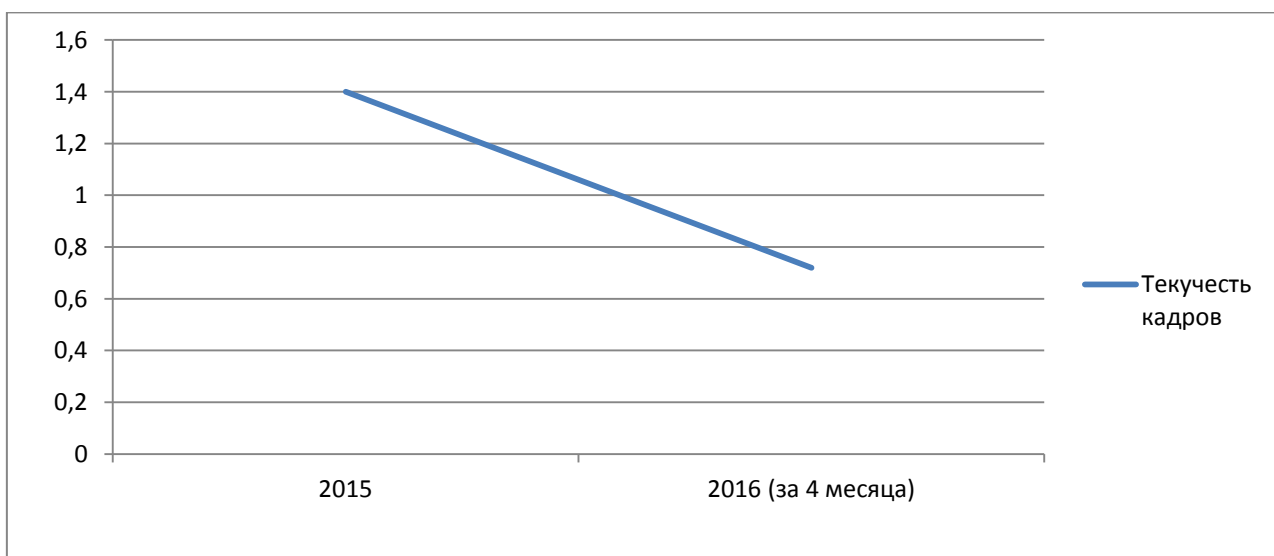


Рисунок 3.6 – Изменение показателя текучести кадров после внедрения предложений

Рассмотрев изменение показателя текучести кадров за 4 месяца после внедрения предложений, спрогнозируем его дальнейшую динамику в 2016 году (рисунок 3.7).

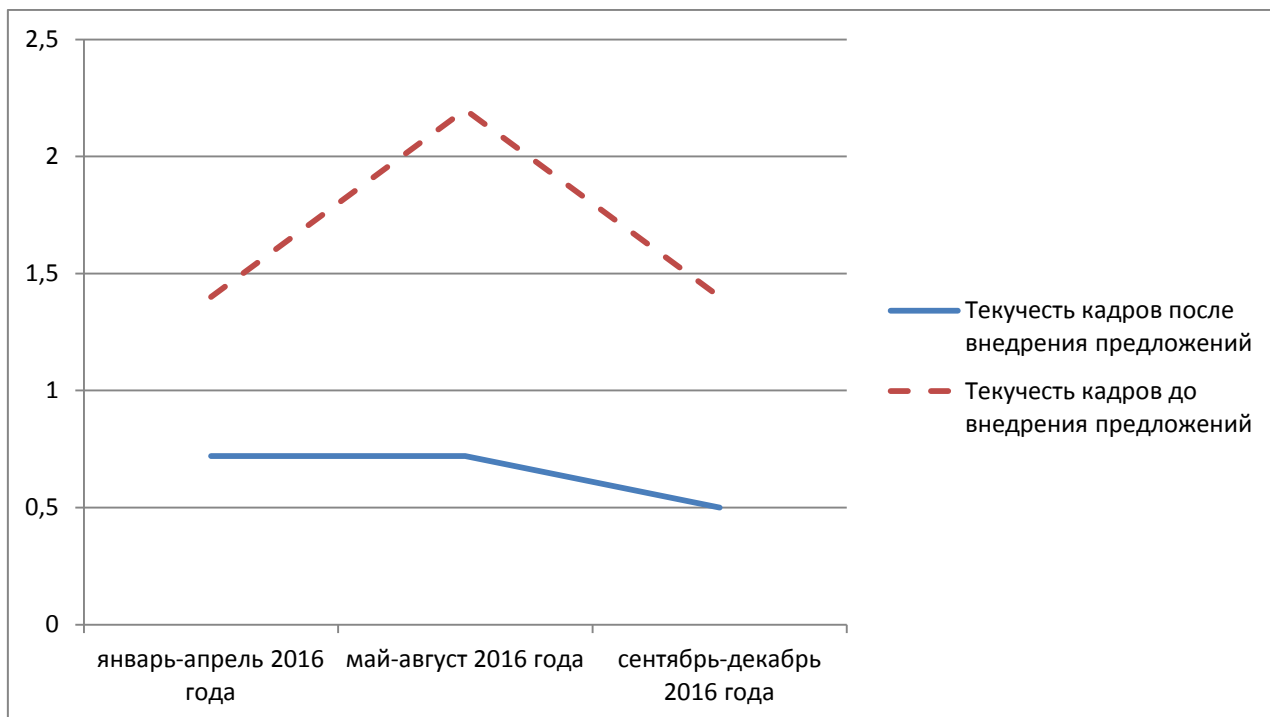


Рисунок 3.7 – Прогнозирование изменения показателя текучести кадров после внедрения предложений

