

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: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере
ГКУСО «Центр Занятости Населения»)»

Студент(ка)

М.А.Полтавская

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
к.п.н., доцент

Л.А. Сундеева

(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 Полтавская Мария Александровна

1. Тема «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ГКУСО «Центр Занятости Населения»)»

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 управлению персоналом, подбора персонала, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ГКУСО «Центр Занятости Населения»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

1.2 Виды кадровой политики

1.3 Особенности кадровой политики в государственных и муниципальных учреждениях

2. Анализ кадровой политики в ГКУСО «Центр Занятости Населения» г.Тольятти

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

2.2 Оценка кадровой политики в организации

3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ГКУСО «Центр Занятости Населения»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ГКУСО «Центр Занятости Населения»

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

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 кадровой политики;
 5. Графические данные по результатам анализа кадровой политики;
 6. Предложения по совершенствованию кадровой политики
 7. Результаты предполагаемого социально-экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л.А. Сундеева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

М.А. Полтавская

(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»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

выполнения бакалаврской работы

Студент Полтавская Мария Александровна

по теме «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ГКУСО «Центр Занятости Населения»)

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) Л.А. Сундеева
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись) М.А.Полтавская
(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Полтавская М.А.

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики организации (на примере ГКУСО «Центр занятости населения »)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Сундеева Л.А.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики организации .

Объект исследования - ГКУСО «Центр Занятости Населения», основным видом деятельности, которого является содействие безработным гражданам в поиске подходящей работы.

Предмет исследования – кадровая политика организации.

Методы исследования - факторный анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В настоящее время один из решающих факторов эффективности организации – это обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2,3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографический список из 44 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 64 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-9, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты кадровой политики организации.....	9
1.1 Понятие и сущность кадровой политики	9
1.2 Виды кадровой политики.....	13
1.3 Особенности кадровой политики в государственных и муниципальных учреждениях	16
2 Анализ кадровой политики в ГКУСО «Центр Занятости Населения» г. Тольятти	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	24
2.2 Оценка кадровой политики в организации	35
3 Совершенствование кадровой политики в ГКУСО«Центр занятости населения» г.Тольятти	43
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в организации	43
3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	50
Библиографический список	56
Приложения	60

Введение

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в настоящее время один из решающих факторов эффективности организации – это обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Персонал всегда был и будет одним из важнейших факторов организации. Кадровая политика занимает особое положение в системе управления персоналом, а так же является неотъемлемой частью стратегии организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики на примере ГКУСО «Центр Занятости Населения»

Задачи выпускной квалификационной работы обусловлены целью и включают в себя:

1. Изучить теоретические аспекты кадровой политики : сущность и содержание кадровой политики , особенности кадровой политики в муниципальных и государственных учреждениях .

2. Провести оценку кадровой политики в «Центр Занятости Населения » г. Тольятти.

3. Разработать мероприятия по совершенствованию кадровой политики в «Центр Занятости Населения » г. Тольятти.

В качестве объекта исследования выступает «Центр Занятости Населения » г. Тольятти.

Предметом исследования является кадровая политика «Центр Занятости Населения » г. Тольятти.

Информационной и теоретической базой исследования явились законодательство Российской Федерации о труде и образовании, данные о хозяйственной деятельности и отчетность «Центр Занятости Населения » г. Тольятти, публикации различных авторов по теме исследования на данную тему. Научно-методологической основой при написании выпускной квалификационной работы были научные труды авторов-специалистов в

области управления персоналом, менеджмента и маркетинга, такие как: Базаров Т. Ю., Веснин В. Р., Кибанов А.Я., Иванцевич Д.М., Маслов Е.В., Магура М.И., и другие.

Методы исследования использованные в бакалаврской работе: анализ, сравнение, статистическая обработка результатов, экспертные оценки.

Границами исследования являются 2013-2015 гг

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики:

- понятие и сущность кадровой политики ;
- виды кадровой политики ;
- особенности кадровой политики в муниципальных и государственных учреждениях.

Во второй главе проанализированы практические данные «Центр Занятости Населения » г. Тольятти, в том числе проанализировано движение кадров в рассматриваемом периоде. Проведена оценка кадровой политики . В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики в организации и проведена оценка их эффективности.

