

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 улучшению использования персонала
организации (на примере ГКУСО ЦЗН)»

Студент(ка)

А.А. Ерискина

(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 Ерискина Анна Андреевна

1. Тема «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере ГКУСО ЦЗН)»

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 и управлению персоналом, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ГКУСО ЦЗН.

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты эффективного использования персоналом

1.1 Понятия, цели и пути эффективного использования персоналом

1.2 Основные направления эффективности использования персонала организации

2. Анализ эффективного использования персонала на примере ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти

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

2.2 Анализ использования персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти

3. Разработка предложений и расчет социально-экономической эффективности ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти

3.1 Предложения по улучшению использования персонала ГКУСО ЦЗН

3.2 Расчет социально-экономической эффективности по улучшению использованию персонала ГКУСО ЦЗН

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 использования персонала организации (27 таблиц);
5. Графические данные по результатам анализа использования персонала организации (34 рисунка);
6. Предложения по улучшению использования персонала организации
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

_____	А.Л. Никишина
(подпись)	(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____	А.А. Ерискина
(подпись)	(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 Ерискиной Анны Андреевны
по теме «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере ГКУСО ЦЗН)»

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)

А.А. Ерискина

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнил студент: Ерискина А.А.

Тема работы: «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации (на примере ГКУСО ЦЗН)».

Научный руководитель: А.Л. Никишина

Цель бакалаврской работы – провести оценку использования персонала и разработать предложения по улучшению использования персонала ГКУСО ЦЗН.

Объект исследования бакалаврской работы – Государственное казенное учреждение Самарской области Центр занятости населения, предоставляющий услуги гражданам в поиске работы.

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

Краткие выводы по работе:

1) персонал – это главнейшая ценность, с помощью которого строится по крупницам вся деятельность организации;

2) если организации, уделяют большее внимание вопросу эффективного использования труда, сотрудники работают с наибольшей отдачей. Тем самым улучшают финансовый результат предприятия.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти для совершенствования процесса использования персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы 93 страницы машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты эффективного использования персонала.....	9
1.1 Понятия, цели и пути эффективного использования персоналом.....	9
1.2 Основные направления эффективности использования персонала организации.....	18
2 Анализ эффективного использования персонала на примере ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти.....	30
2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти.....	30
2.2 Анализ использования персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти.....	34
3 Разработка предложений и расчет социально-экономической эффективности ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти.....	54
3.1 Предложения по улучшению использования персонала ГКУСО ЦЗН.....	54
3.2 Расчет социально-экономической эффективности по улучшению использованию персонала ГКУСО ЦЗН.....	63
Заключение.....	76
Библиографический список.....	79
Приложения.....	83

Введение

Актуальность данной работы заключается в том, что в настоящее время в стране развиваются различные виды предпринимательской деятельности, вне зависимости от сферы деятельности в данных организациях должна быть четко построена система управления персоналом. Главной целью данной системы является обеспечение работниками организацию и эффективного использования их.

Построение эффективной системы управления персоналом будет способствовать улучшению работы сотрудников, тем самым отразится, как на количественных показателях организации, так и качественных.

Цель данной выпускной квалификационной работы – провести оценку использования персонала и разработать предложения по улучшению использования персонала ГКУСО ЦЗН.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть основные теоретические аспекты эффективного использования персонала;
- 2) проанализировать использование персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти;
- 3) разработать предложения по улучшению использования персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти.

Объект исследования бакалаврской работы – Государственное казенное учреждение Самарской области Центр занятости населения, предоставляющий услуги гражданам в поиске работы.

Предмет исследования бакалаврской работы – использование персонала организации.

Информационная база данного исследования представляет собой научные и учебные издания по управлению персоналом, материалы научных статей, посвященных рациональному использованию персоналом. В ходе написания

дипломной работы использовали труды заслуженного деятеля науки РФ А.Я. Кибанова, экономиста Ю.Д. Одегова, научного публициста И.Б. Дураковой.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что отдельные положения в виде материалов подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти для совершенствования процесса использования персонала.

В первом разделе осуществляется анализ теоретических аспектов эффективного использования персонала. Раскрываются основные понятия и определения, указываются цели и основные пути эффективного использования персоналом. В данной главе рассматриваются четыре направления в анализе использования персонала, которые подробно исследованы во втором разделе.

Во втором разделе исследуется эффективное использование персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти, раскрывается общая характеристика предприятия, указываются организационно-экономические показатели, проводится анализ использования персонала и выявляются основные проблемы данной сферы.

В третьей главе разрабатываются предложения по улучшению существующей системы использования персонала, и приводится социально-экономический расчет.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем работы 93 страницы машинописного текста.

1 Теоретические аспекты эффективного использования персонала

1.1 Понятие, цели и пути эффективного использования персонала

Как отмечал ученый Абу-ль-Фарадж: "Правители нуждаются в мудрецах гораздо больше, чем мудрецы в правителях" [7]. В этом высказывании таится истина умения управлять персоналом и деятельностью организации. Ведь, персонал — это главнейшая ценность, с помощью которого строится по крупицам вся деятельность организации.

В настоящее время в стране активно развиваются различные виды предпринимательской деятельности. Создается множество организаций, занимающиеся производством продукции, предоставлением различных видов услуг, и для эффективного функционирования деятельности должна быть четко построена система управления персоналом. Главной целью системы управления персоналом является обеспечение организации работы с персоналом, эффективное использование персонала, с учетом соблюдения Трудового кодекса, Законодательства РФ и др.

Построение эффективной системы управления персоналом будет способствовать улучшению работы сотрудников, тем самым отразится, как на количественных показателях деятельности, так и на качественных.

Для того чтобы приступить к анализу использования персонала, необходимо дать несколько определений. В своем учебнике "Управление персоналом" В.М. Маслова говорит о том, что персонал — это весь личный состав работников на предприятии, который включает в себя наемных рабочих, а также учредителей и соучредителей [23]. Особый акцент указывает на то, что персонал характеризуется двумя составляющими — это численность и структура.

По мнению В.В. Солдатов, персонал представляет собой группу физических лиц, которые нанимаются на работу руководителем организации, их трудовые отношения регулируются трудовым договором [39].

И.Б. Дуракова в своем учебнике "Управление персоналом" указывает на то что, персоналом являются все работники организации, входящие в списочный состав [9]. Эти определения объединяет то, что персоналом являются все работники организации, которые официально урегулировали свои отношения трудовым договором, и несут друг перед другом определенные обязательства.

Между определениями "персонал" и "трудовые ресурсы организации", есть как явные сходства, так и различия. По мнению В.В. Солдатова, под трудовыми ресурсами организации подразумевается совокупность работников, которые в свою очередь, обладают умственными и физическими способностями и применяют их в своей деятельности [39]. В данном случае, это не только работники, которые входят в списочный состав, но и возможные кандидаты.

Для того чтобы персонал качественно выполнял свои обязанности, соблюдал трудовой распорядок и режим, необходимо предоставить все необходимые условия труда для благоприятной работы.

А.П. Егоршин в своем учебнике "Организация труда персонала" акцентирует внимание на том, что под использованием персонала понимается ряд мероприятий, которые направлены на предоставление необходимых условий труда для эффективной и бесперебойной работы, при этом сотрудник реализует свой творческий и трудовой потенциал [12].

Главной целью управления персоналом является оптимизация использования трудового потенциала сотрудников, который обеспечивает непрерывный трудовой процесс, и в следствие выполнение производственных планов организации.

В свою очередь, службы занимающиеся управлением и организацией персонала, должны быть компетентны в данной области. В настоящее время существуют различные тренинги и семинары, темы которых посвящены умению управлять и руководить персоналом, вопросам рациональности распределения персонала по рабочим местам, так чтобы при этом затрачивать минимальные затраты. Например, в 2015 году известный бизнес-консультант

Игорь Вагин проводил различные видео-тренинги на темы: "Как правильно управлять и организовать персонал", "Улучшение качества работы персонала, за счет внедрения новых форм мотивации" и др.

В Тольятти в "Бизнес-инкубаторе" постоянно проводятся семинары и тренинги по вопросу эффективности использования персонала. Данный вид услуг не является дорогостоящим, поэтому пользуется большой популярностью.

Наличие компетентных специалистов в вопросах организации и использования труда персонала, обеспечивает улучшение качественного показателя работы сотрудников. Отдел кадров, занимающийся проблемами, связанными с оптимизацией трудовых ресурсов должны учитывать главную цель предприятия, при этом, не ущемляя интересы работников, а способствуя развитию их трудового потенциала.

Основной целью улучшения использования персонала является исследование направлений эффективности трудовых ресурсов, предполагающих сбалансированность персонала и рабочих мест.

В свою очередь, существует несколько принципов оптимального использования персонала, они представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1— Принципы оптимального использования персонала

Первый принцип – сбалансированность рабочих мест и работников. Сущность данного принципа заключается в определении оптимальной количественной и качественной потребности в сотрудниках. Зачастую в организациях не уделяют должного внимания вопросу определения потребности в персонале. Важно понимать, что данный процесс является основополагающим в системе найма персонала, позволяющий спланировать состав работников, что в дальнейшем повысит эффективность организации в целом.

Также на этапе планирования потребности в персонале значительную роль играет разработка требований предъявляемых к кандидатам, позволяющие определить качественную характеристику кандидатов. Рассмотрим схему найма персонала, представленную на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Структура найма персонала

На данном рисунке изображены основные этапы найма персонала. Менеджер по персоналу совместно с линейным руководителем подразделения выявляет потребность в персонале. В соответствие со штатным расписанием,

регламентирующее численность штатных единиц организации, определяют недостаток в составе сотрудников.

Показатель сбалансированности рабочих мест и количества сотрудников определяется путем правильной расстановки работников по рабочим местам.

Следующим принципом является стабильность и равномерность загрузки работников. Труд работников будет эффективен и с большей отдачей, когда их загрузка будет рационально распределена в течение рабочего периода. Анализ загруженности, можно определить за счет мониторинга рабочего времени.

Зачастую, нагрузка работы распределена неравномерно. Данная ситуация зависит от характера работы организации. Например, работа на конвейере. В этом случае работник находится в постоянном действии. Если же работа курьером, то зависит от количества принятых заказов.

На основе исследований и опросов доказано, что работник в течение своего рабочего дня тратит неэффективно 12-20% времени. Данный показатель зависит от уровня корпоративной культуры и особенностей организации труда. Работодатель вправе распределять самостоятельно нагрузку работников, но в соответствии с Трудовым кодексом РФ Раздел 4 "Рабочее время".

Эффективность использования персонала в большей степени зависит от квалификации, от уровня знаний и стажа работника, ведь его навыки будут способствовать росту производительности труда и снижению времени выполнения работы [13].

Таким образом, перейдем к третьему принципу соответствие занимаемой должности. К определенной должности предъявляются конкретные требования, касающиеся профессиональных навыков работника.

Для определения соответствия занимаемой должности существует ряд локальных документов, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Локальные документы, регламентирующие соответствие занимаемой должности

№	Наименование локального документа	Значение
1	Профиль должности	В данном документе прописываются требования к сотруднику, как профессиональные, так и личностные. Также указаны критерии оценки эффективности деятельности.
2	Профиль компетенций	Включает в себя ряд характеристик, которые позволяют работнику успешно продолжать его деятельность. В профиле указываются профессиональные умения, навыки и основные ценности работника.
3	Личная карта сотрудника	Формируется исходя первоначальных данных о сотруднике, включает информацию о стаже, образовании, профессиональных навыках.

Для того чтобы определить соответствие занимаемой должности проводится аттестация персонала. По мнению А.Я. Кибанова, аттестация представляет собой различные мероприятия, посвященные оценке уровня профессиональных компетенций предъявляемой к должности [18]. С помощью проведения аттестации, можно оценить, насколько эффективно используется персонал.

Последним принципом является соответствие рабочего места необходимыми условиями труда. Важнейшие условия эффективности использования персонала, связаны с обеспечением необходимыми условиями труда, представлены на рисунке 1.3.

В настоящее время проведено много опросов и исследований на тему "Соблюдение нормальных условий труда". В России растет статистика по числу несчастных случаев произошедших в организациях по вине работодателей. Зарегистрировано более 10 000 травм произошедших на производстве.

Благодаря исследованиям НИИ труда, выявлено 30-50% заболевших из-за рода деятельности, что отрицательно влияет на работоспособность человека.



Рисунок 1.3 – Условия эффективности использования персонала, за счет организации условий труда

Многие организации достаточно требовательно относятся к персоналу, при этом не предоставляют необходимых условий труда. Если организации, будут уделять большее внимание вопросу эффективного использования труда, сотрудники будут работать с наибольшей отдачей. Тем самым улучшат финансовый результат предприятия.

Для этого представим основные пути улучшения использования персонала в организации на рисунке 1.4.

На рисунке 1.4, на наш взгляд, представлено пять основных составляющих повышения эффективности использования персонала в организации.

Улучшение мотивации сотрудников организации является важнейшим элементом эффективного использования персонала. Следовательно, данному процессу стоит уделить наибольшее внимание, специалисту отдела кадров, необходимо разработать эффективную систему мотивации, которая поспособствует улучшению качества производимой продукции или услуг.



Рисунок 1.4 – Основные пути улучшения использования персонала в организации

Для того чтобы разработанная система мотивации была эффективна, необходимо проанализировать цели и приоритеты сотрудников в работе. Таким образом, возможно, выявить потребность в материальной, либо нематериальной мотивации. Правильно проведенный анализ поспособствует развитию организации в целом, так и лично сотрудника, в обратном случае, организация может потерять ценные кадры.

Следующее направление эффективного использования персонала представляет собой улучшение системы управления персоналом. Под данным процессом подразумевается разработанная действенная система работы с

персоналом, обеспечение обратной связи с руководителями предприятия, совершенствование кадровой политики, обеспечивающей эффективную деятельность сотрудников [19].

Совершенствование системы обучения и повышение квалификации сотрудников, способствуют развитию профессиональных навыков и карьерному росту. Следовательно, обеспечит рост производительности труда и улучшит качество выполняемых работ. По результатам обучения, организация может выделить отличившихся сотрудников в кадровый резерв.

Совершенствование информационных технологий организации, позволит обеспечивать своевременной информацией сотрудников, поспособствует созданию условий обмена современной информацией. Следовательно, возрастет оперативность и интенсивность работы сотрудников.

Под улучшением технологий на рабочих местах сотрудников понимается рациональное оснащение рабочих мест современным оборудованием, соблюдение всех норм организации труда. Это позволит сократить время на выполнение своих обязанностей, сократить показатель напряженности работы и загруженности работника.

Стоит сказать, что рассмотренные основные пути улучшения использования персонала, обеспечат эффективность работы сотрудников и организации в целом. Каждая организация разрабатывает собственные мероприятия по улучшению использования персонала.

1.2 Основные направления эффективности использования персонала организации

Главной задачей анализа эффективного использования трудовых ресурсов организации является выявление факторов, препятствующих увеличению показателя производительности труда, способствующих возникновения потерь рабочего времени сотрудника.

В организациях существует перечень документов, в которых указывается информация об использовании персонала, представленный в виде рисунка 1.5.



Рисунок 1.5 – Перечень документов, характеризующий состояние использования персонала в организации

Данные документы позволяют специалистам организации контролировать эффективность трудовых действий своих сотрудников. Например, план по труду включает в себя комплекс заданий для повышения производительности труда, в нем указывается запланированный результат деятельности (план производства на определенный период времени), который должны выполнить работники.

Все представленные документы разрабатываются отделом кадров предприятия, в соответствии Трудовым кодексом РФ.

Анализ использования персонала осуществляется по нескольким направлениям, представленные на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Основные направления анализа использования персонала

Первое направления анализа использования персонала – это выявление показателя обеспеченности организации трудовыми ресурсами и анализ движения рабочей силы.

Эффективное обеспечение организации персоналом предусматривает сравнение фактической численности сотрудников с плановой потребностью. При анализе обеспеченности персоналом, во-первых, определяется потребность в ведущих профессиях предприятия, во-вторых, анализируется качественный состав сотрудников.

Для того чтобы наглядно представить структуру персонала в организации по категории, представим рисунок 1.7.

Из рисунка 1.7 следует, что персонал подразделяется на производственный (основной, вспомогательный) и административно-управленческий (руководители, специалисты).

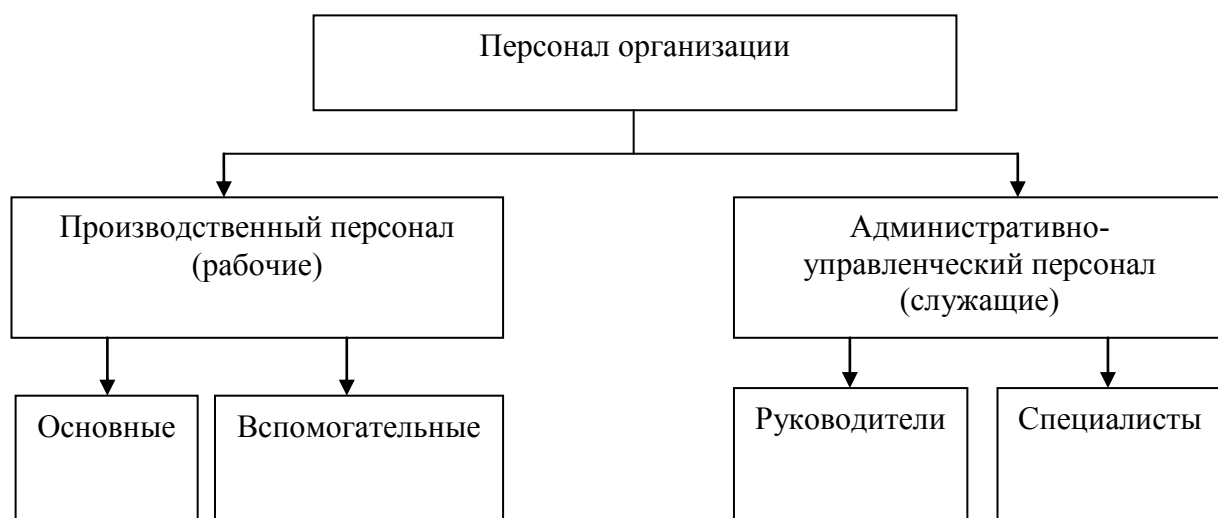


Рисунок 1.7– Структура персонала организации по категориям

В свою очередь, классификация может переконструироваться, например, руководители бывают линейные и функциональные, специалисты классифицируются по разрядам.