Прогнозируется, что показатель текучести кадров в 2016 году будет значительно меньше. Сотрудники стремятся сохранить свое рабочее место, так как в Учреждении, благодаря разработанным предложениям, появилась возможность карьерного роста, профессионального развития, повысилась мотивация к рабочей деятельности.

Разработанные предложения повлияли на социальную эффективность с точки зрения следующих аспектов, которые представлены на рисунке 3.8.

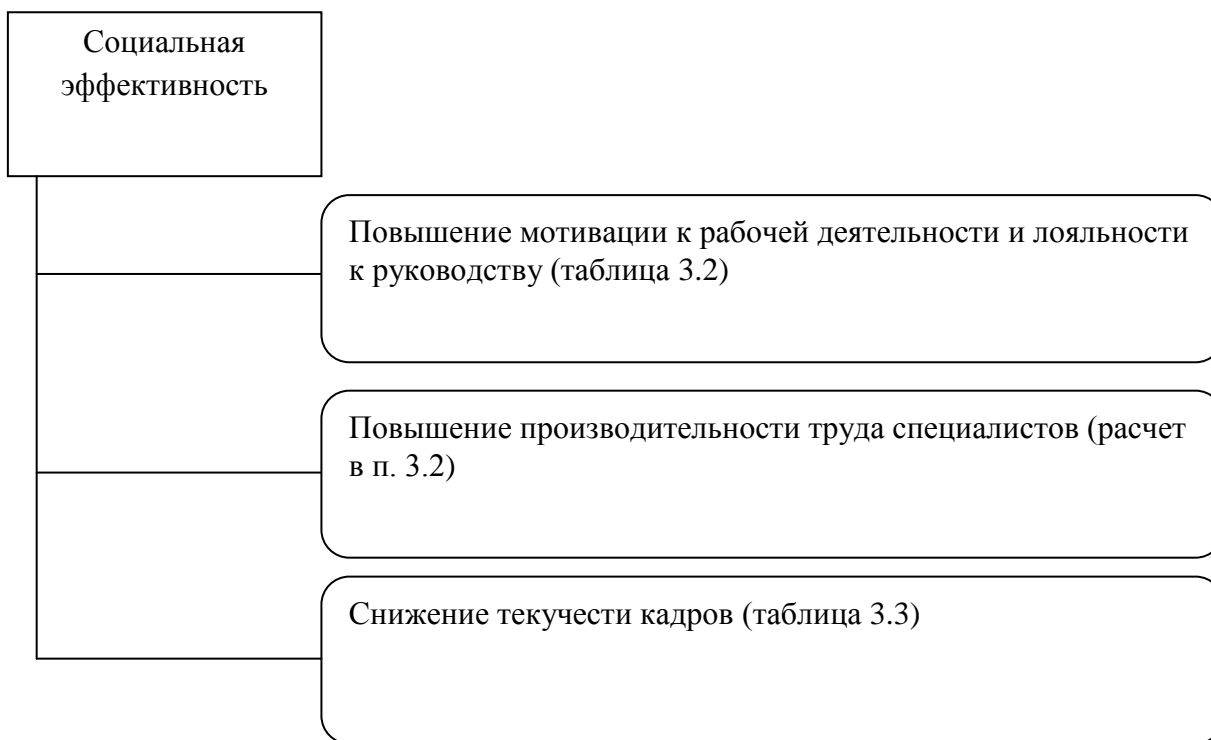


Рисунок 3.8 – Социальная эффективность разработанных предложений

Таким образом, проведя анализ экономической и социальной эффективности, можно сделать вывод, что разработанные предложения положительно повлияют на систему развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти и всего Учреждения в целом.

Заключение

В настоящее время человеческий ресурс является одним из важнейших ресурсов для успешной деятельности любой организации. Система развития персонала помогает его совершенствовать. Это положительно влияет как на производительность труда сотрудников, так и на показатели деятельности компании в целом. Данная составляющая развития персонала набирает все большую значимость, ведь в современных, постоянно меняющихся условиях необходимо быть конкурентоспособным как работнику, так и организации.

Исследованы основные цели, факторы, современные методы и составляющие развития персонала.

Проведен анализ показателей деятельности, системы управления и развития персонала Государственного казенного учреждения Самарской области «Центра занятости населения городского округа Тольятти».