В заключении обобщаются выводы по исследованию и рекомендации, разработанные для совершенствования кадровой политики в организации.

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Понятие и сущность кадровой политики

Кадровая политика является наиболее важным направлением всей работы по управлению персоналом . Она представляет собой совокупность методов, которые направлены на сохранение и развитие кадрового потенциала. Кадровая политика в узком смысле характеризуется, как набор определенных правил, пожеланий и ограничений.

Любая кадровая политика направлена на то, чтобы повысить эффективность своей организации.

Кадровая политика организации представляет собой, свод правил и принципов, которые необходимы для достижения стратегических целей и миссии организации.

Объектом кадровой политики выступают сотрудники организации, а субъектом система управления персоналом.

Ведущим и решающим ресурсом организации являются сотрудники. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. Эффективность деятельности в значительной мере зависит от квалификации сотрудников и их профессиональной подготовки .

Таким образом, главные требования к кадровой политике сводятся к четырем основным принципам.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии [3].

2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. С одной стороны, она должна быть стабильной, а с другой динамичной..

3. Поскольку формирование квалифицированных сотрудников зависит от финансовых ресурсов организации, кадровая политика должна быть экономически обоснованной.

4. Кадровая политика должна обеспечить персональный подход к своим сотрудникам организации.

При выборе кадровой политики должны учитываться следующие факторы внутренней и внешней среды организации, которые представлены на рисунке 1.1