Показатель обеспеченности в основном и вспомогательном персонале, зависит от их удельного веса, таким образом, если удельный вес постепенно уменьшается, то характерно снижение выработки рабочих.

Изменение удельного веса основных рабочих в зависимости от показателя выработки одного рабочего определяется по формуле:

$$B = (УДб - УДо) * V_{ср}, \quad (1.1)$$

где B — выработка 1-го рабочего;

$УДб$ — удельный вес по базисному году;

$УДо$ — удельный вес по отчетному году;

$V_{ср}$ — среднегодовая выработка по будущему году.

При помощи данного показателя, можно определить, изменение выработки одного работающего в течение определенного периода.

В ходе анализа обеспеченности персонала организации, необходимо провести оценку профессионального и квалификационного состава работников. Для определения соответствия профессиональных навыков рабочих с занимаемой должностью, в расчетах используют средние показатели тарифных разрядов работ и работников. Для определения данного коэффициента используются формулы 1.2 и 1.3 представленные ниже.

$$T = \frac{\sum (T * H_{pi})}{\sum H_p}, \quad (1.2)$$

где T – существующий тарифный разряд;

H_{pi} – количество работающих i -го разряда, чел.;

H_p – общее количество работающих, чел.

При помощи данной формулы, можно определить тарифный разряд сотрудников.

$$T = \frac{\sum (T * O_{pi})}{\sum O}, \quad (1.3)$$

где T – существующий тарифный разряд;

O_{pi} – часть работ, выполненная i -го вида;

O_p – весь объем выполненных работ.

С помощью формулы 1.3, можно определить тарифный разряд работ. Таким образом, рассчитав коэффициенты тарифных разрядов, можно сделать вывод о том, что если разряд рабочих будет ниже планового, то это отрицательно повлияет на деятельность фирмы. Например, ухудшится качество реализованной продукции, поэтому придется прибегнуть к повышению квалификации рабочих.

В процессе анализа квалификации административно-управленческого персонала выявляют соответствие работника своей должности, качества произведенной продукции, определяют необходимость в развитии и повышении его квалификации.

Уровень квалификации работников во многом зависит от возрастной категории, стажа работы и уровня образования. В процессе исследования обеспеченности персоналом анализируется динамика изменений численности работников по возрасту, стажу и уровня образования. Проведение данного анализа позволит устранить выявленные недостатки в системе управления персоналом, уменьшить затраты на подбор новых сотрудников и улучшить систему карьерного роста сотрудников.

Важным этапом в процессе использования кадров на предприятии является анализ движения рабочей силы. Анализ движения рабочей силы осуществляется за счет ряда показателей, представленных на рисунке 1.8.

В своей статье "Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний". Е. К. Завьялова указывает на то, что движение рабочей силы представляет собой комплекс процессов по изменению численности персонала в организации, исходя из показателя приема, увольнения и перемещения на другую должность [14].



Рисунок 1.8 – Показатели движения рабочей силы

Первый показатель коэффициент оборота по приему, представляет собой совокупность принятых работников за определенный период времени [38]. Коэффициент рассчитывается по следующей формуле 1.4, представленной ниже.

$$K_{np} = \frac{T_{np}}{T_{cp}} * 100\%, \quad (1.4)$$

где K_{np} — коэффициент оборота по приему работников;

T_{np} — общая численность принятых сотрудников, чел.;

T_{cp} — среднесписочное количество работников организации, чел.

Следующий показатель, характеризующий движение рабочей силы в организации является коэффициент оборота по выбытию. Данный коэффициент указывает на количество уволенных сотрудников в течение определенного периода. Для расчета данного показателя применяется следующая формула 1.5.

$$K_{выб} = \frac{T_{выб}}{T_{cp}} * 100\%, \quad (1.5)$$

где $K_{выб}$ — коэффициент оборота по выбытию работников организации;

$T_{выб}$ — количество выбывших (уволенных) сотрудников, чел.;

T_{cp} — среднесписочное количество работников организации, чел.

В связи с нестабильным экономическим состоянием города Тольятти растет число уволенных в связи с сокращением штата сотрудников на предприятиях. В журнале "Ведомости" опубликована статья Марии Подцероб, в ней она повествует о том, что АвтоВАЗ на период 2015 года сократил штат в количестве 5000 сотрудников. На период с 2014-2015 года предприятие уволило примерно 20% сотрудников, что составляет 10519 человек [34].

Для эффективного использования персонала на практике применяется коэффициент текучести кадров. Он характеризуется числом увольнения

работников по различным причинам. Для расчета текучести кадров используется формула 1.6.

$$K_{тек} = \frac{T_{жсел} + T_{нар}}{T_{ср}} * 100\%, \quad (1.6)$$

где $K_{тек}$ — коэффициент текучести персонала в организации;

$T_{жсел}$ — число сотрудников организации, которые уволились по своей инициативе, чел.;

$T_{нар}$ — число сотрудников организации, которые уволены по причине нарушения трудового режима, чел.;

$T_{ср}$ — среднесписочное количество работников в организации, чел.

Последний показатель движения рабочей силы представляет собой коэффициент постоянства персонала. Данный показатель характеризует внутреннее состояние кадров, а точнее их привязанность к организации. Для того чтобы рассчитать предложенный коэффициент применяется формула 1.7.

$$K_{пост} = 1 - K_{выб}, \quad (1.7)$$

где $K_{пост}$ — коэффициент, характеризующий постоянство работы сотрудников;

$K_{выб}$ — коэффициент оборота по выбытию работников в организации.

Главной целью исследования процесса обеспеченности персоналом является выявление свободных трудовых резервов организации.

Важным элементов в исследование эффективности использования персонала является анализ рабочего времени, ведь, за счет чего возможно выявить основные потери в ходе деятельности.

Для определения эффективности использования рабочего времени персонала анализируется внутренний баланс. Основные элементы составления баланса показаны на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Основные элементы составления баланса рабочего времени

Календарный учет рабочего времени включает в себя количество календарных дней проведенных работниками на рабочем месте.

Номинальный учет представляет собой количество времени, потраченного на рабочем месте, с учетом праздничных и выходных дней, данный показатель исчисляется по формуле 1.8.

$$C_n = C_k - t, \quad (1.8)$$

где C_n – номинальный учет рабочего времени сотрудника;

C_k – количество календарных дней сотрудника;

t – количество времени, с учетом выходных и праздничных дней.

Явочный учет предполагает совокупность времени, проведенного на работе, с учетом вычета дней, не пришедших на работу по определенным причинам. При расчете показателя применяется формула 1.9.

$$T_{яв} = T_n - T_{неяв}, \quad (1.9)$$

где $T_{яв}$ — явочный учет рабочего времени сотрудника;
 T_n — номинальный учет рабочего времени сотрудника;
 $T_{неяв}$ — количество времени, с учетом неявок на работу по определенным причинам.

Полезный фонд включает в себя эффективное использование рабочего времени в течение определенного периода и исчисляется по формуле 1.10.

$$T_n = T_{яв} * T_n - T_{ном}, \quad (1.10)$$

где T_n — полезный фонд учета времени сотрудника;
 $T_{яв}$ — явочный учет рабочего времени сотрудника;
 T_n — номинальный учет рабочего времени сотрудника;
 $T_{ном}$ — время, связанное с простоями.

Стоит сказать о том, что баланс рабочего времени составляется отделом кадров или специализированным отделом, он может применяться на всей организации, либо к отдельному подразделению.

При анализе эффективного использования персонала необходимо учитывать состояние фонда рабочего времени персонала, который рассчитывается по нижеприведенной формуле 1.11.

$$\Phi_{РВ} = T_{раб} * C * x, \quad (1.11)$$

где $T_{раб}$ — количество работающих в организации, чел.;
 C — количество дней, которые отработаны одним сотрудником в год, дни;
 x — продолжительность рабочего дня, час.

После того, как проведен анализ фонда рабочего времени работников, необходимо установить его эффективность, которая заключается в выявление потерь. Для того, чтобы рассчитать потери необходимо воспользоваться формулами 1.12, 1.13 и 1.14.

$$C_{nom} = Ц_{nom} + B_{nom}, \quad (1.12)$$

где C_{nom} – потери рабочего времени, которые допустил работник;

$Ц_{nom}$ – количество целодневных потерь работника;

B_{nom} – количество внутрисменных потерь работника.

$$Ц_{nom} = (Цф - Ц_{пл}) * Trф * X_{пл}, \quad (1.13)$$

где $Цф$ – количество целодневных потерь работника по факту;

$Ц_{пл}$ – количество целодневных потерь работника по плану;

$Trф$ – количество работающих в организации по факту, чел.;

$X_{пл}$ – продолжительность рабочего дня, отработанным одним сотрудником по плановому году.

$$B_{nom} = (Xф - X_{пл}) * Цф * Trф, \quad (1.14)$$

где $Xф$ – продолжительность рабочего дня, отработанным одним сотрудником по фактическому году, час;

$X_{пл}$ – продолжительность рабочего дня, отработанным одним сотрудником по плановому году, час;

$Цф$ – количество внутрисменных потерь работника по факту;

$Trф$ – количество сотрудников в организации по факту.

В исследование эффективности использования труда важным показателем является производительность труда сотрудников. А. И. Рофе в своем учебнике "Экономика труда" отмечал, что под производительностью труда понимается эффективность труда работника, выраженная в количестве производимой им продукции или услуги, за определенный период времени [38]. Проводя исследование производительности труда работников, анализируют ряд показателей, представленных в виде рисунка 1.10



Рисунок 1.10 – Показатели эффективности производительности труда

Из рисунка 1.10 следует, что при анализе производительности труда следует учитывать ряд показателей, для того чтобы работник выполнял свою работу с полной отдачей.

Важной составляющей при анализе производительности труда является показатель выработки одного работника на предприятии. Под выработкой понимается совокупность производимой продукции в единицу времени. Показатель среднегодовой выработки продукции, произведённым одним работником исчисляется по следующей формуле 1.15.

$$B_n = \frac{V}{Q}, \quad (1.15)$$

где B_n – показатель среднегодовой выработки продукции, произведенной одним работником;

V – объем произведенной продукции одного работника;

Q – количество времени, потраченного на производство данного вида продукции.

Для того чтобы более полно исследовать производительность труда одного работника, необходимо рассчитать среднедневную и среднечасовую выработку, представим в виде формул 1.16 и 1.17.

$$B_{\text{д}} = \frac{V}{O_{\text{д}}}, \quad (1.16)$$

где $B_{\text{д}}$ – показатель среднедневной выработки продукции, произведенной одним работником;

V – объем произведенной продукции одного работника;

$O_{\text{д}}$ – количество дней, отработанных работником.

$$B_{\text{ч}} = \frac{V}{O_{\text{ч}}}, \quad (1.17)$$

где $B_{\text{ч}}$ – показатель среднечасовой выработки продукции, произведенной одним работником;

V – объем произведенной продукции одного работника;

$O_{\text{ч}}$ – количество часов, отработанных работником.

Представленные формулы рассчитываются в натуральном выражение, то есть в тоннах, штуках и др. При ценовом расчете учитывается стоимость произведенной продукции и услуги в денежном выражении.

Таким образом, при анализе эффективного использования персонала, особое внимание уделяется показателю производительности труда работников. Также, следует проанализировать уровень заработной платы, ведь данные показатели взаимосвязаны друг с другом.

Данный показатель в большей степени стимулирует работников, приводя к росту производительности труда и повышению качества выполняемых работ. Но данный показатель является затратным для организации.

2 Анализ эффективного использования персонала на примере ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти

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

ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти относится к некоммерческим организациям, деятельность которого направлена на предоставление помощи гражданам, нуждающимся в трудоустройстве и социальной поддержке.

Рассмотрим историю развития ЦЗН г. о. Тольятти (таблица 2.1).

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

Этапы развития	Характеристика
До 1991 года	Действовал центр по трудоустройству, переобучению и профориентации граждан г.о. Тольятти
1991-1995 года	Центр по трудоустройству переформирован в Центр занятости населения г.о. Тольятти
1996 год	Переименование в Тольяттинское городское Управление Департамента Федеральной службы занятости населения на территории Самарской области
1999 год	Преобразование в Тольяттинский городской Отдел Департамента ФГСЗН на территории Самарской области
29 января 2001 года	Изменение названия: "Тольяттинский городской центр занятости населения"
1 июля 2004 года	Тольяттинский городской центр занятости населения находится под руководством Федеральной службы по труду и занятости
Январь 2005 года	Реорганизация в Государственное учреждение Центр занятости населения г. Тольятти
Январь 2007 года	Переименование организации в Государственное учреждение Центр занятости населения городского округа Тольятти
Декабрь 2012 - по настоящее время	Преобразование в Государственное казенное учреждение Самарской области "Центр занятости населения городского округа Тольятти"

Представленная таблица 2.1 характеризует историю развития ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти в хронологической последовательности.

Управление и контроль Центра занятости населения г. о. Тольятти осуществляется в соответствии с федеральным и областным законодательством. Деятельность внутри организации регулируется Уставом центра занятости.

Организационная структура Центра занятости населения г. о. Тольятти, представлена в Приложении А. Данная структура, является линейно-функциональной, которая характеризуется единоличным управлением руководителя каждого подразделения или отдела. Руководитель подразделения подчиняется главному руководителю Центра занятости населения г. о. Тольятти.

За счет четко построенной системы управления не возникает проблем, связанных с контролем сотрудников организации. При линейно-функциональной структуре сотрудники организации постоянно взаимодействуют друг с другом, что позволяет своевременно выполнять поставленные задачи.

Центр занятости населения г. о. Тольятти возглавляет директор, за назначение и увольнение которого несет ответственность областное законодательство. Деятельность ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти регламентируется рядом нормативных документов, которые представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Нормативные документы, регламентирующие деятельность Центра занятости населения

Центр занятости населения г.о. Тольятти выполняет следующие функции, которые представлены на рисунке 2.2. Деятельность организационного отдела регламентируется положением, представленным в Приложение Б.



Рисунок 2.2 – Основные функции Центра занятости населения г.о. Тольятти

Для того чтобы Центр занятости населения Тольятти успешно функционировал и развивался, необходимо выделение денежных средств из бюджета государства. Также предоставлений субвенций Федерального фонда,

на осуществление переданных в установленном порядке полномочий в сфере занятости населения.

Представим организационно-экономические показатели ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти на период 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 %
Численность работающих, чел.	138	139	138	1	0,7	-1	-0,7	0	0
Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб.	14,3	15,6	13,2	1,3	9,1	-2,4	-15,4	-1,1	-7,7
Фонд заработной платы, тыс. руб.	1973,4	2168,4	1821,6	195	9,9	-346,8	-16	-151,8	-7,7
Количество безработных граждан, стоящих на учете в ЦЗ, чел.	3414	5667	8336	2253	66	2669	47,1	4922	144,2
Среднегодовая заработная плата работника в год, тыс. руб.	171,6	187,2	158,4	15,6	9,1	-28,8	-15,4	-13,2	-7,7
Субвенции из Федерального бюджета, тыс. руб.	17563	19399	22110	1836	10,5	4547	25,9	2711	14

По данным таблицы 2.2 следует, что на 2015 год происходят незначительные изменения в составе численности персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти на 0,7%.

Фонд заработной платы на 2015 год снижается на 346,8 тыс. руб. (16%), это обусловлено не стабильной экономической ситуацией в Тольятти.

Представим графическую интерпретацию изменения фонда заработной платы на 2013-2015 гг. в ГКУСО ЦЗН.

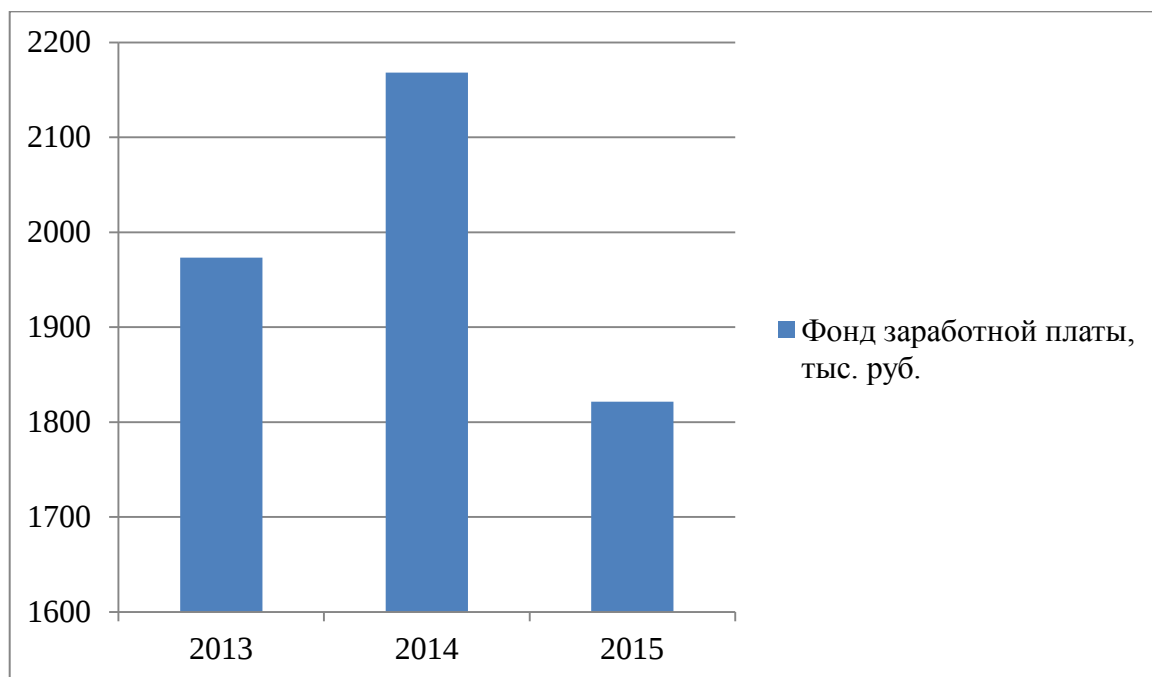


Рисунок 2.3 – Графическая интерпретация изменения фонда заработной платы ГКУСО ЦЗН

За счет этого увеличивается количество безработных на 2669 человека (47,1%). Также, обусловлено резким сокращением штата сотрудников ОАО "АвтоВАЗ".