На основе анализа системы развития персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти были выявлены проблемы:

- обучение специалистов проводилось меньше остальных категорий за 2013-2015 гг.;
- большие затраты на обучение сотрудников;
- отсутствие кадрового резерва и планирования карьеры.

Для устранения выявленных проблем были разработаны следующие предложения:

- распределение мест на обучение на 2016-2017 гг., с помощью чего специалисты будут проходить обучение чаще;
- внедрение дистанционного обучения, за счет чего сократятся затраты и появится возможность для обучения большего количества сотрудников;
- создание кадрового резерва;
- внедрение планирования карьеры специалистов.

Проведена экономическая и социальная оценка предложений.

Таким образом, экономическая эффективность разработанных предложений составила 50%. За счет создания кадрового резерва и планирования карьеры специалистов отпадает необходимость в привлечении дополнительных средств на поиск и найм новых сотрудников. В целом экономия составит 71422 руб. Социальная эффективность разработанных предложений была оценена с помощью опроса. Было выявлено, что сотрудники положительно воспринимают изменения, и у них появилась мотивация работать качественнее и усерднее. Этот фактор положительно повлиял на производительность труда специалистов, которая увеличилась на 5,8%, а также на текучесть кадров, которая сократилась на 48,6% за рассматриваемый период.

Можно сделать вывод, что разработанные предложения положительно повлияют на функционирование системы развития и управления персоналом ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти, и, как следствие, на деятельность всего учреждения в целом.

Библиографический список

1. Alagaraja M. HRD and HRM perspectives on organizational performance: a review of literature // Human Resource Development Review. 2013. № 12. С. 117-143.
2. Choi M. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development / M. Choi, E. Wendy // Human Resource Development Review. 2011. №10. С. 46-73.
3. HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. URL: www.hr-portal.ru (дата обращения 12.05.2016).
4. Ostrowski B. Training methods: a review and analysis / B. Ostrowski, K. Kolomitro, C. Lam // Human Resource Development Review. 2014. № 13. С. 11-35.
5. Popova-Nowak I. The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective / I. Popova-Nowak, M. Cseh // Human Resource Development Review. 2015. № 14. С. 299-331.
6. Yawson M. Systems theory and thinking as a foundational theory in human resource development- a myth or reality? // Human Resource Development Review. 2013. № 12. С. 53-85.
7. Авшалумова Р. Менторинг в развитии карьеры / Ведомости. 2011. № 2859. С. 3-4.
8. Алексеева М. Главный дивиденд в обучении ваших сотрудников – это готовность бизнеса к новым вызовам // Управление персоналом. 2015. № 31. С. 48-51.
9. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе / В.И. Андреева. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. 168 с.
10. Асмолова М.Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций / М.Л. Асмолова. – М.: ИНФРА-М, 2012. 155 с.
11. Бачин Д.А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. 2014. №4. С. 9-12.

12. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала // Справочник по управлению. 2014. № 16. С. 23-35.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. 688 с.
14. Герш М.В. Современные методы обучения персонала // Предпринимательство и право. 2015. № 23. С. 45-47.
15. Дайнека А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дайнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 292 с.
16. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей: пер. с англ. / М. Дауни. – М.: Добрая книга, 2013. 288с.
17. Демидов П.Р. Информальное образование как социокультурная потребность взрослых // Мурзим. 2014. № 25. С. 34-36.
18. Директор по персоналу [Электронный ресурс]. URL: www.hr-director.ru (дата обращения 12.03.2016).
19. Довлатов Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2012. № 8. С. 11-16.
20. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2014. 374 с.
21. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008. 200с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие 2-е изд./ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М: КноРус, 2014. 360 с.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440с.
24. Козлова С. Мы никогда не закрываем топовую вакансию людьми с улицы // Управление персоналом. 2015. № 45. С. 17-23.
25. Королева И. Организация – саморегулируемая система. Она выбросит все, что ей будет мешать выживать // Управление персоналом. 2015. № 34. С. 30-33.

26. Кузнецов И.Н. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. – М.: Дашков и К, 2011. 596 с.
27. Масалимова А.Р. Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальной, неформальной и информальной моделей // Современные проблемы науки и образования. 2012. №3. С. 56-59.
28. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. 492 с.
29. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2011. 344 с.
30. Министерство труда, занятости и миграционной политики Самарской области [Электронный ресурс]. URL: <http://trud.samregion.ru/> (дата обращения 12.04.2016).
31. Моторина С. Ключ к эффективности обучения / С. Моторина // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 12. С.50-58.
32. Новаковская О.А. Управление персоналом в кризисной организации: монография / О.А. Новаковская. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2011. 168 с.
33. Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности/ Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С. 73-77.
34. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практ. пособие / Н.Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2011. 176 с.
35. Поршнева П.О. Ротация как средство мотивации // Директор по персоналу. 2015. № 5. С. 19-21.
36. Пуголовкина А.А. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала в сфере услуг / А.А. Пуголовкина, Н.С. Браун // Ski-Article публикация научных статей. 2015. № 17. С. 34-38.
37. Ричи Ш. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш.Ричи, П. Мартин. – М.: Юнити-Дана, 2012. 796 с.