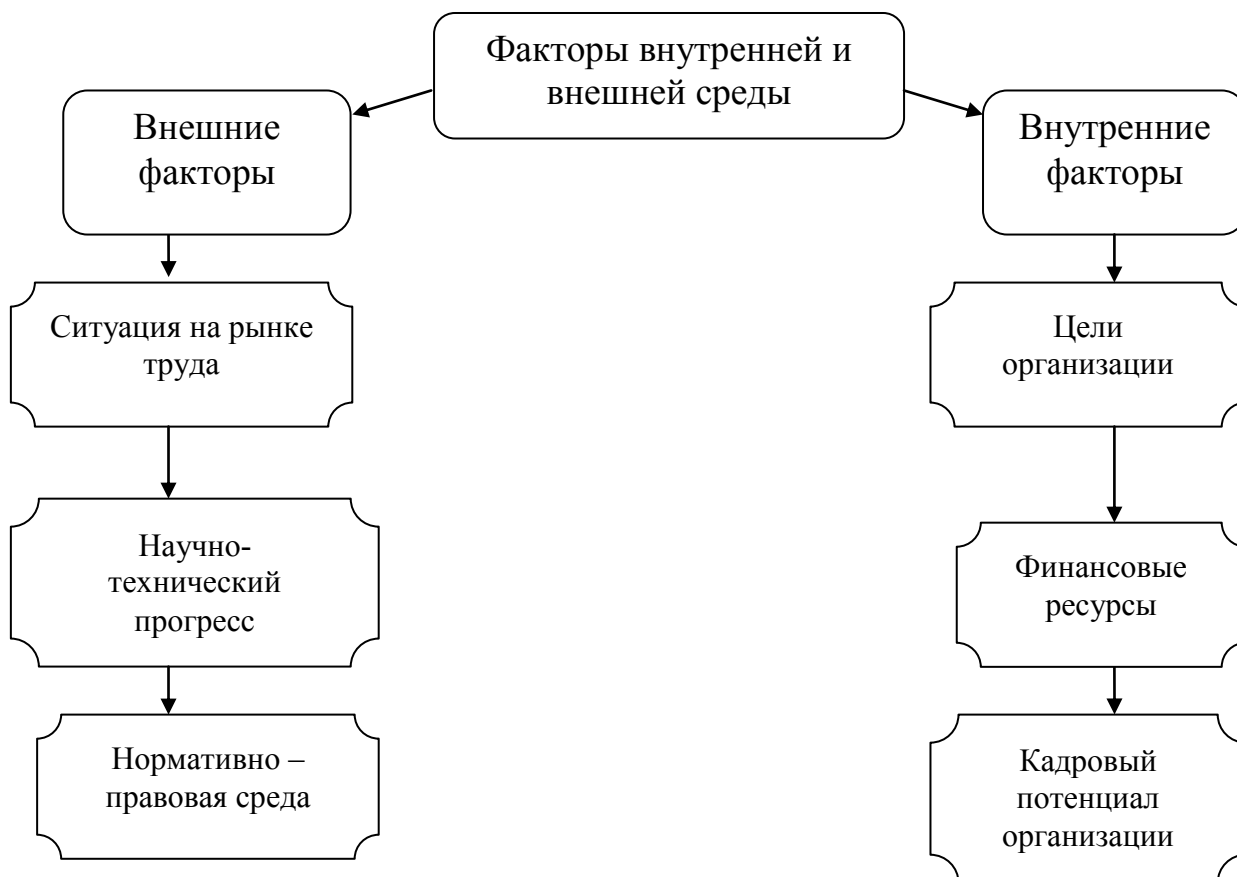


Рисунок 1.1 – Факторы внутренней и внешней среды

Следовательно , что кадровая политика должна быть сконцентрирована не только на получении экономического эффекта , а также и на социальном при условии соблюдения действующего законодательства.

Кадровой политике современной организации присуще следующие свойства представлены на рисунке 1.2

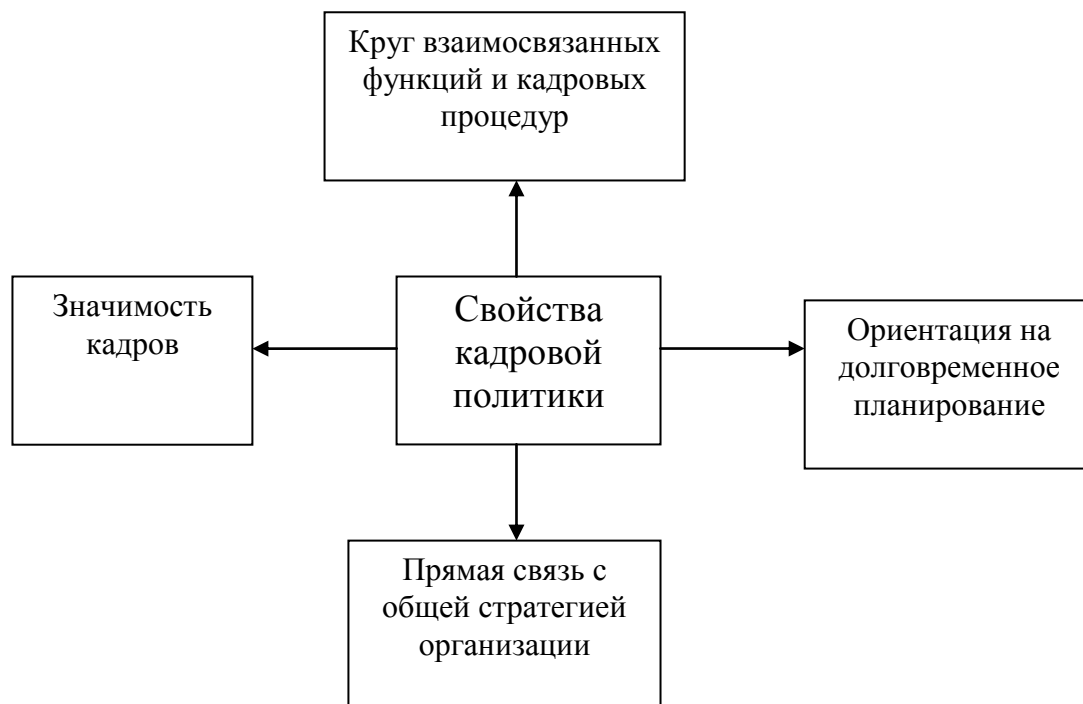


Рисунок 1.2 – Свойства кадровой политики

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и политики организации. В идеале, она направлена на создание такой рабочей силы, которая имела бы следующие характеристики:

- сплоченность;
- ответственность;
- высокие уровни профессионального развития и производительности [9].

К компетенции кадровой политики относится формирование:

- конкретных требований к рабочей силе на стадии ее найма (например, к образованию и уровню профессиональных навыков);
- отношения к «капиталовложениям» в рабочую силу (например, на получение дополнительного образования или обучение языку);
- необходимого уровня стабильности коллектива (определение приемлемой и желательной «текучки»);
- порядка движения кадров внутри организации (как «горизонтального», так и «вертикального»).