Субвенции из Федерального бюджета увеличиваются на 4547 тыс. руб. (25,9%).

2.2 Анализ использования персонала ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

В Центре занятости населения г.о. Тольятти вопросом, касающегося рационального использования кадров занимается организационный отдел. В

обязанности отдела входит кадровое, архивное и документационное обеспечение Центра занятости. Структура данного отдела представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура организационного отдела Центра занятости населения г.о. Тольятти

Рассмотрим основные направления деятельности организационного отдела ЦЗН г. о. Тольятти, представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные направления деятельности организационного отдела ЦЗН г.о. Тольятти

№	Направления деятельности	Значение
1	Поиск и отбор персонала	Осуществляется по результатам собеседования, с учетом предъявляемых требований. Данный процесс регламентируется инструкцией УП-04 "Поиск и отбор персонала"
2	Оформление и адаптация персонала	Данный процесс проводится с целью сокращения затрат времени на адаптацию новых сотрудников. На этом этапе сотрудника знакомят с коллективом, проводят инструктаж по технике безопасности.
3	Оценка результатов работы	Проводится оценка результатов деятельности сотрудников, с целью материального поощрения — премии, в размере 5% от оклада.
4	Аттестация сотрудников	Осуществляется с целью определения показателя эффективности деятельности сотрудников, уровня подготовки на данном этапе. Аттестация в Центре занятости населения проводится один раз в два года.
5	Развитие сотрудников	В данном учреждении развитие персонала осуществляется в следующих формах: - привлечение внешних специалистов для повышения квалификации; - проведение семинаров и тренингов.
6	Мотивация сотрудников	Мотивация осуществляется в виде: - материального поощрения — премии, в размере 5% от оклада; - поощрение в виде благодарности и внесения в трудовую книжку сотрудника.
7	Архивирование документов	Осуществляется с целью сохранения ценности документов, имеющихся в учреждении.

Деятельность организационного отдела ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти направлена на рациональное использование трудового потенциала своих сотрудников, а также на эффективную оценку результатов труда сотрудников, их профессиональный рост внутри организации, предоставление необходимых условий труда для безопасной работы.

Проанализируем состояние обеспеченности персонала в Центре занятости населения г.о. Тольятти, представим в виде таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ состояния обеспеченности трудовыми ресурсами ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Категории персонала	2015		2014		2013		Отклонение					
							2015/ 2014		2015/ 2013		2014/ 2013	
	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %	чел.	уд. вес %
Руководители	11	7,9	11	7,9	11	7,9	0	0	0	0	0	0
Специалисты	112	81,2	113	81,3	112	81,2	-1	-0,1	0	0	1	0,1
Служащие	10	7,3	10	7,2	10	7,3	0	0,1	0	0	0	-0,1
Обслуживающий	5	3,6	5	3,6	5	3,6	0	0	0	0	0	0
Весь персонал	138	100	139	100	138	100	-1	0	0	0	1	0

Из данных таблицы 2.4 можно сделать вывод о том, что на 2015 год существенного недостатка в управленческом и обслуживающем персонале заметно не было, а количество специалистов в ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти сократилось на одного сотрудника.

Таким образом, на 2015 год существенного дефицита в персонале не обнаружено. Это означает, что для работы персонала созданы все условия труда для бесперебойной работы для выполнения плана.

При проведении анализа использования персонала ГКУСО ЦЗН необходимо отследить изменения по полу, возрасту и уровню образования персонала, представим в виде таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – 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 и профессиональной подготовки						
Всего сотрудников ГКУСО ЦЗН	138	100,0	139	100,0	138	100,0
Сотрудники с высшим образованием	123	89,1	124	89,2	123	89,1

Продолжение таблицы 2.5

Сотрудники со средне специальным образованием	15	10,9	15	10,8	15	10,9
Структура персонала по возрасту						
Сотрудники до 25 лет	6	4,3	7	5,1	6	4,3
Сотрудники от 26-30 лет	12	8,7	12	8,6	12	8,7
Сотрудники от 31-35 лет	17	12,3	17	12,2	17	12,3
Сотрудники от 36-40 лет	38	27,5	38	27,3	38	27,5
Сотрудники от 41-45 лет	43	31,2	43	30,9	43	31,2
Сотрудники от 46-50 лет	16	11,6	16	11,5	16	11,6
Сотрудники от 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

Представим графическую интерпретацию структуры персонала по уровню образования и профессиональной подготовки в виде рисунка 2.5.

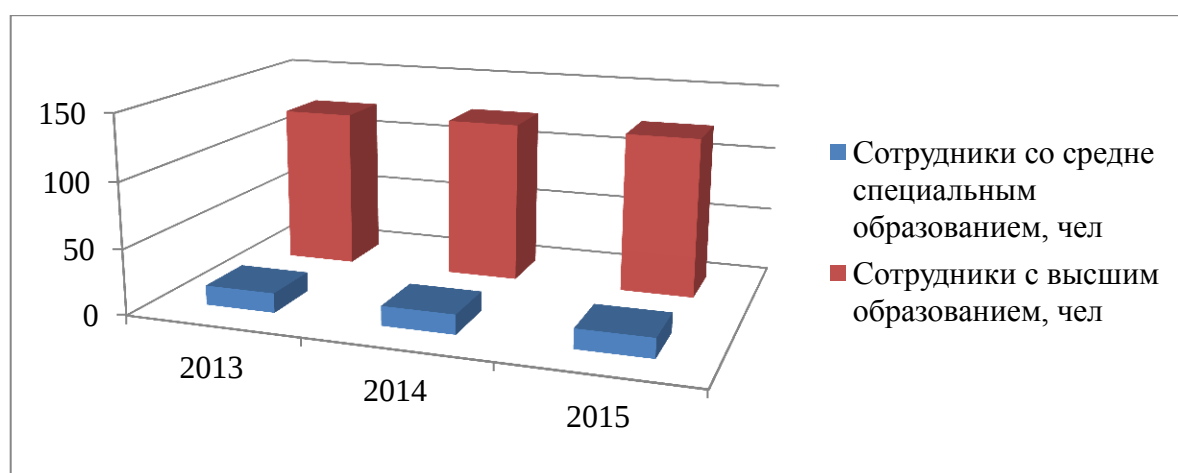


Рисунок 2.5 – Графическая интерпретация персонала по уровню образования и профессиональной подготовки

Представим графическую интерпретацию структуры персонала по возрасту в виде рисунка 2.6.

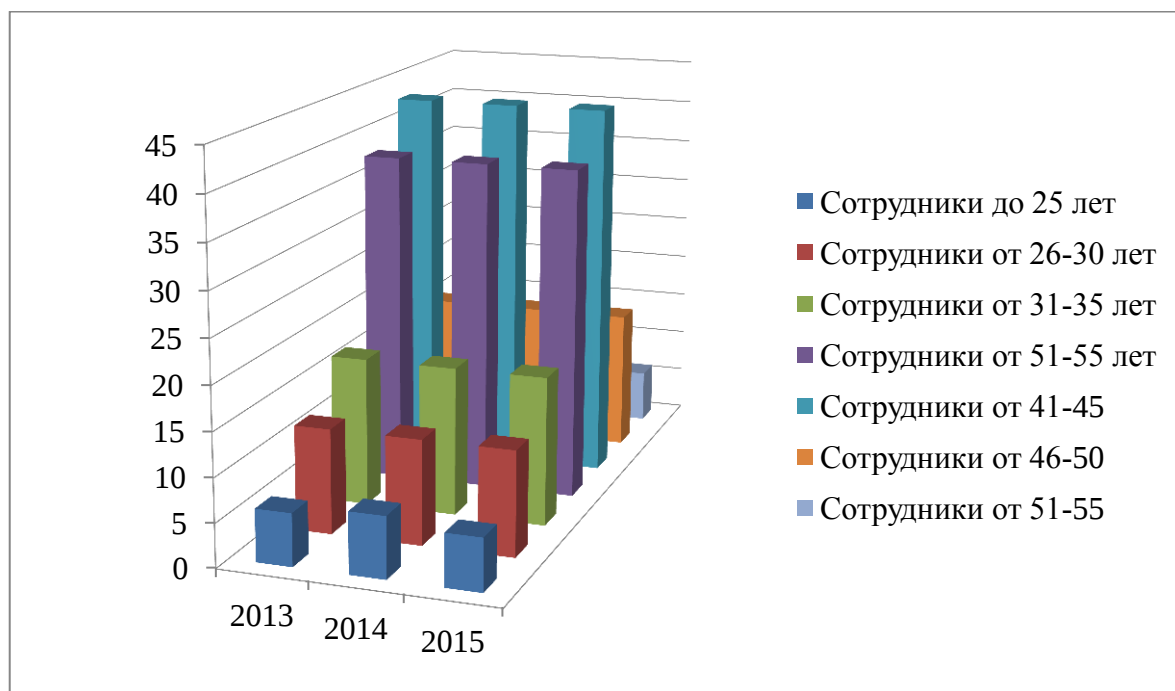


Рисунок 2.6 – Графическая интерпретация структуры персонала по возрасту

По данным таблицы 2.5 можно сказать о том, что в Центре занятости населения г.о. Тольятти на 2015 год 89,1% работников имеют высшее образование, что положительно скажется на качестве предоставляемых услуг.

Также при эффективном использовании персонала необходимо провести анализ движения кадров на ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти. Стабильность состава и численности персонала Центра занятости является важнейшим элементом показателя производительности труда.

Поэтому коэффициент движения кадров и его динамика является главным объектом анализа, представим в виде таблицы 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ движения сотрудников ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение			Динамика		
				2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015 /2014	2015/ 2013
1. Состояние по списку на начала отчетного года, чел.	138	138	139	-	1	1	-	0,7	0,7
2. Принято — всего	7	4	6	-3	2	1	-42,9	50	-14,3
3. Выбыло — всего, в том числе:	2	3	5	1	2	3	50	66,7	150
- по собственному желанию;	2	2	4	-	2	2	-	50	50
- уволены за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины;	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- по другим причинам	-	1	1	1	-	1	-	-	-
4. Состояло по списку на конец года	138	139	138	1	-1	-	0,7	-0,7	-
5. Коэффициент выбытия	1,5	2,2	4,3	0,7	2,1	2,8	46,6	95,5	186,7
6. Коэффициент оборота по приему	5,1	3	4,3	-2,1	1,3	-0,8	-42,2	43,3	-15,7
7. Коэффициент текучести	1,5	1,5	2,9	-	1,4	1,4	-	93,3	93,3
8. Коэффициент замещения	3,5	2	1,2	-1,5	-0,8	-2,3	-42,3	-40	-65,7

По результатам таблицы 2.6 можно сказать о том, что на начало и конец года показатель численности персонала стабилен. Но, стоит отметить, что в течение 2015 года в ЦЗН выбыло 5 сотрудников, при этом 4 по собственному желанию.

Выявлено, что сотрудники, ушедшие по собственному желанию, работали в отделе по работе с населением и отделе профессионального обучения, профориентации и психологической поддержки ЦЗН.

Представим графическую интерпретацию показателей движения рабочей силы ГКУСО ЦЗН г. Тольятти.

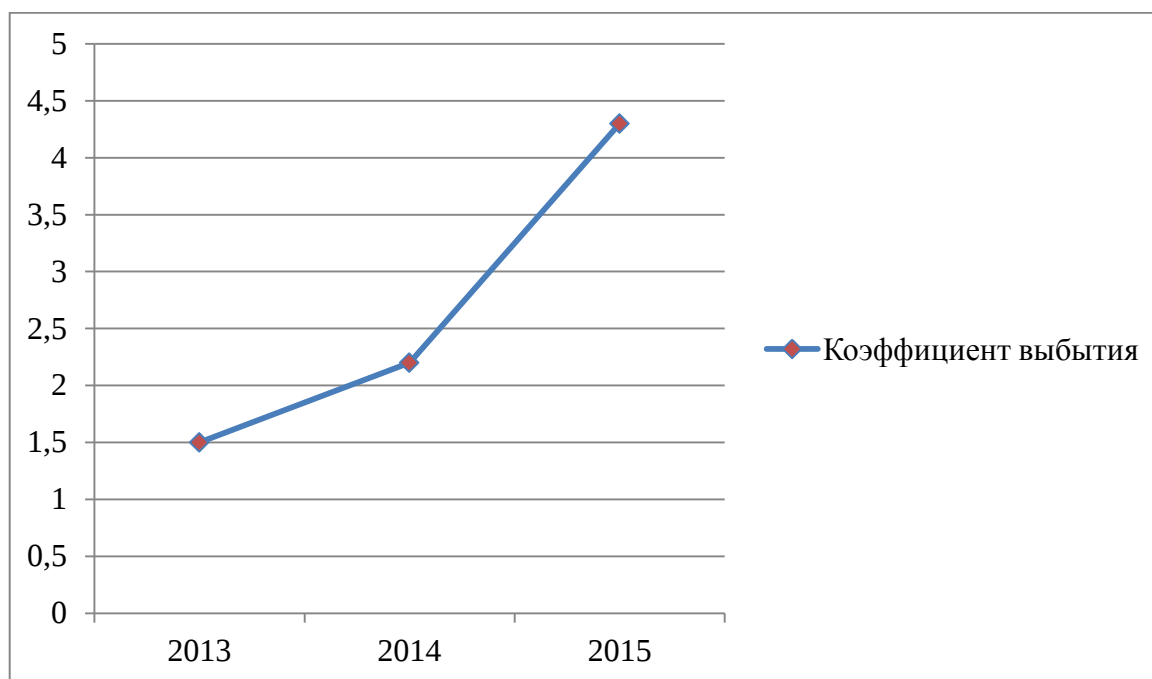


Рисунок 2.7 – Динамика коэффициента выбытия персонала

По рисунку 2.7 видно, что коэффициент выбытия за период времени 2013-2015 года постоянно увеличивается, характеризующиеся увольнением сотрудников по различным причинам.

По рисунку 2.8 можно сказать, что в ЦЗН г. Тольятти коэффициент оборота по приему сотрудников незначительно увеличивается по сравнению с 2014 годом на 1,3. Данный показатель должен увеличиваться пропорционально коэффициенту по выбытию персонала, потому что на место уволенного сотрудника необходимо принять нового квалифицированного специалиста.

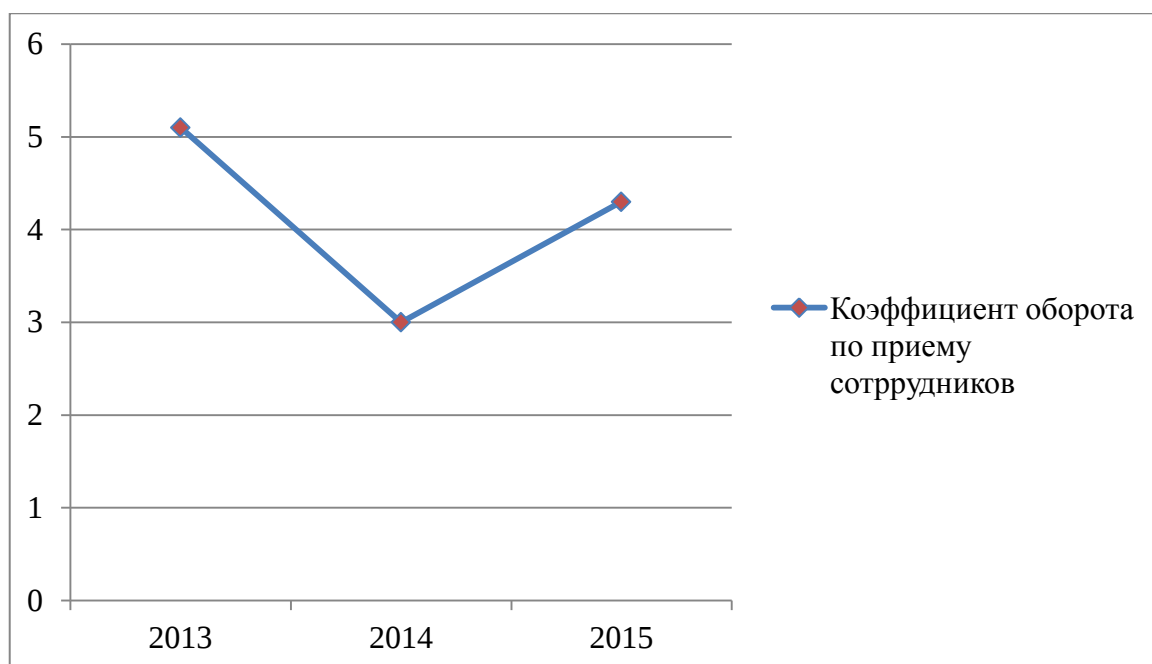


Рисунок 2.8 – Динамика коэффициента оборота по приему

Представим графическую интерпретацию коэффициента замещения персонала ГКУСО ЦЗН г. Тольятти (рисунок 2.9).