38. Романова М.М. Корпоративный университет - эффективный инструмент развития персонала в организации // Науковедение. 2015. № 2. С. 23-27.
39. Ряковская Г. Наставничество: новое или хорошо забытое старое? / Г. Ряковская, С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 6. С.106-108.
40. Стулов А. Дистанционное обучение // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 4. С. 45-49.
41. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом: пер. с англ. / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2013. 309 с.
42. Умаров М. PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. Правила // Управление персоналом. 2016. № 17. С. 38-43.
43. Ушенин А. Не существует идеального способа оценки труда работника // Управление персоналом. 2016. № 8. С. 5-12.
44. Федюнин Д. Чтобы оставаться незаменимым, надо постоянно меняться // Управление персоналом. 2016. № 17. С. 21-35.
45. Фурута Х. Коммуникации – это наиболее важный управленческий инструмент для мотивации и вдохновения // Управление персоналом. 2015. № 37. С. 9-11.
46. Хрисанфова А. Кадровый резерв без ошибок // HR-Journal. 2015. № 18. С. 23-25.
47. Чекалева Н.В. Отношение к процессу интеграции формального, неформального и информального образования взрослых // Эмиссия. Оффлайн. 2012. № 42. С. 12-14.
48. Шакиров А. Как только вы решите, что достигли высшего качества, вас тут же обойдут конкуренты // Управление персоналом. 2015. № 44. С. 5-14.
49. Шаталова Н.И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н.И. Шаталова. - М.: ИНФРА-М, 2012. 221 с.
50. Шуванов В.И. Социальная психология управления: учебник / В.И. Шуванов. – М.: Юнити-Дана, 2012. 463 с.