По представлению Г.Г. Меликьяна элементы, которые положены в основу кадровой политики, представлены в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Элементы кадровой политики

Элемент	Характеристика
Политика занятости	Привлечение, отбор и найм персонала; планирование карьеры; адаптация персонала.
Политика оценки и развития	Организация процесса аттестации; организация профессионального обучения; дополнительные подготовки персонала.
Политика мотивации	Использование различных форм материального и нематериального стимулирование труда.
Политика социально-трудовых отношений	Отношения с профсоюзами; разработка мероприятий разрешения конфликтных ситуаций.

Так, кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, еще одной основной задачей кадровой политики является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

При реализации кадровой политики допустим широкий спектр альтернатив. Например, она может быть быстрой, решительной, не слишком гуманной по отношению к работникам. Такая кадровая политика рассчитана, в первую очередь, на достижение определенных результатов в хозяйственной

деятельности. Как противоположность ей выступает та политика, которая ставит приоритетом интересы коллектива и снижение так называемых социальных и психологических издержек в трудовом коллективе. Для наглядности часто используют особую систему координат, где одной осью является учет интересов коллектива, другой – учет интересов дела. Ее крайние точки (проявления) принято называть «домом отдыха» («все для людей, ничего – для дела») и «авторитет-подчинение» («все для дела, ничего – для людей»). Однако на практике, как правило, преобладают «смешанные» варианты.

Вопреки расхожему (и ошибочному) мнению, содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций компании в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором стратегических целевых задач, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение возникающих вопросов. Однако между данными уровнями, разумеется, должна всегда поддерживаться надежная и оперативная взаимосвязь [8].

В целом, кадровая политика должна способствовать увеличению возможностей предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Необходимо помнить, что «Кадры решают все». Таким образом, кадровый состав организации может стать как основным фактором успеха, так и главной причиной неудач. А это будет напрямую зависеть от того, насколько эффективно сформирована и реализуется кадровая политика компании.

1.2 Виды кадровой политики

Политика управления персоналом организации осуществляется директором по персоналу. Директор выступает в роли эксперта, акцентирующего свое внимание на результатах и последствиях тех или иных мер, имеющих отношение к персоналу, предлагает способы и пути для изменения существующего положения, координирует действия, необходимые для реализации задуманного [14].

Политика управления персоналом обычно состоит из действий: по изучению рынка труда; по определению потребности в кадрах определенного качества, в соответствии со стратегией развития предприятия; по связи со службами и подразделениями, которые образуют инфраструктуру предприятия.

Анализируя существующую политику управления персоналом в конкретных организациях, можно выделить следующие типы политики управления персоналом на предприятии:

В этом случае у руководства предприятия отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала, а процесс кадровой работы целиком направлен на ликвидацию негативных последствий. Деятельность такого предприятия характеризуется отсутствием прогноза потребностей в кадрах, нет средств для оценки/качества труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководящий состав предприятия, работая в режиме экстренного реагирования, все усилия направляет на ликвидацию возникающих конфликтных ситуаций, используя для этого любые средства. При этом, даже не предпринимая попыток, чтобы разобраться в причинах и предотвратить возможные негативные последствия.

В компаниях, где применяется реактивная кадровая политика, руководители контролируют симптомы негативного состояния в работе с персоналом: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к

высокопродуктивной трудовой деятельности в коллективе. Руководство предприятия старается вовремя принимать меры по локализации кризисных проявлений, проявляя ориентированность к пониманию и устранению причин, способствующих возникновению кадровых проблем. Службы по персоналу на таких предприятиях, как правило, имеют достаточно возможностей для диагностики существующей ситуации и вовремя оказывают адекватную экстренную помощь и содействие [19].

Превентивная кадровая политика в подлинном смысле слова возникает лишь в условиях, когда руководство компании (организации) располагает обоснованными прогнозами по развитию ситуации. Службы по персоналу в таких организациях располагают не только средствами диагностики персонала, но имеют средства на прогнозирование ситуации с кадрами на среднесрочный период. Программы развития предприятия содержат краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношении и имеют четко сформулированные задачи по развитию персонала. Основной проблемой на таких предприятиях является формирование целевых кадровых программ.