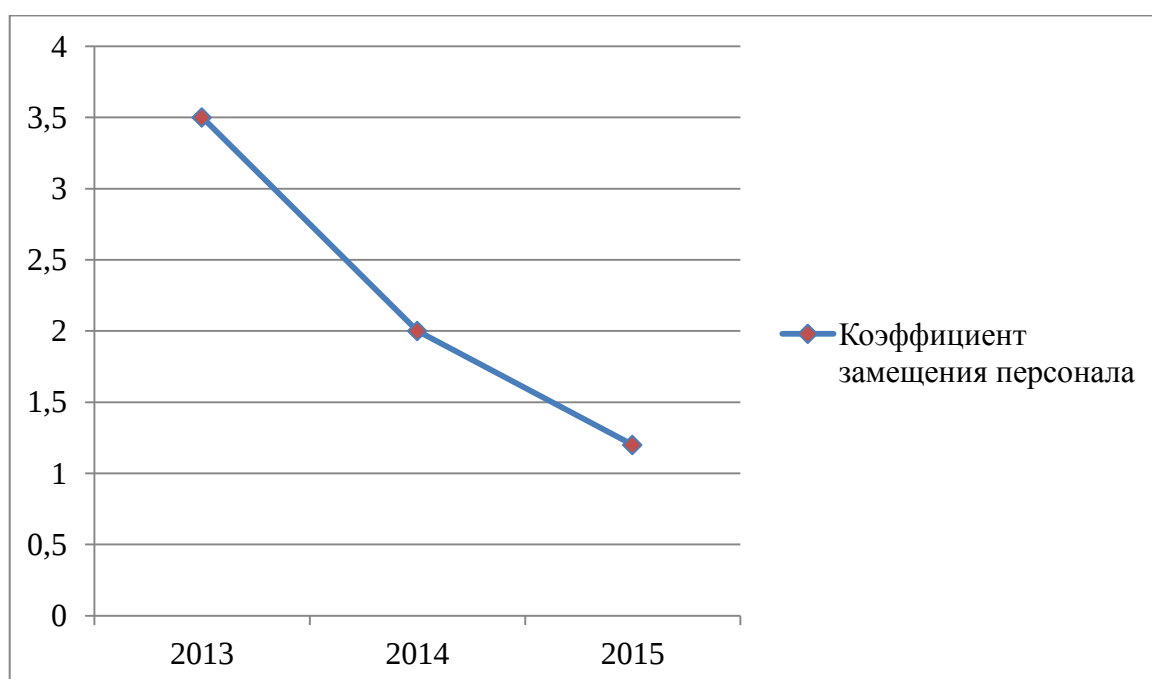


Рисунок 2.9 – Динамика коэффициента замещения персонала

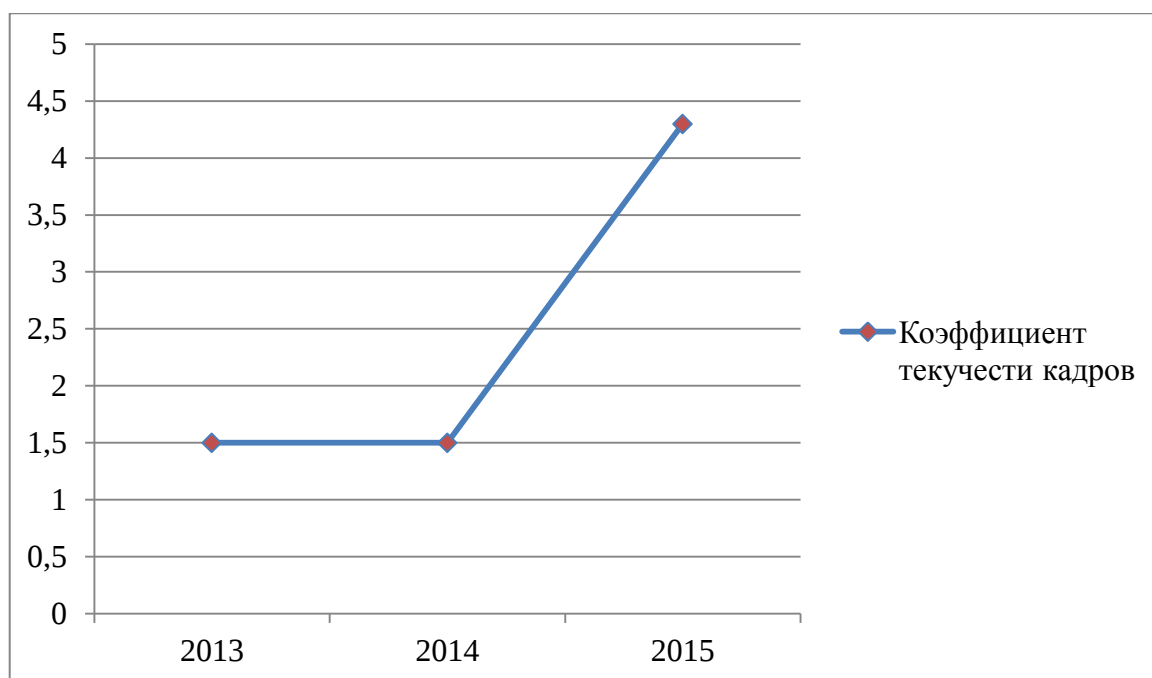


Рисунок 2.10 – Динамика коэффициента текучести кадров

Коэффициент текучести кадров с каждым годом незначительно увеличивается к 2015 году, достиг 2,9. Данный вид текучести является естественной, которая в свою очередь, определяется уровнем от 3-5%.

Для ГКУСО ЦЗН характерен наём персонала на долгосрочной основе, поэтому необходимо провести анализ причин текучести кадров в организации, посредством опроса сотрудников. Опрос сотрудников отдела по работе с населением и профессионального обучения, профориентации и психологической поддержки ЦЗН, представлен в Приложении В.

Благодаря, проведенному опросу в ЦЗН г. Тольятти были выявлены ряд причин текучести кадров, представленные на рисунке 2.11.

В опросе приняло участие 25 человек, работающих в отделе по работе с населением и профессионального обучения, профессиональной ориентации и психологической поддержки.

Большинством голосов 48% было выявлено, что в ГКУСО ЦЗН одной из причин текучести кадров является низкий уровень мотивации труда сотрудников.

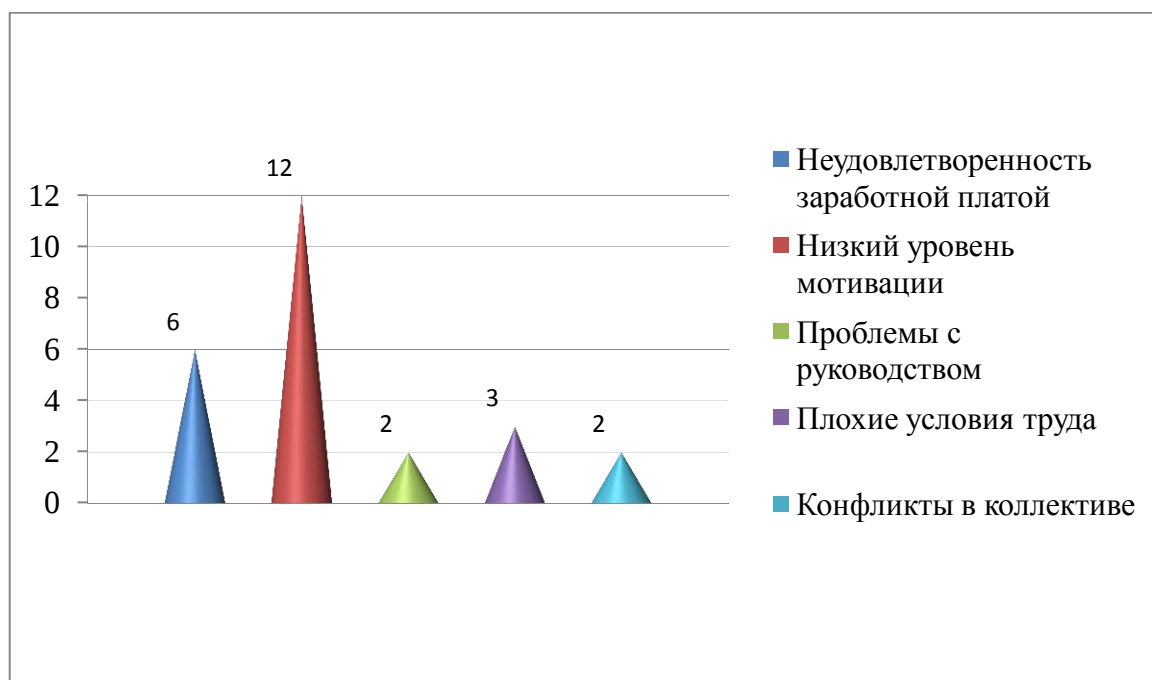


Рисунок 2.11– Результаты опроса "Выявление причин текучести кадров"

Следующей причиной роста текучести кадров является неудовлетворенность работниками заработной платой, что составляет 24% от числа всех опрошенных.

Исследуя эффективность использования трудовых ресурсов, необходимо провести анализ заработной платы ГКУСО ЦЗН г. Тольятти, представим в виде таблицы 2.7.

По приведенным данным в таблице 2.7 следует, что фонд заработной платы сотрудников ГКУСО ЦЗН не стабилен. В 2015 году он уменьшился на 468 тыс. руб. Сложившиеся тенденция падения уровня фонда заработной платы характеризуется экономическим кризисом г. Тольятти.

Снижение показателя фонда заработной платы негативно отразится на эффективности использования персонала. Потому что данный показатель в большей степени стимулирует работников, приводя к росту производительности труда и повышению качества выполняемых работ.

Таблица 2.7 – Анализ структуры фонда заработной платы ГКУСО ЦЗН г. Тольятти

Показатели	2013		2014		2015		Изменение удельного веса	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	2014/ 2013	2015/ 2014
1 Расходы на оплату труда работников	1973,4	62,4	2168,4	62,3	1821,6	60,5	1,1	0,84
1.1 Расходы на оплату труда в среднем на 1-го работника	14,3	-	15,6	-	13,2	-	-	-
1.2 Численность сотрудников	138	-	139	-	138	-	-	-
2 Поощрительные выплаты	211,3	6,7	218,5	6,3	214,2	7,1	1,03	0,98
2.1 Премии по результатам деятельности (5% от оклада)	98,65	3,1	108,4	3,1	98,1	3,3	1,1	0,91
2.2 Надбавки за работу в праздничные дни	112,6	3,6	110,1	3,2	116,1	3,8	0,98	1,05
3 Оплата за неотработанное время (отпуска, декрет и т.д.)	828,3	26,2	913,4	26,3	813,5	27	1,1	0,9
4 Выплаты социального характера	150	4,7	178	5,1	161	5,4	1,2	0,9
4.1 Пособия по временной нетрудоспособности	150	4,7	178	5,1	161	5,4	1,2	0,9
Итого фонд заработной платы	3163	100	3478,3	100	3010,3	100	1,1	0,87

Представим графическую интерпретацию динамики фонда заработной платы ГКУСО ЦЗН на рисунке 2.11.

Также одной из причин снижения заработной платы является неэффективное использование рабочего времени.

Эффективность использования персонала можно оценить по числу отработанных дней и часов одним сотрудником за определенный период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени ГКУСО ЦЗН г. Тольятти.

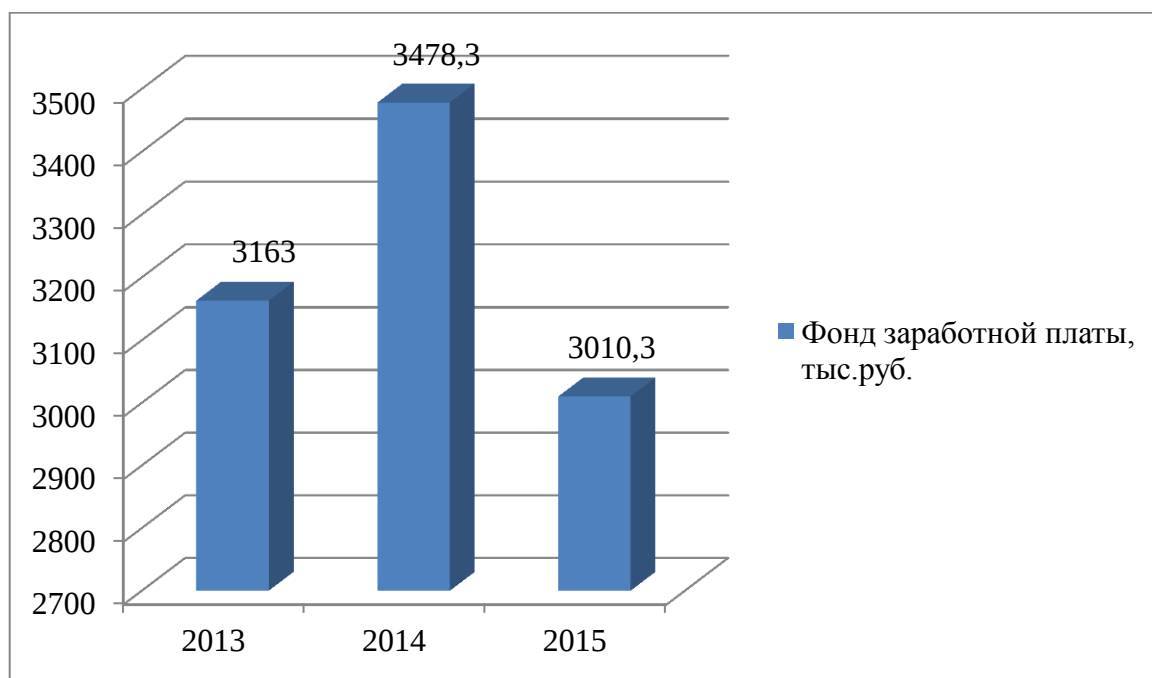


Рисунок 2.12 – Динамика фонда заработной платы

Представим в виде таблицы 2.8 общий фонд рабочего времени ГКУСО ЦЗН г. Тольятти.

Таблица 2.8 – Общий фонд рабочего времени ГКУСО ЦЗН г. Тольятти

Показатели	План	Факт	Абсолютное изменение (+/-)
Численность работников, чел	139	138	-1
Отработано дней одним работником за год, дни	232	227	-5
Отработано часов одним работником за год, час	1856	1816	-40
Средняя продолжительность рабочего дня, час	8	8	-
Общий фонд рабочего времени, человеко-часы	257 984	250 680	-7376

Представим графическую интерпретацию динамики фонда рабочего времени персонала ГКУСО ЦЗН г. Тольятти в виде рисунка 2.13.

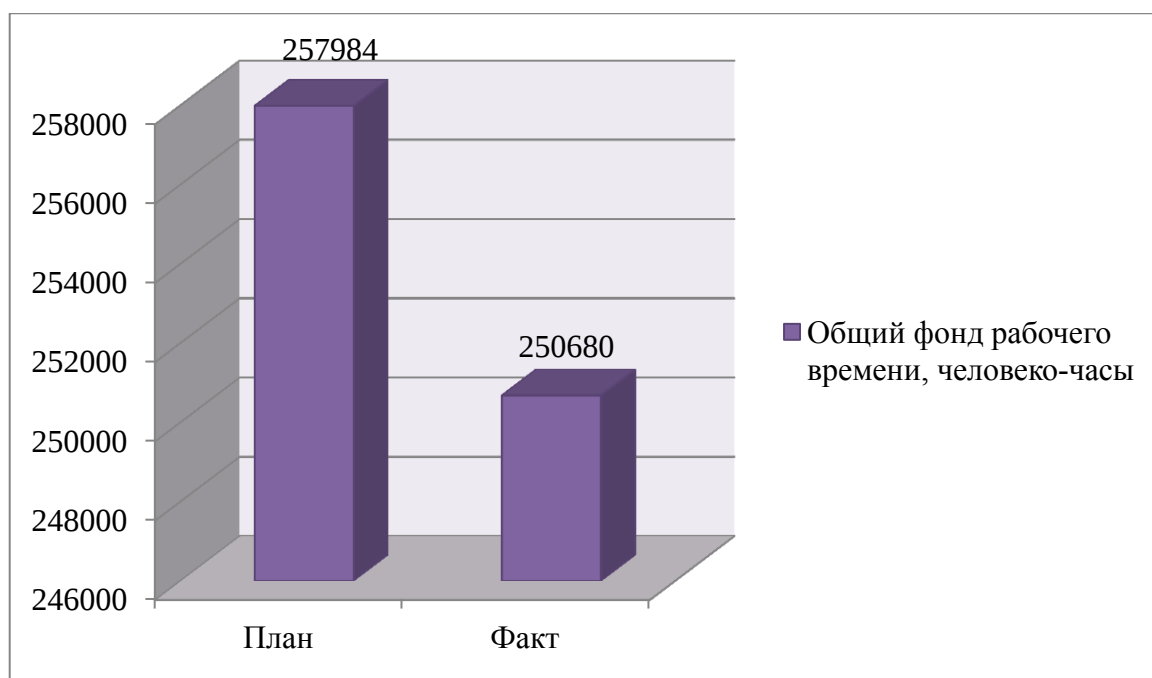


Рисунок 2.13 – Динамика фонда рабочего времени персонала ГКУСО ЦЗН г. Тольятти

По результатам анализа таблицы 2.8 выявлено, что фактический фонд рабочего времени меньше планового на 7376 человеко-часов. Из этого следует, что ГКУСО ЦЗН г. Тольятти использует имеющиеся трудовые ресурсы не в полной мере. Это выражается в снижении числа отработанных дней одним работником на 5, а на всех работников – 690 дня, или 5520 часов в год.

По данным таблицы 2.8 можно сказать, что фонд рабочего времени значительно снижается, для того чтобы определить, в какой мере на него влияют факторы, необходимо применить метод цепных подстановок. Расчет по методу цепных подстановок представим в таблице 2.9.

Метод цепных подстановок используется при анализе определенных факторов влияющих на результат действия. Он заключается в замене плановой величины одного из факторов, при этом другие остаются неизменными.

Таблица 2.9 – Метод цепных подстановок

Численность работников, чел	Отработано дней одним работником за год, дни	Средняя продолжительность рабочего дня, час	Общее количество человеко-часов
139	232	8	257 984
138	232	8	256 128
138	227	8	250 680
138	227	8	250 680

Проверка расчета по методу цепных подстановок:

$$(256128-257984)-(250680-256128)-(250680-250680)=-1856-5520-0=-7376$$

человеко-часов.

Снижение численности персонала на 1 работника, привело к снижению отработанного времени на 1856 человеко-часов. За счет сокращения дней отработанных работников в год на 5, последовало, уменьшение отработанного времени на 7376 человеко-часов.

Для того чтобы более полно исследовать потери рабочего времени, необходимо провести анализ баланса рабочего времени.