Приложения

Приложение А

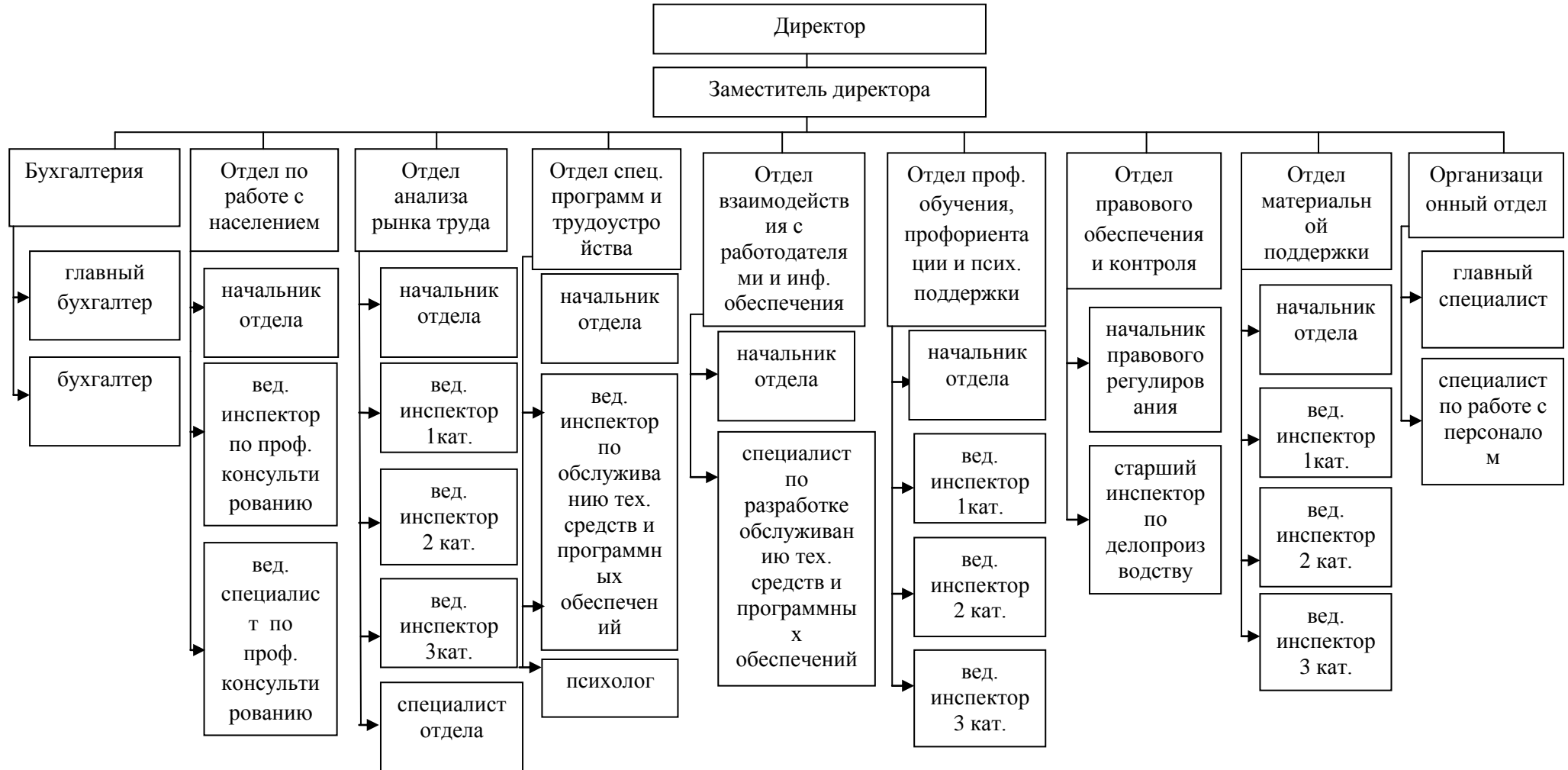


Рисунок - Организационная структура управления ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

МИНИСТЕРСТВО
ТРУДА, ЗАНЯТОСТИ И МИГРАЦИОННОЙ
ПОЛИТИКИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ
«ЦЕНТР ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ
ГОРОДСКОГО ОКРУГА ТОЛЬЯТТИ»

УТВЕРЖДАЮ
Директор
ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

_____ В.Н. Багаев
« » _____ 20 г.

ПОЛОЖЕНИЕ
об организационном отделе

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Организационный отдел (далее Отдел) является отдельным структурным подразделением государственного казенного учреждения Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти» (далее - Центр) создается и ликвидируется приказом директора Центра.

1.2. Отдел создан с целью кадрового, документационного, организационного, архивного обеспечения деятельности Центра.

1.3. Имущество, закреплённое за Отделом, является государственной собственностью Самарской области.

1.4. Отдел подчиняется непосредственно директору Центра.

1.5. Отдел возглавляет заместитель директора центра-начальник отдела (далее начальник Отдела), назначаемый на должность и освобождаемый от неё приказом директора Центра.

1.6. На время отсутствия (очередной отпуск, длительная командировка) начальника Отдела общее руководство Отделом переходят к лицу, назначенному приказом директора Центра.

1.7. В своей деятельности отдел руководствуется:

- действующим законодательством РФ;
- нормативными актами федеральных органов государственной власти и Правительства Самарской области;
- приказами, распоряжениями, решениями, разъяснениями, инструкциями, письмами Министерства труда, занятости и миграционной политики Самарской области;
- административными регламентами;
- Уставом Центра;
- Кодексом этики сотрудников государственных казенных учреждений Самарской области центров занятости населения городских округов и муниципальных районов, утвержденным приказом министерства труда, занятости и миграционной политики Самарской области от 16.10.2012 № 46-п (далее Кодекс этики);
- приказами, указаниями и распоряжениями директора Центра занятости;
- настоящим Положением об Отделе;

Продолжение приложения Б

- организационно-правовыми и нормативными документами Центра;
- правилами внутреннего трудового распорядка Центра;
- руководящими материалами по занятости населения, правовым вопросам, делопроизводству и др.

1.8. Должностной и численный состав Отдела с указанием фонда заработной платы закрепляется в штатном расписании Центра.

1.9. Должностные обязанности начальника Отдела, специалистов Отдела приведены в должностных инструкциях.

1.10. Начальник Отдела представляет директору Центра кандидатуры для назначения на должность сотрудников Отдела, вносит предложения о поощрении сотрудников, наложении дисциплинарных взысканий, распределяет обязанности между сотрудниками Отдела в соответствии с планами работ и должностными обязанностями, выходит с предложением о внесении изменений в должностные инструкции, участвует в пересмотре и согласовании должностных инструкций для сотрудников Отдела, согласовывает Положение об Отделе, визирует служебную документацию в пределах своей компетенции.

1.11. Дела Отдела сформированы и хранятся по установленным в Центре правилам организации и ведения номенклатуры дел Отдела и Центра, а также в соответствии с требованиями Основных правил работы архивов организаций.

2. ЗАДАЧИ ОТДЕЛА

Отдел выполняет следующие задачи:

- 2.1. Организация работы с персоналом в соответствии с кадровой политикой и стратегией Центра.
- 2.2. Организация и ведение делопроизводства учреждения.
- 2.3. Обеспечение административно-распорядительной деятельности директора Центра.
- 2.4. Организация и ведение архива учреждения.
- 2.5. Организация массовых мероприятий, проводимых в Центре или с участием Центра.

3. ФУНКЦИИ ОТДЕЛА

3.1 Для выполнения задачи **по организации работы с персоналом Центра** на отдел возлагаются следующие функции:

3.1.1. Содействие директору Центра в реализации его полномочий по кадровым вопросам.

3.1.2. Определение текущей потребности в кадрах и источников комплектования специалистов, требуемых профессий, специальностей, и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем Центра, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

3.1.3. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров

3.1.4. Расстановка кадров в соответствии со штатным расписанием.