Если руководство предприятия располагает не только прогнозами, но и средствами воздействия на ситуацию, а способность кадровой службы проявляется в разработке антикризисных кадровых программ, в проведении постоянного мониторинга ситуации и корректировке исполнения программ в соответствии с параметрами внешних и внутренних процессов. В этом случае можно говорить о подлинно активной политике управления персоналом.

Активная кадровая политика подразделяется на два подвида: рациональную и авантюристическую.

При рациональной политике управления персоналом у руководства предприятия имеется в наличии и качественный диагноз, и обоснованный прогноз развития ситуации. Предприятие может выделить нужные средства для того, чтобы оказывать на нее влияние. Кадровая служба предприятия

располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды [18].

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не располагает качественным диагнозом, обоснованным прогнозом развития ситуации, но имеет стремление оказывать влияние на ситуацию. Отсутствие средств у кадровой службы предприятия на прогнозирование кадровой ситуации и диагностики персонала, но в ее программах развития включены планы кадровой работы, которые ориентированы на достижение целей, имеющие важность для развития предприятия, хотя и не проанализированные на случай изменения ситуации. Формирование плана работы с персоналом в таком случае строится на одном представлении не достаточно аргументированном, зато эмоциональном, а скорее всего, действительно верном для цели работы с персоналом.

Открытая кадровая политика характерна тем, что предприятие прозрачно для потенциальных работников на любом уровне, прийти и начать трудиться можно и с самой низовой позиции, и с должности уровня высшего менеджмента. Предприятие всегда готово принять на работу любого специалиста, если он обладает профессиональными навыками и соответствующей квалификацией, не учитывая имеющийся трудовой опыт. Характерна такая кадровая политика для современных телекоммуникационных компаний и автомобильных концернов, занимающихся «покупкой» сотрудников на любые должности и позиции, невзирая на отсутствие фактического опыта трудовой деятельности на схожих по типу предприятиях. Политика управления такого формата вполне может оказаться сходной для корпораций, проводящих весьма агрессивно экспансию по захвату рынка. Фирм и компаний, которые сориентированы к скорому завоеванию передовых позиций в своем сегменте [27].

Закрытая политика управления персоналом организации имеет отличительную особенность в том, что предприятие восполняет потребность в новых работниках только за счет с низшего должностного уровня, а замещение

вакантных должностей происходит только из числа сотрудников предприятия. Кадровая политика такой модели характерна для организаций и фирм, которые видят свою задачу в формировании особой корпоративной культуры, в создании атмосферы сопричастности, а может просто, по причине нехватки кадровых ресурсов.

1.3 Особенности кадровой политики в государственных и муниципальных учреждениях

Эффективная кадровая политика должна быть направлена на достижение следующих целей. Цели кадровой политики представлены на рисунке 1.3