Анализ баланса рабочего времени ГКУСО ЦЗН г. Тольятти, представим в виде таблицы 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ использования фонда рабочего времени ведущего инспектора по профессиональному консультированию ГКУСО ЦЗН

Показатели	План	Факт	Абсолютное отклонение	На всех работников
1. Календарное количество отработанных дней	365	365	-	-
2. В том числе: праздничные и выходные дни	102	102	-	-
3. Номинальный фонд рабочего времени, дни	253	263	-	-
4. Неявки на работу, дни	35	47	+7	+966
4.1 ежегодные отпуска	21	23	+4	+552
4.2 отпуска по учебе	3	4	+1	+138
4.3 дополнительные отпуска с разрешения администрации	4	5	+1	+138
4.4 болезни	7	8	+1	+138
4.5 прогулы	-	3	+3	+414

Продолжение таблицы 2.10

4.6 простои	-	4	+4	+552
5. Явочный фонд рабочего времени, дни	232	227	-5	-690
6. Продолжительность рабочей смены, час	10	10	-	-
7. Бюджет рабочего времени, час	2320	2270	-50	-6900
8. Праздничные сокращенные дни, час	22	22	-	-
9. Льготное время для подростков, час	-	-	-	-
10. Перерывы в работе кормящих матерей	3	5	+2	+276
11. Внутрисменные простои, час	22	62	+40	+5520
12. Полезный фонд рабочего времени, час	2273	2181	-92	-12696
13. Сверхурочно отработанное время, час	-	8	+8	+1104
14. Непроизводительные затраты	-	8	+8	+1104

Из таблицы 2.10 следует, что персонал ГКУСО ЦЗН г. Тольятти неэффективно использует отведенное на работу время. Это отражается в неявках на работу, в том числе, в связи с прогулами и в случае простоев. Фактически в год превышает на 7 дней на одного работника, а на всех – 966 дней. Данный показатель может негативно повлиять на деятельность предприятия в целом.

Также, наблюдается в фактическом периоде превышение внутрисменных потерь на 40 часов у одного работника, а у всех – 5520 часов. Данные простои вызваны по вине работодателя, они могут проявляться в неполадках оборудования, низким уровнем научно-технического прогресса и несоответствие квалификации работника своему рабочему месту.

Главной причиной роста внутрисменных потерь ведущего инспектора по профессиональному консультированию является замена старого оборудования, а точнее, замена терминалов и экрана.

При анализе эффективности использования трудовых ресурсов, необходимо выявить показатель производительности труда работников, который оценивает эффективность труда работников.

На уровень производительности труда в больше степени влияют изменения показателей численности персонала и объема производства. Рассмотрим факторный анализ производительности труда в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Расчет производительности труда

Показатель	Планируемый период	Фактический период	Отклонение от плана	
			Абсолютное изменение (+/-)	Темп роста, %
Объем предоставляемых услуг, ед.(1)	703340	689586	-13754	98,04
Численность работающих, чел. (2)	139	138	-1	99,3
Производительность труда в год, ед. (1:2)	5060	4997	-63	98,8
Отработано всеми работниками: человеко-дней: человеко-часов:	32248	31323	-925	97,1
	257984	250584	-7400	97,1
Отработано одним работником: человеко-дней: человеко-часов:	232	227	-5	97,9
	1856	1816	-40	97,9

Объем предоставляемых услуг выражается в количестве принятых безработных, которые обратились за помощью трудоустройства в Центр занятости населения. Производительность труда измеряется в единицах, т.е. люди, которым предоставлена работа. По плану 139 работников обслуживают 5060 человек, рабочий год составляет 253 дня. По факту 138 работников организации предоставляют свои услуги 4997 безработным, рабочий год составляет 263 дня.

По результатам таблицы 2.11 можно сделать вывод о том, что производительность труда снижается на 63 единицы. Это может быть обусловлено снижением численности персонала, отработанных человеко-дней

и неудовлетворенностью условиями труда, увеличением внутрисменных потерь, а также, несоответствия необходимого уровня квалификации.

Следует, проанализировать основные причины снижения производительности труда, в виде факторного исследования (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Факторный анализ производительности труда

Фактор	Расчет	Уровень влияния на производительность труда, ед.
Изменение численности персонала	$703340 \cdot (1/138 - 1/139)$	42,2
Изменение количества предоставляемых услуг	$(689586 - 703340)/139$	-98,9
Итого		-56,7

По результатам таблицы 2.12 можно сказать, что производительность труда одного работника уменьшилась на 56 единиц.

Представим графическую интерпретацию изменения производительности труда ГКУСО ЦЗН г. Тольятти (рисунок 2.14).

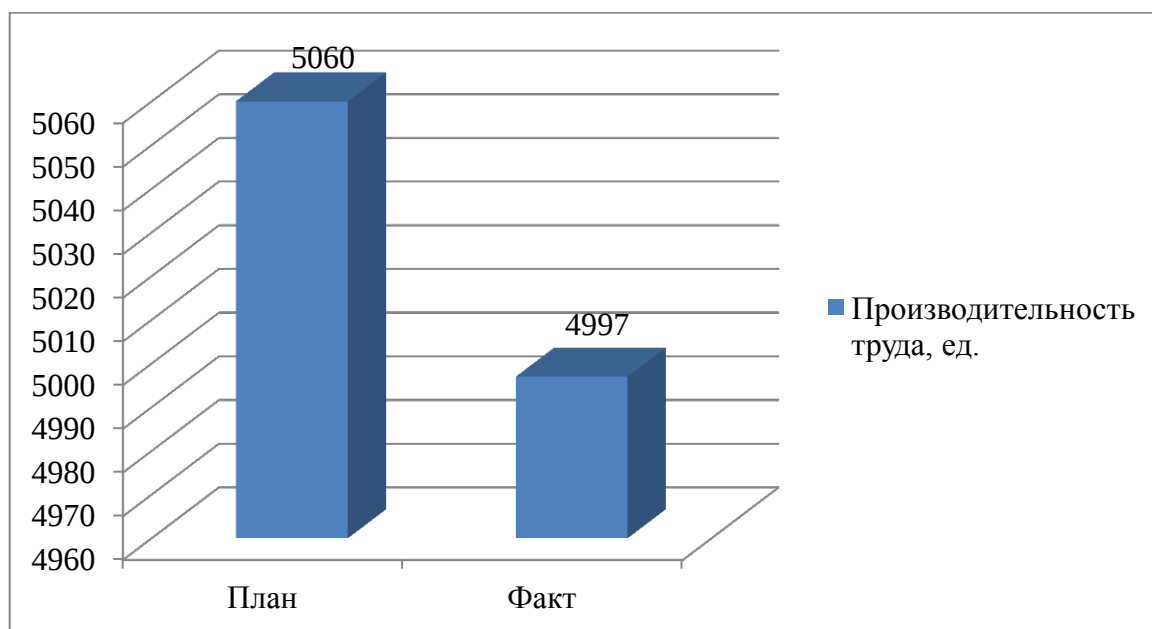


Рисунок 2.14 – Динамика производительности труда работников ГКУСО ЦЗН

В ходе проведения анализа обеспеченности персоналом выявлено, что наибольшее количество сотрудников, покинувшие организацию по собственному желанию работали в отделе по работе с населением ЦЗН. Также, при анализе рабочего времени специалиста по работе с клиентами выявили, что внутрисменные потери высоки, причиной является время, затраченное на замену старого оборудования.

Необходимо, провести анализ производительности труда отдела по работе с населением, чтобы отметить изменение показателя, представим в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ производительности труда отдела по работе с населением

Показатель	Планируемый период	Фактический период	Отклонение от плана	
			Абсолютное изменение (+/-)	Темп роста, %
Объем предоставляемых услуг, ед.	106 260	94259	-12001	88,7
Численность работающих, чел.	21	19	-3	90,5
Производительность труда в год, ед.	5060	4997	-63	98,8
Отработано всеми работниками:				
человеко-дней:	4872	4313	-559	88,5
человеко-часов:	38976	34501	-4475	88,5
Отработано одним работником:				
человеко-дней:	232	227	-5	97,9
человеко-часов:	1856	1816	-40	97,9

По плану 21 работников обслуживают 5060 человек, рабочий год составляет 253 дня. По факту 19 работников организации предоставляют свои услуги 4997 безработным, рабочий год составляет 263 дня.

Снижение производительности труда отдела по работе с населением связано с резким ростом внутрисменных потерь, в свою очередь, те вызваны поломкой оборудования и заменой на новое. Работники отдела по работе с

населением не были подготовлены к данной ситуации, что повлияло на снижение их трудоспособности.

Следовательно, в ГКУСО ЦЗН плохо развит процесс планирования времени и разработки плана действий в стрессовых ситуациях.

Обозначив проблемы и выявив их необходимость в нейтрализации, составим таблицу 2.14 по их обоснованию и возможному решению.

Таблица 2.14 – Обоснование проблем эффективного использования персонала и их решение

Проблема	Метод выявления проблем	Рекомендации
1. Недостаточно развита нематериальная мотивация работников	Анализ обеспеченности персоналом (таблица 2.6)	Создание на официальном сайте ГКУСО ЦЗН http://trud.samregion.ru/ раздела "Лучшие работники"
	Проведение опроса "Применяемые методы мотивации"	
	Анализ текучести кадров (рисунок 2.4)	
2. Отсутствие процесса планирования времени и плана действий в стрессовых ситуациях	Анализ рабочего времени (таблица 2.8)	Разработка новой программы обучения, с включением в нее тренинга "Тайм-менеджмент и применение на практике действий в стрессовых ситуациях"
	Анализ потерь рабочего времени (таблица 2.10)	
	Анализ производительности труда (таблица 2.11)	

Таким образом, обозначив проблемы эффективности использования персонала ГКУСО ЦЗН г. Тольятти и выявив необходимость их решения, разработаем предложения по совершенствованию данного процесса.

3 Разработка предложений и расчет социально-экономической эффективности по улучшению использования персонала ГКУСО ЦЗН

3.1 Предложения по улучшению использования персонала ГКУСО ЦЗН

В ходе анализа использования персонала ГКУСО ЦЗН г. Тольятти были выявлены следующие проблемы:

- недостаточно развита нематериальная мотивация работников;
- отсутствие процесса планирования времени и плана действий в стрессовых ситуациях.

Исходя из результатов оценки уровня обеспеченности персоналом, ГКУСО ЦЗН было выявлено, что уровень текучести кадров с каждым годом незначительно растет. Количество ушедших работников по собственному желанию увеличивается, это характерно для отдела по работе с населением и профессионального обучения, профориентации и психологической поддержки ЦЗН. Проведен опрос сотрудников "Выявление причин текучести кадров", результаты представлены на рисунке 2.11.

В ходе опроса выявлено, что основной причиной увольнения сотрудников является низкий уровень мотивации труда. ГКУСО ЦЗН г. Тольятти использует два вида мотивации: материальная и нематериальная (рисунок 3.1).

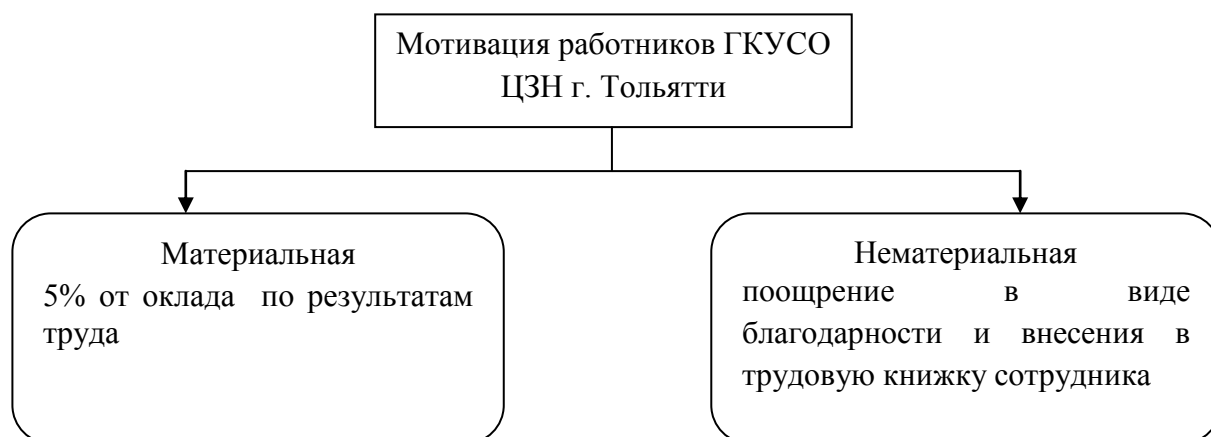


Рисунок 3.1 – Мотивация работников ГКУСО ЦЗН

Стоит упомянуть о том, что данное учреждение является бюджетным, и материальная мотивация сотрудников зависит от субвенций из федерального и областного бюджета.

Нематериальная мотивация, также важна для сотрудников центра занятости населения для поддержания благоприятного психологического климата в коллективе, что подтверждают результаты анкетирования (таблица 3.1).

Для того, чтобы действия по развитию нематериальной мотивации работников были эффективны, необходимо провести анкетирование отдела по работе с населением и профессионального обучения, профориентации и психологической поддержки ЦЗН. Пример анкеты сотрудников представлен в Приложении Г.

Таким образом, за счет проведения анкетирования, выявим основные признаки нематериальные мотивации, которые способны стимулировать сотрудников на эффективную работу.

Результаты анкетирования работников ГКУСО ЦЗН по диагностике нематериальной мотивационной среды представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 — Результаты анкетирования работников ГКУСО ЦЗН по диагностике нематериальной мотивационной среды

№	Мотивационные признаки	Сотрудники, участвующие в опросе	
		Количество человек	Доля, %
1	Потребность в условиях безопасности в работе и социальный комфорт	3	12
2	Стремление к продвижению по службе	5	20
3	Потребность в осознании общественной значимости своего труда	13	52
4	Стремление проявить свой потенциал	1	4
5	Потребность в хорошем отношении со стороны руководителей	3	12
	Итого	25	100

Представим графическую интерпретацию результата анкетирования работников ГКУСО ЦЗН по диагностике нематериальной мотивационной среды (рисунок 3.2).

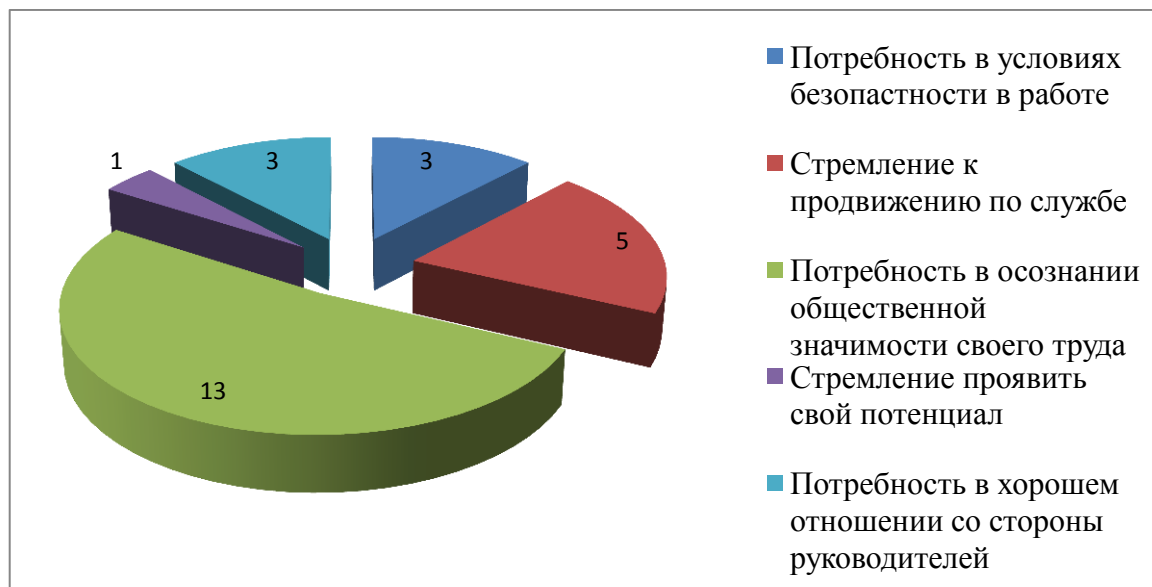


Рисунок 3.2 – Графическая интерпретация результата анкетирования работников ГКУСО ЦЗН

По результатам анкетирования выявлено, что наиболее значимым признаком в развитии нематериальной мотивации для сотрудников является потребность в осознании общественной значимости своего труда.

Известно, что в ГКУСО ЦЗН существует официальный сайт www.trud.samregion.ru/ [25], доступ к которому имеют не только сотрудники данного учреждения, но и посторонние люди, нуждающиеся в трудоустройстве.

Для решения проблемы предложено разработать на официальном сайте раздел "Лучшие работники". При разработке данного раздела на сайте будет задействован ведущий инспектор по обслуживанию технических средств и программного обеспечения.

Представим схематично официальный сайт ГКУСО ЦЗН Самарской области в виде рисунка 3.3.

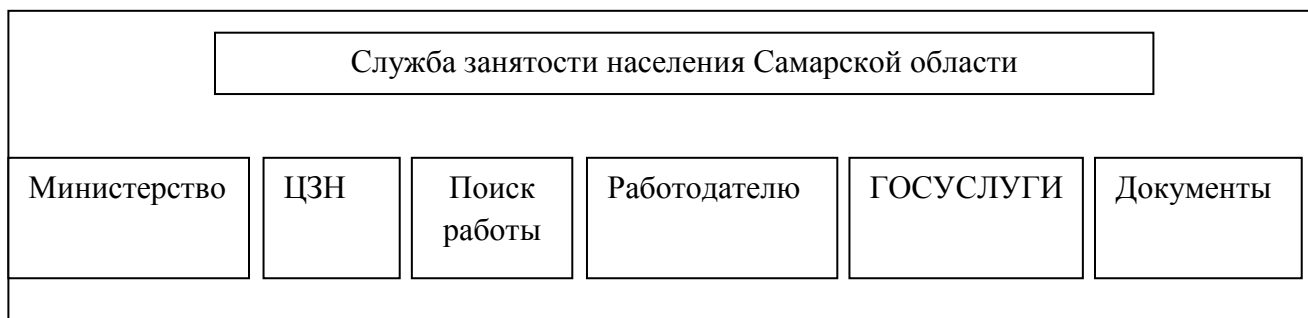


Рисунок 3.3 – Схематичное представление официального сайта ГКУСО ЦЗН Самарской области

Для того чтобы открыть ГКУСО ЦЗН г. Тольятти заходим на раздел ЦЗН и выбираем нужное учреждение. Представим схематично раздел ГКУСО ЦЗН г. Тольятти в виде рисунка 3.4.