Продолжение приложения Б

3.1.5. Подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности.

3.1.6. Информирование начальников структурных подразделений внутри Центра об имеющихся вакансиях, поиск работников с использованием средств массовой информации и стендов для помещения объявлений о найме работников, ПК «Катарсис».

3.1.7. Оформление приёма, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, и приказами директора Центра.

3.1.8. Ведение установленной документации по кадрам. Оформление и представление на утверждение директору Центра проектов приказов по личному составу.

3.1.9. Организация и проведение всех видов ведения учёта и отчётности по кадрам.

3.1.10. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

3.1.11. Приём, заполнение и хранение трудовых книжек.

3.1.12. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям.

3.1.13. Подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности.

3.1.14. Контроль за правильностью расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях Центра.

3.1.15. Организация проведения аттестации работников Центра, ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, осуществление постоянного контроля за ходом выполнения решений аттестационной комиссии.

3.1.16. Организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров.

3.1.17. Подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения.

3.1.18. Обеспечение социальных гарантий работников в области занятости, предоставления им установленных льгот и компенсаций

3.1.19. Учёт и отчётность по военнообязанным работникам Центра.

3.1.20. Составление графиков отпусков, учёт использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утверждёнными графиками и дополнительных отпусков.

3.1.21. Оформление и учёт командировок.

3.1.22. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях Центра и соблюдением работниками правил внутреннего распорядка.

3.1.23. Табельный учёт. Анализ текучести кадров.

3.1.24. Разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением.

3.1.25. Рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приёма, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства.

3.1.26. Принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников.

3.1.27. Работа по медицинскому страхованию работников Центра. Обеспечение сотрудников права на получение медицинской помощи в соответствии с утверждённой программой обязательного медицинского страхования граждан.

3.2. Для выполнения задачи по **организационно-нормативному, методическому обеспечению Центра** на Отдел возлагаются следующие функции:

3.2.1. Подписка на газеты и журналы, являющиеся официальными источниками опубликования нормативных правовых актов и публикующих нормативно – правовые акты по хозяйственной, финансовой, налоговой, трудовой и иной тематике.

3.2.2. Организация систематизированного учета и хранения поступающих в учреждение нормативных правовых актов и доведение их до работников Центра.

3.2.3. Эксплуатация электронных баз данных правовой и нормативной информации.

3.2.4. Изучение, анализ и обобщение опыта по отдельным направлениям деятельности Центра и передового отечественного опыта центров занятости населения области и других регионов РФ.

3.2.5. Проверка «Положений об отделах» и «должностных инструкций» на соответствие:

- структуре и штатному расписанию Центра;
- стандартам по делопроизводству;
- нормативным документам Центра для служебного пользования;
- приказам по основной деятельности Центра, протоколам совещаний;
- административным регламентам, технологии работ и др.

3.2.6. Учёт, регистрация и хранение оригиналов внутренних (разработанных в Центре) организационно-правовых, методических и нормативных документов.

3.2.7. Обобщение информационной технологии взаимодействия специалистов, подразделений Центра, мероприятий по совершенствованию документооборота Центра.

3.2.8. Разработка и внедрение технологических процессов работы с документами и документной информацией на основе использования организационной и вычислительной техники.

3.2.9. Подготовка приказов о введении в действие организационно-правовых, методических, нормативных документов, новых бланков, «образцов» бланков для служебного пользования.

3.3. Для выполнения задачи по организации и **ведению делопроизводства** Центра на отдел возлагаются следующие функции:

3.3.1. Ведение делопроизводства Центра.

3.3.2. Обеспечение своевременной обработки поступающей и отправляемой корреспонденции, ее доставка по назначению.

3.3.3. Работа по регистрации, учёту, хранению и передаче в соответствующие подразделения документов текущего делопроизводства, в т.ч. приказов и распоряжений руководства.

3.3.4. Контроль за сроками исполнения структурными подразделениями организационно-распорядительных документов, их правильным оформлением.

3.3.5. Контроль за своевременным рассмотрением жалоб граждан, предприятий, организаций и учреждений в адрес Центра.

3.3.6. Составление отчётов, справок по результатам рассмотрения поступивших заявлений, предложений, жалоб граждан.

3.3.7. Печатаение и размножение служебных документов.

3.3.8. Упорядочение состава документов, сокращения их количества и оптимизация документопотоков.

3.3.9. Работа по обеспечению Центра корреспонденцией.

3.3.10. Подготовка сводного плана работ Центра.

3.3.11. Подготовка сводной номенклатуры дел Центра.

3.4. Для выполнения задачи **по обеспечению административно-распорядительной деятельности директора** Центра на отдел возлагаются следующие функции:

3.4.1. Контроль за правильностью оформления и сохранностью документов, предоставляемых на подпись директору Центра, распределение их после подписания по подразделениям.