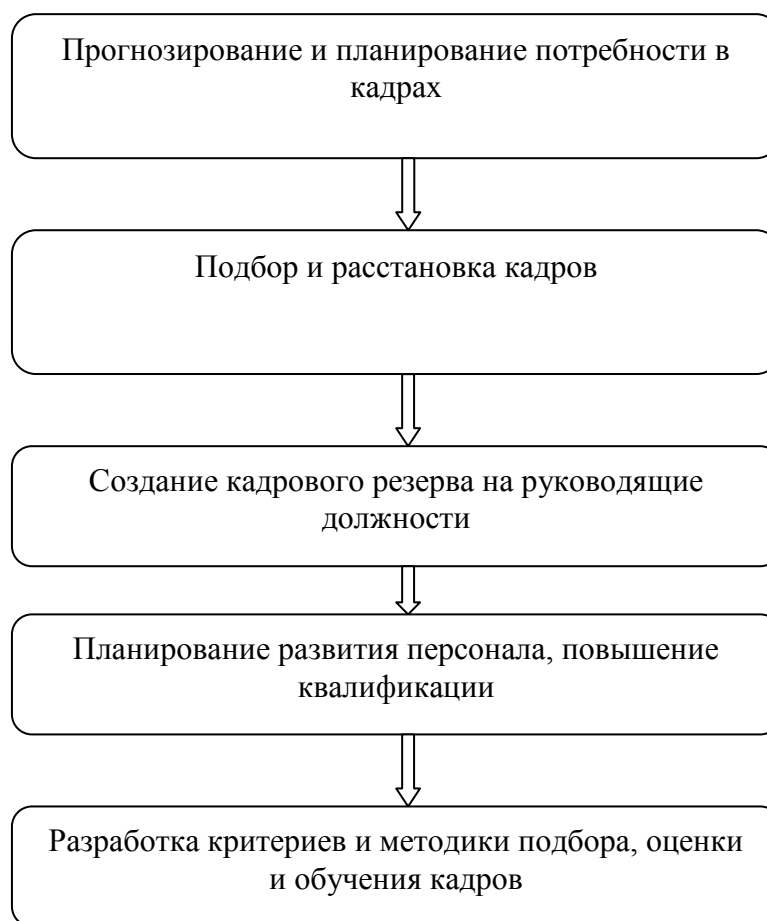


Рисунок 1.3 – Цели кадровой политики

В стране проводится административная реформа, неотъемлемой составляющей которой является реформирование системы государственной службы, а именно: совершенствование кадрового потенциала, создание обновленного, мощного и дееспособного государственного аппарата, становления профессиональной, политически нейтральной и авторитетной государственной службы [16].

Принципами государственной кадровой политики в органах государственной власти представлены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4- Принципы государственной кадровой политики

Цель государственной кадровой политики органов государственной власти - обеспечить эффективное функционирование аппарата государственного управления, формирования, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных национальных кадров в государственном секторе различных отраслей хозяйства и на разных

направлениях деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, создание национальной управленческой элиты.

Основными задачами государственной кадровой политики являются:

- проведение единой кадровой политики во всех сферах общественно-политической жизни;
- научное обоснование потребности государственных органов в кадрах;
- разработка оптимальной системы формирования кадрового резерва;
- разработка эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих;
- разработка нормативных актов реализации государственной кадровой политики.

Механизмами, которые сейчас действуют в сфере реализации государственной кадровой политики в органах государственной власти, являются:

- Кадровое планирование;
- Формирование кадрового резерва;
- Подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих;
- Контроль кадрового обеспечения;
- Выработка объективной оценки профессионального уровня государственного служащего (через механизм аттестации и оценки кадров);
- Разработка практических рекомендаций, информационных и инструктивных материалов, направленных на дальнейшее совершенствование работы с кадрами.

Создание механизма реализации государственной кадровой политики - сложная теоретическая проблема, недостаточно разработана в науке государственного управления. Относительно предмета кадровой политики механизм - это система, предназначенная для преобразования движения кадровых процессов в заданном направлении.

С целью повышения эффективности кадровой политики очень важно наладить устойчивые, надежные механизмы и технологии работы с кадрами, которые бы гарантировали оптимизацию кадровой деятельности.

Кадровая политика должна решать кадровые проблемы в комплексе, всесторонне, включая социальные, управленческие, правовые, социально-психологические, моральные и другие аспекты. Как отмечает Е.Охотский, «главным ее содержанием должны стать адекватные меры по развитию кадрового потенциала, овладение современными формами и методами подбора, использования и оценки кадров, меры по мотивации труда, формирования резерва и организации профессионального обучения кадров [5].

Понятно, что государственная кадровая политика должна строиться на основе постоянного анализа работы с кадрами и реальных перспектив развития этого процесса, опираться на необходимое организационное и финансовое обеспечение.

Развитие независимого, демократического, правового государства, призванной обеспечить формирование гражданского общества со всеми присущими такому обществу признаками, невозможна без эффективной власти и системы государственного управления.

Механизмом реализации кадровой политики является система планов, норм и нормативов, организационных, административных и социальных мероприятий, направленных на решение кадровых проблем и удовлетворения потребностей организации в персонале.

Основная идея современной государственной кадровой политики заключается в изменении характера взаимодействия государства и человека как социальных партнеров в обеспечении профессиональной и интеллектуальной самореализации личности и во взаимной ответственности [32].

На современном этапе важно, чтобы каждый государственный служащий, каждое должностное лицо владели знаниями и умениями, необходимыми для работы в сложных социальных, экономических и политических условиях современной страны.