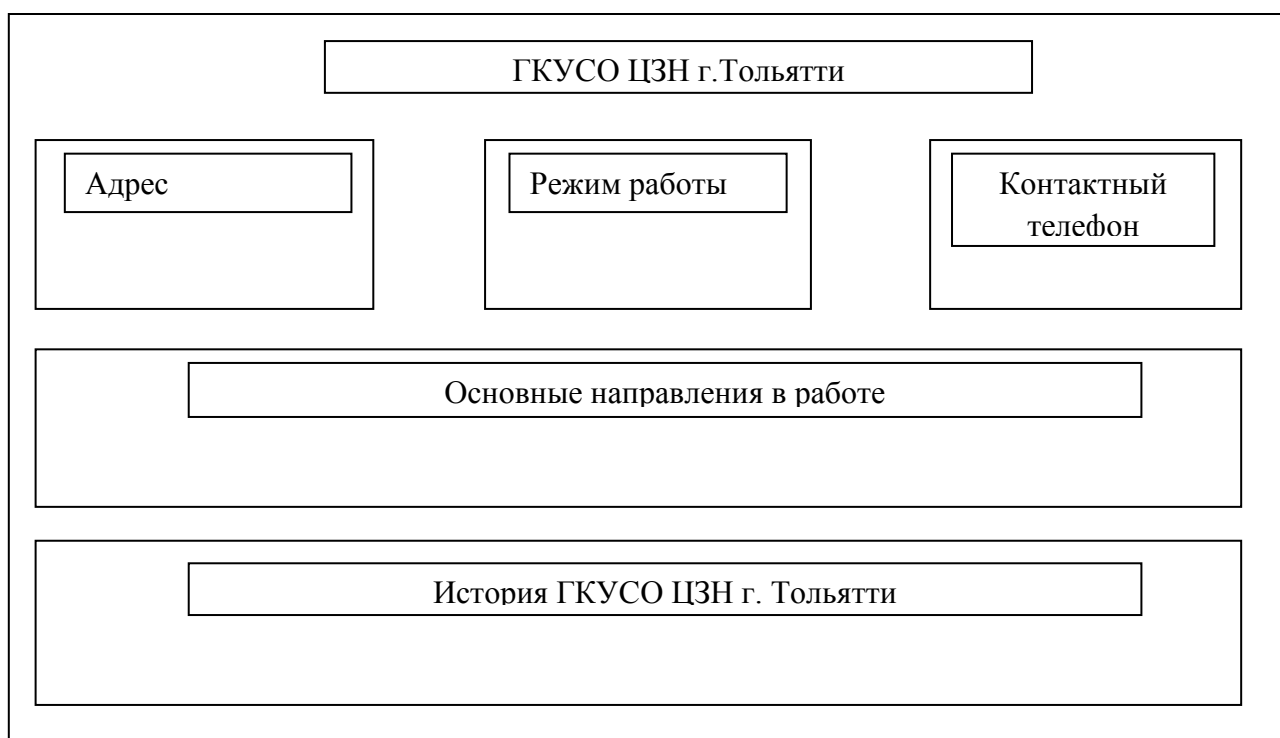


Рисунок 3.4 – Схематичное представление сайта ГКУСО ЦЗН г. Тольятти

Представим схему сайта ГКУСО ЦЗН г. Тольятти после введения раздела "Лучшие работники" в виде рисунка 3.5.

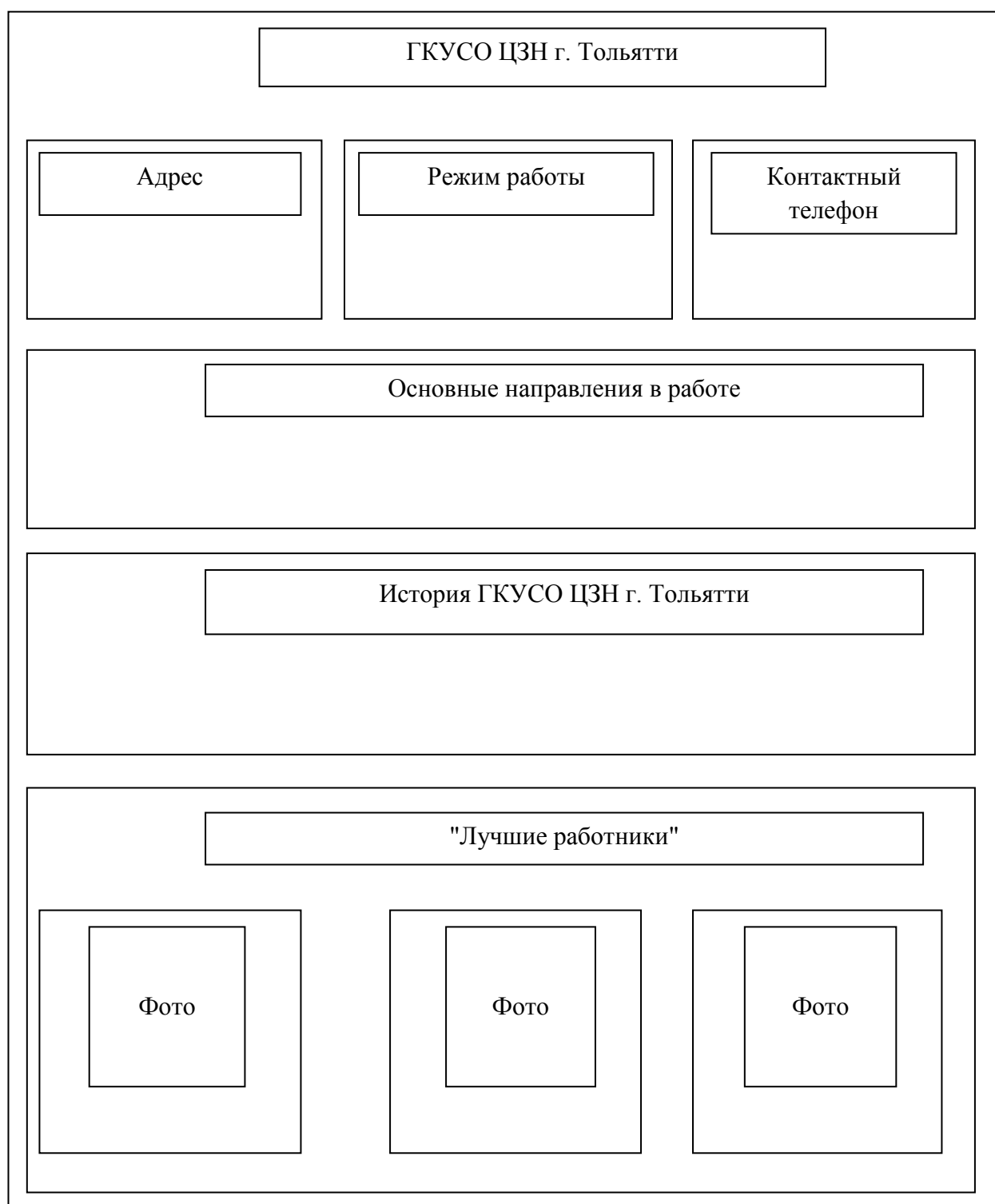


Рисунок 3.5 – Схематичное представления сайта ГКУСО ЦЗН г. Тольятти после внедрения раздела "Лучшие работники"

Следующей проблемой в эффективном использовании персоналом ГКУСО ЦЗН г. Тольятти является отсутствие планирования времени и плана действий в стрессовых ситуациях.

Исходя из анализа фонда рабочего времени ГКУСО ЦЗН г. Тольятти выявлено, что работники неэффективно используют время, отведенное на работу.

Проведя полный анализ рабочего времени ведущего инспектора по профессиональному консультированию ГКУСО ЦЗН, выявлена тенденция роста внутрисменных потерь. Резкий рост внутрисменных потерь объясняется технической поломкой оборудования в учреждении.

Следующим шагом проведен анализ производительности труда отдела по работе с населением. Снижение производительности труда работников связано с резким ростом внутрисменных потерь, в свою очередь, те вызваны поломкой оборудования и заменой на новое. Сотрудники отдела по работе с населением не были подготовлены к данной ситуации, что повлияло на снижение их трудоспособности.

В связи со сложившейся ситуацией в Центре занятости населения предлагается в 2016 году провести ряд тренингов и курсов, которые поспособствуют эффективности работоспособности сотрудников (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Характеристика тренингов и курсов, планируемых в 2016 году ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти

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 на рабочем месте .	1 раз/год, 100 участников	57 300

Продолжение таблицы 3.2

Тренинг	Программа тренинга "Тайм-менеджмент в стрессовых ситуациях". Обучение проводится на территории ГКУСО ЦЗН.	1 раз/год, 19 участников	27 300
---------	--	--------------------------	--------

Необходимо привести данные о существующих тренингах и семинарах на 2016 год в ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти, представленные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Характеристика тренингов и курсов, проводимых в 2015 году ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти

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 (Бизнес-инкубатор).	1 раз/год, 100 участников	90тыс.руб.
Тренинг	Развитие основ компьютерной грамотности для более эффективной работы с электронной системой учета и документооборота. Обучение вне рабочего места (Бизнес-инкубатор).	3 раза/год, 24 участника	40тыс.руб.

Для того чтобы персонал своевременно реагировал и действовал в стрессовых ситуациях, предлагаем провести тренинг для работников отдела по работе с населением.

Представим в виде таблицы 3.4 перечень организаций, предоставляемых услуги обучения и проведения тренингов персонала.

Таблица 3.4 – Организации, предоставляемые услуги обучения персонала в г. Тольятти

Название организации	Вид обучения	Название курса
Бизнес-инкубатор	Курсы	"Тайм-менеджмент и применение на практике действий в стрессовых ситуациях"
Учебный центр "Маэстро"	Тренинг	"Снижение потерь рабочего времени"
Открытая школа управления "Тольятти—ЛИНК"	Тренинг	"Тайм-менеджмент в стрессовых ситуациях"
Центр эффективного управления	Заочные тренинги	"Тайм-менеджмент" и "Стресс-менеджмент"

Представим в виде таблицы 3.5 основные критерии, характеризующие деятельность организаций, предоставляемых услуги обучения и проведения тренингов персонала.

Таблица 3.5 – Критерии выбора организаций, предоставляемых услуги обучения

Критерии	Бизнес-инкубатор	Учебный Центр "Маэстро"	Открытая школа управления "Тольятти - ЛИНК"	Центр эффективного управления
Территориальное расположение	Тольятти бульвар Королева, 13	Самара ул. Луначарского, 17	Тольятти ул. Фрунзе, 16Б	Самара ул. Тополева 16а
Стоимость обучения	36 100	43 200	27 300	49 600
Вид обучения	Курсы	Тренинг	Тренинг	Курсы
Длительность обучения	5 дней по 1,5 часа	5 дней по 30 минут	6 дней по 45 минут	9 дней по 1,5 часа
Количество обучающихся	6-12 человек	10-12 человек	10-25 человек	7-19 человек

По приведенным выше критериям, характеризующим организации, предоставляющие услуги обучения и развития сотрудников, наиболее выгодным для ГКУСО ЦЗН является открытая школа управления "Тольятти - ЛИНК". Основными преимуществами является оптимальная стоимость, возможное количество обучающихся и длительность обучения, возможное

разделение обучения на подгруппы, для того чтобы не нарушать рабочий день сотрудников. Программа тренинга представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Программа тренинга "Тайм-менеджмент в стрессовых ситуациях"

Время и дата	Блоки изучения	Вопросы
1 день		
10.00-10.45 16.05.16	Хронометраж рабочего времени	Хронометраж и оценка личной эффективности сотрудника Мотивация при внедрении хронометража и тайм-менеджмента
2 день		
10.00-10.45 17.05.16	План действий в стрессовых ситуациях	Разработка списка возможных стрессовых ситуаций в программе Outlook
3 день		
10.00-10.45 18.05.16	Технологии обзора задач	Составление матрицы обзора регулярных задач при стрессовых ситуациях
4 день		
10.00-10.45 19.05.16	Практикум	Проведение теста "Результативный тайм-менеджмент по Б. Трейси"
5 день		
10.00-10.45 20.05.16	"Стресс-менеджмент"	Развитие навыков мысленной интерпретации проблемы.
6 день		
10.00-10.45 23.05.16	Практикум	Бостонский тест на стрессоустойчивость.

Главной целью проведения тренинга персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти является минимизация потерь рабочего времени в стрессовых ситуациях.

Организация "Тольятти – ЛИНК" проводит тренинг в интерактивной форме с применением дискуссий, теоретических и практических занятий, тестов и обсуждений в группе.

За счет внедрения новой программы обучения для сотрудников, ГКУСО ЦЗН минимизируют свои затраты.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности по улучшению использования персонала ГКУСО ЦЗН

Для того чтобы предложенные рекомендации положительно повлияли на деятельность предприятия, необходимо чтобы они были экономически и социально эффективны.

Одной из первых проблем в использовании персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти является недостаточно развитая нематериальная мотивация, что выявлено путем опроса сотрудников организации. Для устранения данной проблемы предложено внедрить на официальный сайт Центра занятости <http://trud.samregion.ru/> раздел "Лучшие работники". Необходимо обозначить экономическое обоснование предложения.

Проведено анкетирование на удовлетворенность работы сотрудниками до и после внедрения на сайте раздела "Лучшие работники" (Приложение Д). В анкетирование участвовало 15 человек.

Таблица 3.7 – Результаты анкетирования на определение степени удовлетворенности сотрудников до внедрения предложения

Фактор труда	Участники анкетирования															Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Условия труда	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3,5
2. Режим труда	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
3. Уровень заработной платы	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	1	3,3
4. Нематериальная мотивация	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2,01
5. Отношения в коллективе	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4,8
6. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	4	3	1	5	4	2	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3,3
7. Перспективы продвижения по службе	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,6

Продолжение таблицы 3.7

8. Внутриорганизационное обучение	3	3	2	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3,2
9. Престижность компании	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4

По результатам анкетирования на определение степени удовлетворенности сотрудников до внедрения предложения видно, что наименьший балл 2,01, а точнее, нематериальная мотивация в большей степени не устраивает персонал ГКУСО ЦЗН.

Таблица 3.8 – Результаты анкетирования на определение степени удовлетворенности сотрудников после внедрения предложения

Фактор труда	Участники анкетирования															Средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. Условия труда	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4,1
2. Режим труда	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4,9
3. Уровень заработной платы	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	1	3,3
4. Нематериальная мотивация	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4,6
5. Отношения в коллективе	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,7
6. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4,1
7. Перспективы продвижения по службе	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3,9
8. Внутриорганизационное обучение	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4,7
9. Престижность компании	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4,4

После внедрения раздела "Лучшие работники" на сайт организации, результаты анкетирования изменились. Средний балл удовлетворенности нематериальной мотивации увеличился, так же заметно рост других факторов.

В целом факторы удовлетворенности работой, сотрудниками ГКУСО ЦЗН возросли, что положительно повлияло на показателях их деятельности.

До внедрения предложения показатель производительности труда равен 4997 человек, принимаемых в год одним сотрудником. После улучшения состояния удовлетворенности работой, сотрудниками показатель производительности труда увеличивается на 2 человека в день. Таким образом, в день 21 человек, в год 5292 человека.

Представим графическую интерпретацию изменения производительности труда (рисунок 3.6).

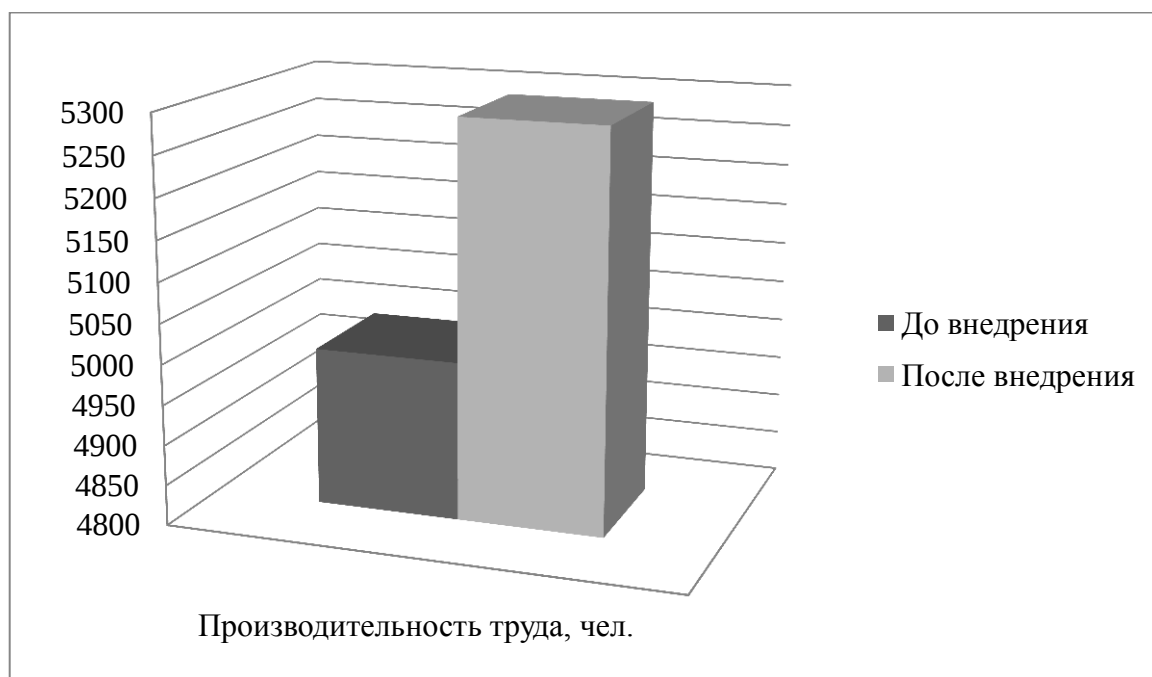


Рисунок 3.6 – Графическая интерпретация изменения производительности труда

Вторая проблема – отсутствие планирования времени и плана действий в стрессовых ситуациях. Для устранения проблемы предложено внедрить новую программу обучения тренингов и семинаров. Необходимо обозначить экономическое обоснование предложения.