3.4.2. Организация проведения телефонных переговоров директора.

3.4.3. Обеспечение приёма-передачи документов между офисом и территориально-удалённым подразделением.

3.4.4. Приём и отправка телефонограмм, факсограмм, приём личных заявлений граждан, запись на приём к директору Центра.

3.4.5. Документационное обеспечение оперативных совещаний, заседаний, проводимых директором и заместителем директора Центра и иных мероприятий, проводимых директором Центра.

3.4.6. Контроль за исполнением принятых на совещаниях решений и поручений.

3.4.7. Подготовка писем, запросов, других документов по поручению директора Центра.

3.5. Для выполнения задачи **по организации и ведению архива** учреждения на Отдел возлагаются следующие функции:

3.5.1. Контроль за правильным формированием и оформлением дел в делопроизводстве подразделений Центра.

3.5.2. Контроль за своевременной сдачей дел в архив подразделениями Центра.

3.5.3. Отбор на хранение, учёт, обеспечение сохранности, упорядочение и использование документов, образующихся в деятельности Центра, своевременная передача этих документов на государственное хранение.

3.5.4. Создание, пополнение и совершенствование научно-справочного аппарата к хранящимся в архиве делам и документам.

3.5.5. Организация и ведение архива в соответствии с «Положением об архиве государственного казенного учреждения Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти».

3.5.6. Учёт дел постоянного хранения по личному составу Центра.

3.5.7. Участие в работе экспертной комиссии Центра.

3.5.8. Начальник Отдела руководит работой Отдела, планирует и организует работу Отдела, обеспечивает выполнение функций и задач, возложенных на Отдел, согласно настоящему Положению, в соответствии с требованиями технологии работы на рабочих местах специалистов и пользователей АСУ, а также обеспечивает представление необходимой отчётности и взаимодействие с другими подразделениями Центра и другими организациями по вопросам, относящимся к компетенции Отдела. При проверках и ревизиях деятельности Отдела начальник Отдела представляет все необходимые документы и устраняет выявленные замечания.

4. ПРАВА ОТДЕЛА

Начальник и сотрудники Отдела по профилю работы имеют право:

4.1. Запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приёме на работу и перемещениях работников – мнение руководителей соответствующих структурных подразделений.

4.2. Контролировать в структурных подразделениях соблюдение в отношении работников законодательства о труде, предоставление установленных льгот и преимуществ.

4.3. Требовать и получать от всех структурных подразделений Центра сведения, необходимые для выполнения возложенных на Отдел функций и задач.

4.4. Самостоятельно вести переписку по вопросам подбора кадров, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию отдела и не требующим согласования с директором Центра.

4.5. Давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию Отдела.

4.6. Проводить совещания в Отделе и участвовать в совещаниях, проводимых в Центре.

4.7. Участвовать во внедрении Административных регламентов.

Использовать государственные системы связи и коммуникации, существующие в Центре.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Отдел несёт ответственность за:

5.1. Точное выполнение директивных, нормативных актов вышестоящих организаций, приказов, распоряжений и указаний директора Центра занятости.

5.2. Своевременность и достоверность подготавливаемых документов.

5.3. Своевременность и качество представляемой в вышестоящие органы установленной отчётности.

5.4. Соблюдение Кодекса этики.

5.5. Неразглашение персональных данных сотрудников Центра занятости, безработных граждан.

5.6. Неразглашение полученной информации конфиденциального характера.

Согласовано:

Начальник правового регулирования

А.М. Лабгаев

МИНИСТЕРСТВО
ТРУДА, ЗАНЯТОСТИ И МИГРАЦИОННОЙ
ПОЛИТИКИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ
«ЦЕНТР ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ
ГОРОДСКОГО ОКРУГА ТОЛЬЯТТИ»

УТВЕРЖДАЮ
Директор
ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

_____ В.Н. Багаев
« » _____ 20 г.

ПОЛОЖЕНИЕ
о развитии персонала

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Развитие персонала всех уровней является ключевой составляющей системы управления персоналом ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти (далее - Учреждения).

1.2. Основные цели развития персонала:

- подготовка персонала к выполнению новых профессиональных задач;
- систематическое обновление знаний сотрудников;
- подготовка кандидатов кадрового резерва;
- осуществление планирования и построения карьеры;
- повышение профессионального рейтинга сотрудников Учреждения на рынке труда.

1.3. Развитие является стимулирующим фактором:

- как часть корпоративной культуры;
- как обязательная составляющая карьерного роста.

1.4. Развитие персонала проводится по нескольким направлениям:

- повышение квалификации, повторные проверки знаний персонала;
- программы обучения для руководителей, специалистов и служащих;
- планирование карьеры специалистов;
- формирование кадрового резерва.

1.5. Формы развития персонала:

- индивидуальное и групповое;
- внутреннее.

1.5.1. Внутреннее развитие (обучение проводится на территории Учреждения в специально выделенных для этих целей помещениях):

- повышение квалификации сотрудников;
- семинары для руководителей, специалистов и служащих;
- тренинги для руководителей, специалистов и служащих.