В процессе формирования персонала государственных учреждений принципиальное значение имеют прежде всего вопрос подбора кадров государственных служащих.

В общем, подбор персонала - это процесс оценки профессиональных качеств круга претендентов, определения пригодности каждого из них для использования на определенных должностях. В стране, как и в других странах, этот аспект является одним из самых сложных и болезненных в работе с кадрами. Без создания объективной системы отбора кадров (которая является серьезной проблемой в системе государственной службы страны), значительно сужаются возможности притока в нее наиболее компетентных и квалифицированных специалистов.

Исходя из реального положения дел, характера общественно-политических процессов и задач государства в стране, политика кадрового отбора государственных служащих, по нашему мнению, должна базироваться на принципе системности и должного научного обеспечения. Основной предпосылкой привлечения на соответствующие должности государственных служащих компетентных, высококвалифицированных работников является формирование действенного кадрового резерва и работа с ним. Общая схема отбора новых работников фактически универсальной для органов государственной власти [38].

Применение конкурсного отбора как одного из способов рационального подбора кадров имеет как преимущества, так и недостатки. Во-первых, конкурс является демократическим средством отбора, поскольку в процессе его проведения реализуется конституционное право доступа каждого гражданина к государственной службе. Во-вторых, конкурс является эффективным способом отбора, поскольку ставит успешный результат в зависимость от получения высших оценок, учитывая уровень подготовки, возможности и способности каждого из конкурсантов.

Несовершенство проведения конкурса заключается в том, что по многим позициям он не соответствует тем элементарным, общепризнанным

требованиям указанных теоретических основ набора персонала. Так, члены конкурсной комиссии в основном не являются ни психологами, ни специалистами из набора, а перечень методов отбора претендентов мало профессиональным. Конкурс дает возможность определить только профессиональный уровень претендентов, но не их моральные качества, свойства характера.

Следует выразить критическую оценку существующей практики, когда отбор на государственную службу, перемещения и аттестация служащих монополизированы руководством данного государственного органа, неизбежно порождает довольно заметный субъективизм в оценке деловых и моральных качеств работников. В результате в возможных и реальных претендентов могут возникнуть серьезные сомнения в целесообразности собственного участия в конкурсе. Между тем эффективность конкурсного отбора как формы кадровой работы в первую очередь определяется количеством и качеством претендентов.

По нашему мнению, централизация государственной службы должно проявиться в сосредоточении функций отбора претендентов на государственную службу в специально уполномоченном государственном органе. Основным инструментом отбора на должности государственной службы должно быть конкурс, проводимый в основном на группу родственных по квалификационным требованиям должностей, а не на определенную должность [25].

Зачисление в резерв должно осуществляться только по результатам и на основании конкурсного отбора и не противопоставляться ему (как это практикуется сейчас), а органично дополнять.

Для улучшения механизмов конкурсного отбора, по нашему мнению, необходимо: дополнить Положение о конкурсном отборе рейтинговыми таблицами экспертных оценок претендентов на соответствующие должности; рассматривать предложения по резерв на должности, назначение на которые осуществляется органами высшего уровня, специальными комиссиями, созданными при этих органах, учитывать гражданский авторитет претендента

на руководящую должность; разработать научно обоснованные рекомендации по определению мотивации претендентов как составляющей их рейтинга при наборе на должности.

Перед проведением конкурса целесообразно осуществить психологическое тестирование претендентов. Мы считаем, что в подборе кадров приоритетным направлением кадровой работы должно быть обеспечение объективной и комплексной оценки профессиональных и личных качеств претендентов на основе четко регламентированных правил, квалификационных требований должности, на которую они претендуют.

В органах государственной власти есть все предпосылки для внедрения электронной базы данных претендентов на государственную службу и отбора кадров с помощью Интернета, обеспечило бы оперативность подбора персонала путем изучения личных карточек и автобиографий лиц, которые хотели бы работать на должностях государственных служащих.

Для внедрения современных процедур отбора кадров в органах государственной власти предлагаем создать отделы кадрового менеджмента, в состав которого ввести специалиста по тестированию, психолога.