Рассматривая процесс обучения и развития персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти в главе 3.1 представлена таблица существующих методов обучения и их стоимость. В 2015 году на обучение затрачивали 130 тысяч рублей. Следует отметить, что возможно сокращение затрат за счет привлечения специалистов в рамках организации.

За счет разработанной программы тренингов и семинаров возможна экономия средств (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Средства, сэкономленные за счет внедрения новой программы обучения

Год	Затрачиваемы средства, руб.	Экономия средств	
		руб.	%
2016	130 000	45 400	34,9
2017	84 600		

По данным таблицы 3.9 видно, что за счет внедрения новой программы обучения, возможно сокращение затрат на 45 400 рублей.

До внедрения рекомендации проведения тренинга "Тайм-менеджмент в стрессовых ситуациях" на обслуживание одного клиента приходилось в среднем 25 минут. В это время входило:

- принятие документов;
- консультация;
- обработка документов.

После того, как информационное оборудование сломалось (экран и терминал) увеличились потери рабочего времени, и обслуживание одного клиента составляло 35 минут.

При 25 мин затрачиваемых на обслуживание одного клиента, в день сотрудник в среднем принимает 19 человек. За 35 мин — 13 человека. Следовательно, показатель производительности труда работника сокращается.

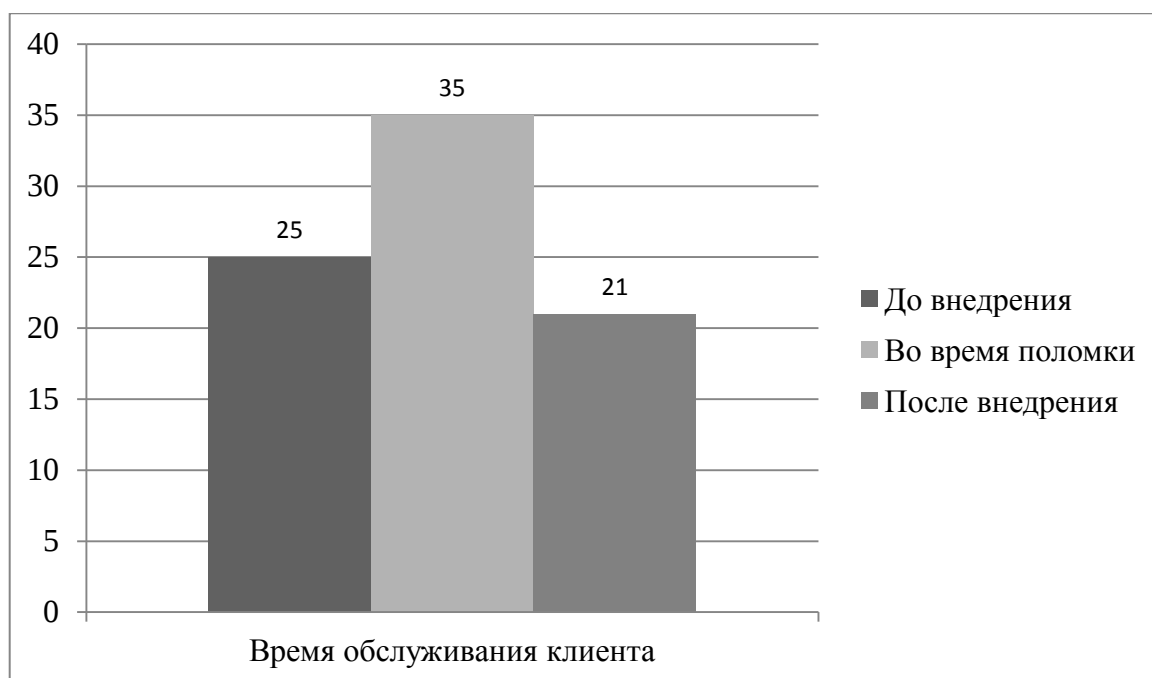


Рисунок 3.7– Время обслуживания клиента

За счет проведения обучения и устранения неполадок в технической оснащённости ГКУСО ЦЗН. Время обслуживания клиента составит 21 минут. Данный факт положительно повлияет на деятельность, как самого работника, так и предприятия в целом.

Таким образом, рассчитаем производительность труда одного работника отдела по работе с населением за год до внедрения рекомендации и после, представим в виде таблицы 3.10.

Таблица 3.10 – Изменение показателей производительности труда

	Время обслуживания клиента, мин	Рабочее время, час	Количество человек принимаемых в день, ед.	Количество человек принимаемых в год, ед.
До внедрения	25	8	19	4997
Во время поломки	35	8	13	3276
После	21	8	22	5544

По данным таблицы 3.10 можно сказать, что за счет внедрения обучения, в виде тренинга "Тайм-менеджмент в стрессовых ситуациях". Показатель производительности труда сотрудника увеличивается на 574 клиента в год.

Необходимо определить эффективность использования фонда рабочего времени. В 2016 году планируется, что один сотрудник обслужит 5544 клиента.

До внедрения программы тренинга на обслуживание одного клиента затрачивали 25 минут, после внедрения 21 минуту. Рассчитаем фонд рабочего времени сотрудника, который затрачивает на обслуживание одного клиента 25 минут, представим в виде формул 3.1 и 3.2.

$$\Phi PV = T \times H_v, \quad (3.1)$$

где ΦPV — фонд рабочего времени сотрудника;

T — количество обслуженных клиентов в год;

H_v — норма времени на обслуживание одного клиента.

$$\Phi PV = 5544 \times 0,25 = 1386 \quad (3.2)$$

Рассчитаем фонд рабочего времени сотрудника после внедрения новой программы обучения, представим в виде формулы 3.3.

$$\Phi PV = 5544 \times 0,21 = 1164,24 \quad (3.3)$$

Таким образом, $\Phi PV_{(25)} = 5544 \times 0,25 = 1386$ часа и $\Phi PV_{(21)} = 5544 \times 0,21 = 1164,24$ часа.

Представим в виде рисунка 3.8 графическую интерпретацию изменения фонда рабочего времени сотрудника отдела по работе с населением.

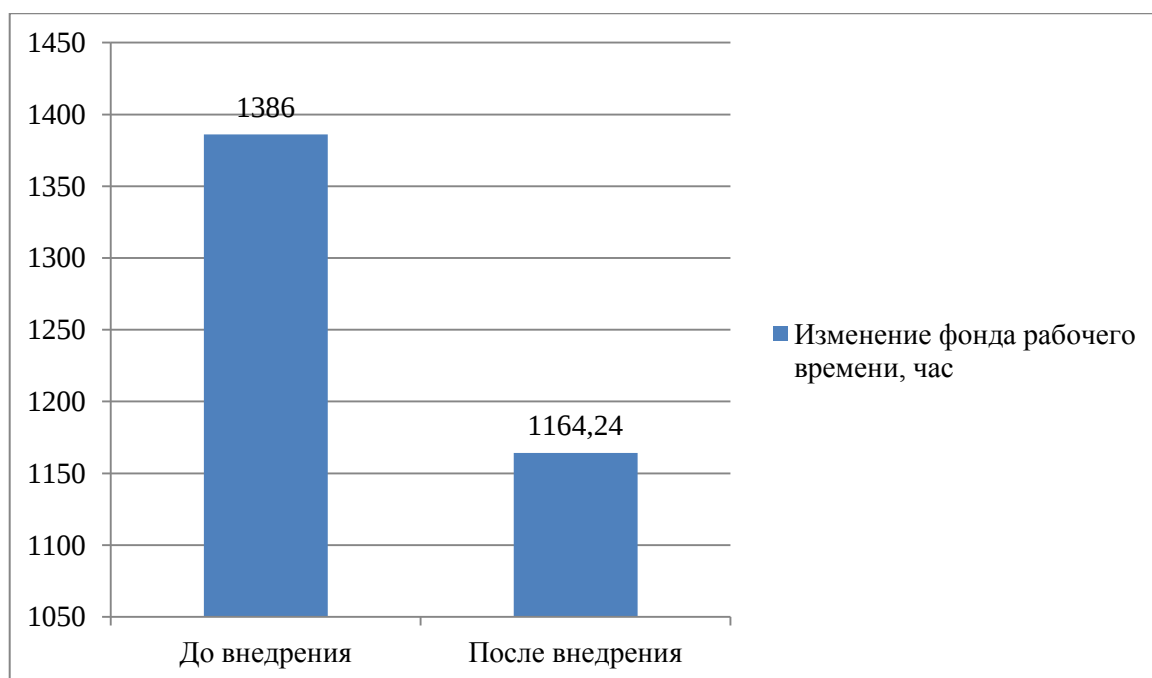


Рисунок 3.8 – Графическая интерпретация изменения фонда рабочего времени до и после внедрения предложения

Рассчитаем экономию рабочего времени в процентном соотношении, представим в виде формул 3.4 и 3.5.

$$\mathcal{E}_k = ((\Phi PB_{0,21} - \Phi PB_{0,25}) / \Phi PB_{0,25}) \times 100, \quad (3.4)$$

где $\mathcal{E}_k$ – экономия времени в %;

$\Phi PB_{0,21}$ – фонд рабочего времени одного сотрудника, который затрачивает на обслуживание одного клиента 21 минуту;

$\Phi PB_{0,25}$ – фонд рабочего времени одного сотрудника, который затрачивает на обслуживание одного клиента 25 минут.

$$\mathcal{E}_k = ((1164,24 - 1386) / 1386) \times 100 = 16 \quad (3.5)$$

Внедрение данного мероприятия способствовало сокращению необходимого для обслуживания времени на 16% .

Известно, что один час работы сотрудника отдела по работе с населением на 2016 год оплачивается в размере 78,5 рублей.

Рассчитаем заработную плату сотрудника отдела по работе с населением до внедрения программы обучения, представим в виде формул 3.6 и 3.7.

$$ЗП = ФРВ_{0,25} \times Ч, \quad (3.6)$$

где $ЗП$ — заработная плата;

$ФРВ_{0,25}$ — фонд рабочего времени одного сотрудника, который затрачивает на обслуживание одного клиента 25 минут;

$Ч$ — часовая заработная плата сотрудника отдела по работе с населением.

$$ЗП = 1386 \times 78,5 = 108801 \quad (3.7)$$

Таким образом, до внедрения программы обучения заработная плата в год составляла 108 801 рублей.

Рассчитаем заработную плату сотрудника по работе с населением после внедрения новой программы обучения, представим в виде формулы 3.8.

$$ЗП = 1164 \times 78,5 = 94392,84 \quad (3.8)$$

После внедрения новой программы обучения заработная плата в год составит 94 392,84 рубля.

Представим графическую интерпретацию динамики заработной платы сотрудника отдела по работе с населением до и после внедрения новой программы обучения в виде рисунка 3.9.

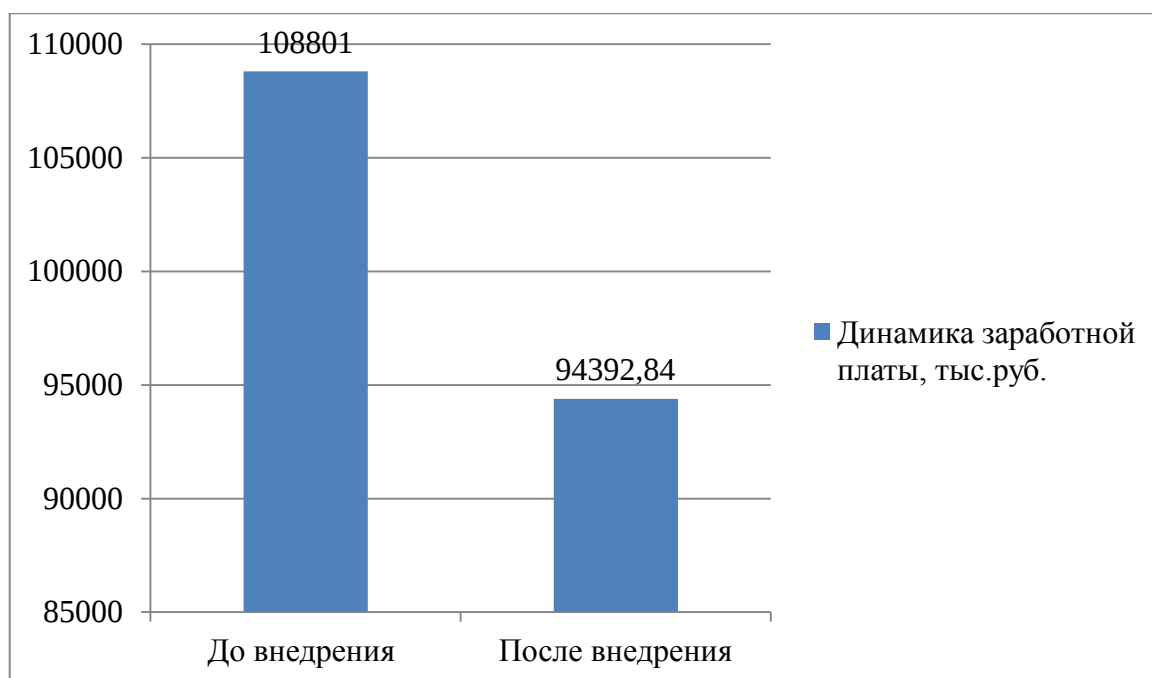


Рисунок 3.9 – Графическая интерпретация динамики заработной платы до и после внедрения программы обучения

Следовательно, затраты на заработную плату одного сотрудника отдела по работе с населением в год сократятся на 14 408,16 рубля. На весь отдел по работе с населением приходится 273 755,04 рублей.

Представим суммарный расчет производительности труда от внедренных предложений в виде формулы 3.9. Производительность труда сотрудников отдела по работе с населением выражается количеством обслуженных клиентов.

$$ПТ_{1,2} = (ПТ_1 + ПТ_2) / 2, \quad (3.9)$$

где $ПТ_{1,2}$ – суммарная производительность труда;

$ПТ_1$ – производительность труда, полученная от внедрения первого предложения;

$ПТ_2$ – производительность труда, полученная от внедрения второго предложения.

$$ПТ_{1,2} = (5292 + 5544) / 2 = 5418, \quad (3.10)$$

Необходимо, рассчитать изменение производительности труда в денежном эквиваленте. Известно, что за час работы сотрудник отдела по работе с населением обслуживает 3 человека. Час работы сотрудника оплачивается в размере 78,5 рублей. Следовательно, за одного принятого клиента платят 26,2 рубля.

Производительность труда в денежном эквиваленте рассчитывается по формуле 3.11.

$$ПТ = T \times ЗП, \quad (3.11)$$

где $ПТ$ —производительность труда в рублях;

T —количество принятых клиентов;

$ЗП$ —заработная плата, выплачиваемая сотрудника за обслуживание одного клиента.

Расчет производительности труда в денежном эквиваленте до внедрения предложений, представим в виде формулы 3.12.

$$ПТ = 4997 * 26,2 = 130921,4 \quad (3.12)$$

Расчет производительности труда в денежном эквиваленте после внедрения предложений, представлен в виде формулы 3.13.

$$ПТ = 5418 * 26,2 = 141951,6 \quad (3.13)$$

Таким образом, экономический эффект составляет 11030,2 рубля на одного сотрудника отдела по работе с население.

Следовательно, в среднем сотрудник отдела по работе с населением обслужит 5418 человек в год, что на 421 человека больше нормы.

Для того чтобы представленные предложения были экономически обоснованы, необходимо проанализировать изменение текучести кадров. Представим в таблице 3.11 изменение показателя текучести кадров за первый квартал 2015-2016 года.

Таблица 3.11 – Изменение показателя текучести кадров за первый квартал 2015-2016 года

Показатель	2015	2016
1. Состояние кадров по списку на начало года, чел.	139	139
2. Принято — всего	2	3
3. Выбыло — всего, в том числе:	3	2
- по собственному желанию	3	2
- по нарушению трудовой дисциплины	-	-
- по другим причинам	-	-
4. Состояние кадров на конец квартала, чел.	138	139
5. Коэффициент текучести кадров	2,2	1,5

Из таблицы 3.11 следует, что показатель текучести кадров уменьшается в период первого квартала 2016 года. Это обусловлено удовлетворенностью работников занимаемой должностью и условиями, которые предоставляет организация.

Спрогнозируем изменение текучести кадров на год (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Прогнозируемое изменение текучести кадров на 2016 год в сравнение с 2015 годом

Показатель	2015	2016
1. Состояние кадров по списку на начало года, чел.	139	139
2. Принято — всего	6	7
3. Выбыло — всего, в том числе:	5	2
- по собственному желанию	4	
- по нарушению трудовой дисциплины	-	2
- по другим причинам		-
	1	-

4. Состояние кадров на конец квартала, чел.	138	139
5. Коэффициент текучести кадров	2,9	1,5

Таким образом, проанализировав текучесть кадров можно сказать, что коэффициент снижается, данный факт благоприятно повлияет на деятельность предприятия, улучшится социально-психологический климат в коллективе, сократится число конфликтов.

Социальный эффект представленных предложений по улучшению эффективности использования персонала ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти представлен на рисунке 3.10.