1.6. Методы развития:

- семинары;
- тренинги;
- повышение квалификации;

- саморазвитие;
- дистанционное обучение;
- вебинары;
- планирование карьеры;
- кадровый резерв.

1.7. План и бюджет развития на год утверждается Министерством труда, занятости и миграционной политики Самарской области и Директором Учреждения к 11 января по представлению Главного специалиста организационного отдела.

1.8. Ответственность за исполнение плана развития и обучения и четкое следование бюджету несут руководители подразделений, сотрудники которых есть в Планах обучения и Главный специалист организационного отдела.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РАЗВИТИИ

2.1. Ежегодно издается приказ (до 12 января), где провозглашается заявочная кампания. Всем структурным подразделениям необходимо сформулировать в письменном виде на стандартном бланке свои потребности в обучении, а также предлагаемые кандидатуры для включения в кадровый резерв в ноябре месяце.

2.2. Заявки от структурных подразделений поступают в организационный отдел Учреждения.

2.3. Источником данных для планирования развития персонала служат личные дела и планы по построению карьеры, рекомендации по итогам аттестации.

2.4. На основании заявок, с точки зрения целесообразности для Учреждения, создается программа и распределяется предоставленный бюджет на год, которые утверждаются Директором до 11 января.

2.5. Сотрудники организационного отдела проводят мониторинг учебных центров и тренеров, выбирают внешних специалистов по критерию «цена-качество».

2.6. Личная инициатива работника в отношении получения высшего, второго высшего образования может быть удовлетворена по распоряжению Директора (разрешение может быть получено на приеме по личным вопросам, либо по письменному ходатайству непосредственного руководителя).

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

3.1. Семинарские занятия и тренинговые программы, которые проводятся на территории Учреждения, объявляются приказом по Учреждению за подписью Директора. Приказ выходит не менее чем за две недели до начала занятий, в нем учитываются тематика занятий, время проведения, ответственное лицо и приглашенный специалист.

3.2. Желаящие принять участие в программе группового обучения (но не заявленные в первичный список) заявляют свое участие сотрудникам Организационного отдела и с разрешения непосредственного руководителя могут быть включены в список обучающихся (если имеется свободное место).

3.3. По окончании обучения участники семинара/тренинга в письменном виде заполняют бланк обратной связи.

3.4. Учебный отпуск предоставляется обучающимся на основе справки-вызова с оригинальной печатью учебного заведения и оформляется кадровым приказом.

3.5. По окончании обучения сотрудник должен представить подлинник документа об окончании образовательных программ и отчет в Организационный отдел.

3.6. На период сессий, написания дипломного проекта сотруднику предоставляется административный отпуск по представлению справки-вызова.

4.ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

4.1. Повышение квалификации сотрудников Учреждения осуществляется по согласованию с Министерством труда, занятости и миграционной политики Самарской области.

4.2. Списки сотрудников на повышение квалификации утверждаются Директором Учреждения, согласно локальной нормативно-правовой документации.

4.3. Повышение квалификации в Учреждении проводится с периодичностью один раз в год.

4.4. Повышение квалификации является обязательным для сотрудников, которые заявлены в списки.

5. КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

5.1. Формирование кадрового резерва осуществляется для замещения типовых рабочих мест сотрудниками, которые обладают необходимыми навыками, умениями и высоким потенциалом.

5.2. Включение сотрудника в кадровый резерв осуществляется по заявке непосредственного руководителя.

5.3. Источниками данных для включения в кадровый резерв являются личные дела, итоги аттестации и оценки сотрудника.

5.3. Обучение, которое предоставляет Учреждение, является обязательным для сотрудников, находящихся в кадровом резерве.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ СПЕЦИАЛИСТОВ

6.1. Планирование карьеры является способом замещения должностей в Учреждении.

6.2. Процесс планирования карьеры осуществляется сотрудниками Организационного отдела совместно с непосредственным руководителем с начала работы сотрудника и при необходимости корректируется.

6.3. Модель карьеры «трамплин» является основной для специалистов в Учреждении.

6.4. Источниками данных для планирования карьеры являются личные дела, рекомендации с предыдущих мест работы, итоги оценки и аттестации сотрудника.

7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОТРУДНИКА ЗА РАЗВИТИЕ

7.1. Затраты на развитие сотрудников являются долгосрочной инвестицией в человеческие ресурсы.

7.2. Ответственность сотрудника за предоставленное обучение состоит в подготовке отчета о прослушанном курсе (составляется в свободной форме), накопление материала осуществляется в компьютерной базе Учреждения.

7.3. Развитие и обучение осуществляется бесплатно для сотрудников.

7.4. В случаях индивидуального дополнительного обучения по инициативе сотрудника, оно проводится за его счет.

Согласовано:

Главный специалист организационного отдела

И.Б. Первова

Начальник правового регулирования

А.М. Лабгаев