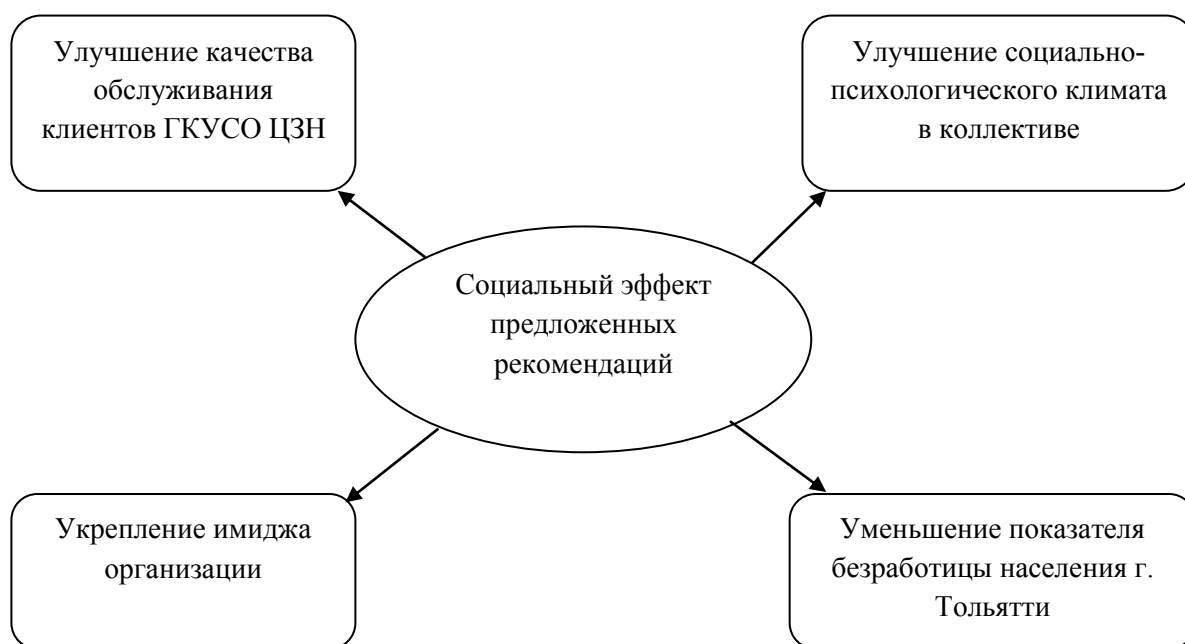


Рисунок 3.10 – Социальный эффект предложенных рекомендаций

Улучшение качества обслуживания клиентов ГКУСО ЦЗН достигается за счет проведения тренинга отдела по работе с населением. Качество предоставляемых услуг включает в себя уменьшение времени обслуживания одного клиента и предоставление клиенту необходимое место работы.

Улучшение социально-психологического климата в коллективе происходит за счет развития нематериальной мотивации сотрудников, т.е. создание на официальном сайте Центра занятости населения раздела "Лучшие работники".

Развитие и ведение официально сайта, улучшение качества обслуживания населения способствует укреплению имиджа ГКУСО ЦЗН.

Показатель безработицы уменьшится за счет увеличения производительности труда, сотрудник ГКУСО ЦЗН г. о. Тольятти в 2016 году обслуживает на 421 человека больше, чем в предыдущем году.

Заключение

Подводя итоги исследования эффективности использования персонала, выделим следующее:

1) персонал — это главнейшая ценность, с помощью которого строится по крупницам вся деятельность организации;

2) если организации, уделяют большее внимание вопросу эффективного использования труда, сотрудники работают с наибольшей отдачей. Тем самым улучшают финансовый результат предприятия.

3) существуют основные направления анализа использования персонала: выявление показателя обеспеченности организации трудовыми ресурсами, анализ эффективного использования рабочего времени, исследование производительности труда и выявление расходов на заработную плату.

Объект исследования бакалаврской работы — Государственное казенное учреждение Самарской области Центр занятости населения, предоставляющий услуги гражданам в поиске работы.

В Центре занятости населения г.о. Тольятти вопросом, касающегося рационального использования кадров занимается организационный отдел. В обязанности отдела входит кадровое, архивное и документационное обеспечение Центра занятости.

В ходе анализа использования персонала ГКУСО ЦЗН г. Тольятти были выявлены следующие проблемы:

- недостаточно развита нематериальная мотивация работников;
- отсутствие процесса планирования времени и плана действий в стрессовых ситуациях.

Для того, чтобы действия по развитию нематериальной мотивации работников были эффективны провели анкетирование отдела по работе с населением и профессионального обучения, профориентации и психологической поддержки ЦЗН.

По результатам анкетирования выявлено, что наиболее значимым признаком в развитии нематериальной мотивации для сотрудников является потребность в осознании общественной значимости своего труда.

Известно, что в ГКУСО ЦЗН существует официальный сайт www.trud.samregion.ru/, доступ к которому имеют не только сотрудники данного учреждения, но и посторонние люди, нуждающиеся в трудоустройстве.

Для решения проблемы предложено разработать на официальном сайте раздел "Лучшие работники".

Следующей проблемой в эффективном использовании персоналом ГКУСО ЦЗН г. Тольятти является отсутствие процесса планирования времени и плана действий в стрессовых ситуациях.

Исходя из анализа фонда рабочего времени ГКУСО ЦЗН г. Тольятти выявлено, что работники неэффективно используют время, отведенное на работу.

Проведя полный анализ рабочего времени ведущего инспектора по профессиональному консультированию ГКУСО ЦЗН, выявлена тенденция роста внутрисменных потерь. Резкий рост внутрисменных потерь объясняется технической поломкой оборудования в учреждении.

В связи со сложившейся ситуацией в Центре занятости населения предлагается в 2016 году провести ряд тренингов и курсов, которые поспособствуют эффективности работоспособности сотрудников.

Для того чтобы предложенные рекомендации положительно повлияли на деятельность предприятия, необходимо чтобы они были экономически и социально эффективны.

После внедрения раздела "Лучшие работники" на сайт организации, результаты анкетирования изменились. Средний балл удовлетворенности нематериальной мотивации увеличился, так же заметно рост других факторов.

В целом факторы удовлетворенности работой сотрудниками ГКУСО ЦЗН возросли, что положительно повлияло на показатели их деятельности.

До внедрения предложения показатель производительности труда равен 4997 человек, принимаемых в год одним сотрудником. После улучшения состояния удовлетворенности работой сотрудниками показатель производительности труда увеличивается на 2 человека в день. Таким образом, в день 21 человек, в год 5292 человека.

До внедрения рекомендации проведения тренинга "Тайм-менеджмент в стрессовых ситуациях" на обслуживание одного клиента приходилось в среднем 25 минут.

За счет проведения обучения и устранения неполадок в технической оснащенности ГКУСО ЦЗН. Время обслуживания клиента составит 21 минут. Внедрение данного мероприятия способствовало сокращению необходимого для обслуживания времени на 16% .

Затраты на заработную плату одного сотрудника отдела по работе с населением в год сократятся на 14 408,16 рубля. На весь отдел по работе с населением приходится 273 755,04 рублей.

Социальный эффект выражается в улучшение качества обслуживания клиентов ГКУСО ЦЗН, улучшения социально-психологического климата в коллективе, укрепления имиджа организации и сокращение показателя безработицы Тольятти.

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. 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.
5. Andrew I. E. Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century//Public Personnel Management. 2013. № 42(2). С. 107-122.
6. Göbel C. Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers? / C. Göbel, T. Zwick //Discussion Paper. 2010. № 10-069. С. 1-40.
7. Агеева Е. Всемирная энциклопедия афоризмов. Собрание мудрости всех народов и времен / Е. Агеева. - М.: АСТ, 2010. 1140 с.
8. Герш М.В. Современные методы обучения персонала // Предпринимательство и право. 2015. № 23. С. 45-47.
9. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2012. 430 с.
10. Директор по персоналу [Электронный ресурс]. URL: www.hr-director.ru (дата обращения 12.03.2016).
11. Довлатов Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2012. № 8. С. 11-16.
12. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. 470 с.

13. Егоршин А.П. Организация и нормирование труда: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2011. 320 с.
14. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник. – СПб. 2012. №2. С. 78-107.
15. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л.Н. Захарова. – М.: Логос, 2014. 374 с.
16. 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.
17. 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.
18. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. 2012. №12. С. 32-43.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440 с.
20. Кожевникова Е.А. Анализ эффективности использования персонала предприятия // Планово-экономический отдел. - 2011. - №8. С.3-10.
21. Козлова С. Мы никогда не закрываем топовую вакансию людьми с улицы // Управление персоналом. 2015. № 45. С. 17-23.
22. Королева И. Организация – саморегулируемая система. Она выбросит все, что ей будет мешать выживать // Управление персоналом. 2015. № 34. С. 30-33.
23. 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.
24. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практ. пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и К, 2011. 344 с.

25. Министерство труда, занятости и миграционной политики Самарской области [Электронный ресурс]. URL: <http://trud.samregion.ru/> (дата обращения 12.04.2016).
26. Моторина С. Ключ к эффективности обучения / С. Моторина // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 12. С.50-58.
27. Новаковская О.А. Управление персоналом в кризисной организации: монография / О.А. Новаковская. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2011. 168 с.
28. Одегов Ю.Г. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю.Г. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. - №2. С.82-90.
29. Одегов Ю.Г. Экономика социально-трудовых отношений в схемах и таблицах: Учебно-методическое пособие / Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: Альфа-Пресс, 2008. – 296 с
30. Одегов Ю.Г. Экономика труда: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. –М.: Волтерс Клувер, 2011. 800 с.
31. Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности/ Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С. 73-77.
32. Панченко Е. С. Как оценить эффективность работы персонала? // Журнал «Планово-экономический отдел». – 2015. - №12. С. 12-25.
33. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практ. пособие / Н.Е. Папонова. – М.: Финпресс, 2011. 176 с.
34. Подцероб М.Д. Крупнейшие кадровые чистки 2015 года // Ведомости. 2015. №2. С.31-41.
35. Поршнева П.О. Ротация как средство мотивации // Директор по персоналу. 2015. № 5. С. 19-21.
36. Проскурякова Н. Как повысить эффективность управления персоналом: опыт компании «Саламандер» в России // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. - №5. С.18-25.
37. Ричи Ш. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш.Ричи, П. Мартин. – М.: Юнити-Дана, 2012. 796 с.

38. Рофе А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе. – М.: ИНФРА-М, 2010. 440 с.
39. Солдатов В.В. Трудовые ресурсы и их роль в результативности деятельности // Журнал «Планово-экономический отдел». – 2013. - №8. С.60-65.
40. Сулакшин С.С. Государственное управление в России и труд. Оплата, мотивация, производительность / С.С. Сулашкин, В.Э. Багдасарян, И.Ю. Колесник. – М.: Издательство: Научный эксперт, 2010. 248 с.
41. Умаров М. PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. Правила // Управление персоналом. 2016. № 17. С. 38-43.
42. Ушенин А. Не существует идеального способа оценки труда работника // Управление персоналом. 2016. № 8. С. 5-12.
43. Федюнин Д. Чтобы оставаться незаменимым, надо постоянно меняться // Управление персоналом. 2016. № 17. С. 21-35.
44. Фурута Х. Коммуникации – это наиболее важный управленческий инструмент для мотивации и вдохновения // Управление персоналом. 2015. № 37. С. 9-11.
45. Хрисанфова А. Кадровый резерв без ошибок // HR-Journal. 2015. № 18. С. 23-25.
46. Чекалева Н.В. Отношение к процессу интеграции формального, неформального и информального образования взрослых // Эмиссия. Оффлайн. 2012. № 42. С. 12-14.
47. Чижова Л.С. Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда / Л.С. Чижова. – М.: ИНФРА-М, 2011. 430 с.
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

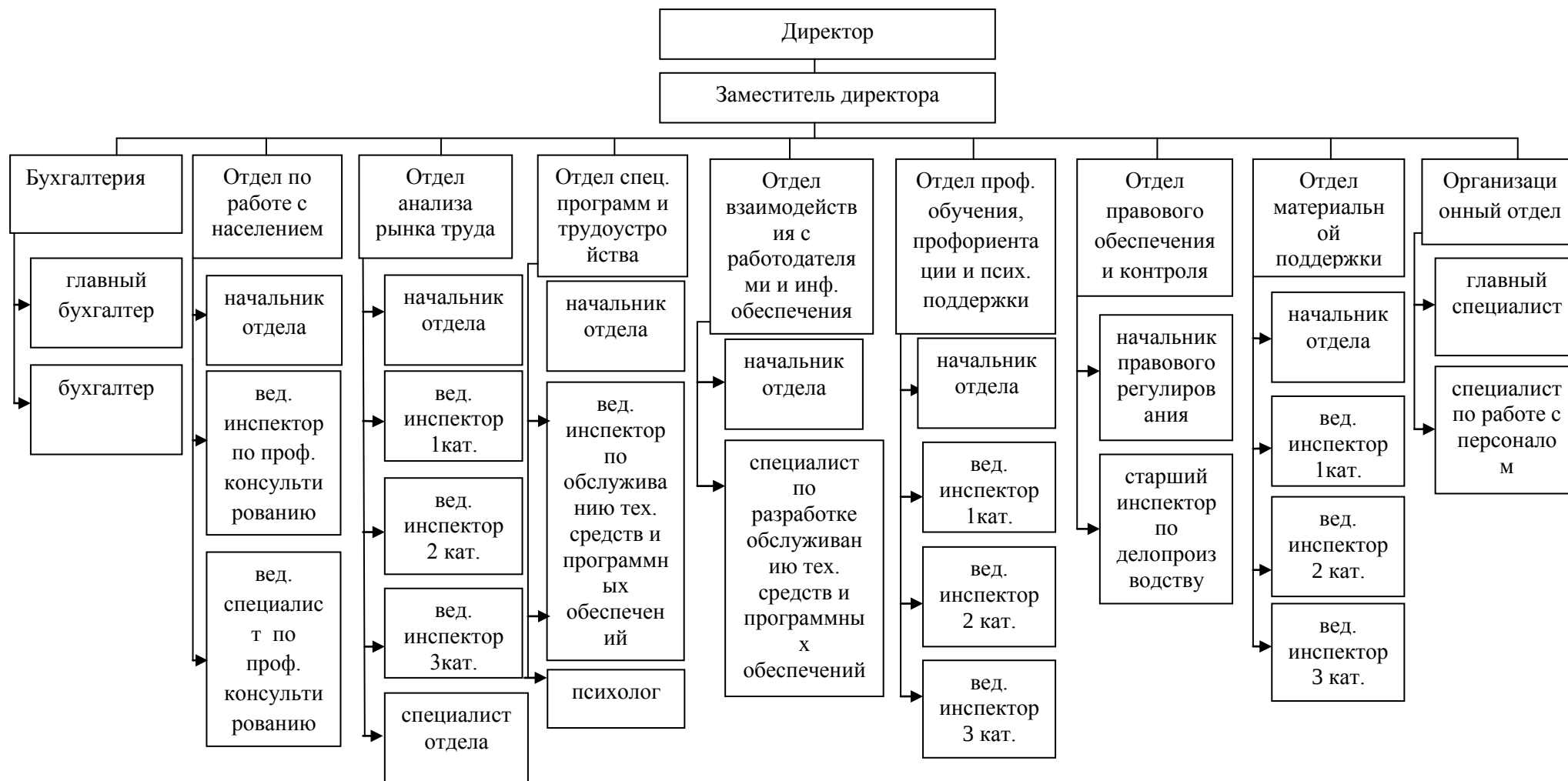


Рисунок - Организационная структура управления ГКУСО ЦЗН г.о. Тольятти

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;
- 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.

Продолжение приложения Б

3.1.4. Расстановка кадров в соответствии со штатным расписанием.

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.

Продолжение приложения Б

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.

Продолжение приложения Б

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

3.3.7. Печатание 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

Продолжение приложения Б

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 приеме 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 отчетности.

5.4. Соблюдение Кодекса этики.

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

5.6. Неразглашение полученной информации конфиденциального характера.

Согласовано:

Начальник отдела персонала
и правового регулирования

А.М. Лабгаев

Опрос на выявление причин текучести

Инструкция:

Пожалуйста, укажите, в какой степени вы удовлетворены факторами труда своей работы, отметьте в таблице "+".

Таблица – Факторы оценки труда

№	Наименование фактора	Совершенно о удовлетвор ен	Удовлетвор ен	Затрудняю сь ответить	Неудовлетвор ен	Совершенно неудовлетвор ен
1	Уровень заработной платы					
2	Мотивация труда					
3	Отношение с руководство м					
4	Условия труда					
5	Отношение в коллективе					

Спасибо за участие!

Анкета на выявление факторов нематериальной мотивационной среды

Инструкция:

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие факторы нематериальной мотивационной среды:

1 - совершенно не удовлетворяют;

2 - скорее не удовлетворяют;

3 - среднее отношение;

4 - скорее удовлетворяют;

5 - вполне удовлетворяют.

При оценке ниже 4 просим Вас обязательно указать комментарий.

Таблица — Анкета на выявление факторов нематериальной мотивационной среды

Мотивационные признаки	Баллы	Комментарий
1. Потребность в условиях безопасности в работе и социальный комфорт	1 2 3 4 5	
2. Стремление к продвижению по службе	1 2 3 4 5	
3. Потребность в осознании общественной значимости своего труда	1 2 3 4 5	
4. Стремление проявить свой потенциал	1 2 3 4 5	
5. Потребность в хорошем отношении со стороны руководителей	1 2 3 4 5	

Спасибо за участие!

Анкета на определения уровня удовлетворенности работников

Инструкция:

Пожалуйста, укажите, в какой мере Вас удовлетворяют следующие факторы Вашей работы:

1 - совершенно не удовлетворяют;

2 - скорее не удовлетворяют;

3 - среднее отношение;

4 - скорее удовлетворяют;

5 - вполне удовлетворяют.

При оценке ниже 4 просим Вас обязательно указать комментарий.

Таблица – Анкета на определения уровня удовлетворенности работников

Фактор труда	Баллы	Комментарий
1. Условия труда	1 2 3 4 5	
2. Режим труда	1 2 3 4 5	
3. Уровень заработной платы	1 2 3 4 5	
4. Нематериальная мотивация	1 2 3 4 5	
5. Отношения в коллективе	1 2 3 4 5	
6. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1 2 3 4 5	
7. Перспективы продвижения по службе	1 2 3 4 5	
8. Внутриорганизационное обучение	1 2 3 4 5	
9. Престижность компании	1 2 3 4 5	

Спасибо за участие!