Итак, вопрос набора кадров на государственную службу в стране требует доработки в действующем законодательстве и нормативных актах с целью уточнения проведения процедур отбора согласно современных эффективных технологий, которые уже давно применяются как в известных успешных зарубежных и отечественных частных структурах, так и в государственных органах власти развитых стран [32].

С целью создания условий для дальнейшего развития профессиональной государственной службы одним из приоритетов деятельности государственной службы страны является внедрение современных практик и технологий управления персоналом государственной службы.

Наиболее распространенным в современных условиях методом отбора персонала на предприятиях является тестирование. Научно обоснованные тесты могут определить разнообразные характеристики человека - от темперамента к

профессионально важных черт. Тестирование может дать информацию о сегодняшнем состоянии кандидата, его соответствие будущей должности. Однако, чтобы результаты тестов были достоверными, тесты, которые используются как методы отбора, должны быть научными, а не популярными.

Подавляющее большинство решений по отбору претендентов на вакантные должности в ведущих фирмах мира принимаются с учетом результатов собеседований. К методам отбора принадлежат также наведения справок о кандидате (предоставление рекомендаций) и испытательный срок работы в организации. Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности.

Государственная служба должна представлять собой образец поведения, не только заставит общественность уважать деятельность правительства, но и будет привлекать людей на работу в государства и службе.

Таким образом, цель и задачи кадрового обеспечения государственной службы должны стать основой для выбора приоритетных направлений, новых механизмов и технологий работы с персоналом государственной службы.

Поэтому особое значение в условиях реформирования государственной службы приобретает правильно выбранная процедура набора кадров на государственную службу, от которых, собственно, и будет зависеть успех этой реформы.

Основные недостатки существующей системы отбора персонала государственной службы требуют дальнейшего научного анализа и изучения с целью совершенствования управления человеческими ресурсами на государственной службе в стране.

Эффективная кадровая политика должна определяться с учетом общественно-политической и социально-экономической ситуации в государстве.

2 Анализ кадровой политики в ГКУСО «Центр Занятости Населения» г. Тольятти

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Процесс возникновения и исторического развития государственной службы занятости населения в России можно проследить по нормативным правовым документам, принимаемым в сфере занятости населения в течение прошлого столетия. История развития государственной службы занятости представлена в таблице 2.1.

До 1991 года организация называлась – Центр по трудоустройству, переобучению и профориентации населения. С 1991 года Центр по трудоустройству реорганизован в Центр занятости населения. Преобразование в Тольяттинское городское Управление Департамента Федеральной службы занятости населения по Самарской области произошло в 1996 году.

Последующая реорганизация настигла в 1999 году, и организация продолжила работу как Тольяттинский городской Отдел Департамента ФГСЗН по Самарской области.

На этом преобразования не закончились, и с 29.01.2001 года организация стала носить название «Тольяттинский городской центр занятости населения». С 01.07.2004 г. Тольяттинский городской центр занятости населения передан в ведение Федеральной службы по труду и занятости. В январе 2005 года произошло переименование учреждения в Государственное учреждение Центр занятости населения города Тольятти.

В январе 2007 г. произошло переименование учреждения в Государственное учреждение Центр занятости населения городского округа Тольятти.

В декабре 2012 года произошло переименование учреждения в Государственное казенное учреждение Самарской области «Центр занятости населения городского округа Тольятти».

Таблица 2.1 – История развития государственной службы занятости

№	Даты	Событие
1	19 августа 1917 год	Был принят первый государственный закон о биржах труда. На бирже труда осуществляли регистрацию спроса и предложения рабочей силы, оказывали посреднические услуги по найму, вели статистику и систематизацию сведений о рынке труда.
2	31 января 1918 год	Советское правительство приняло новый закон о биржах труда. Биржи труда были превращены в органы профессионального рабочего движения, действовали в интересах рабочих организаций.
3	Май 1918 год	Первый и последний съезд самоуправляемых рабочих бирж труда. Были введены экономические санкции в отношении «отказников» - запрещение безработным отказываться от направления на работу - лишение права на пособие льгот по социальному страхованию.
4	Декабрь 1918 год	Принят советский Кодекс законов о труде, который установил не только обязанность трудиться, но и впервые – право на труд.
5	28 сентября 1920 год	Массовая трудовая мобилизация граждан 1886-1888 года рождения для работы на военных заводах и путях.
6	1921 год	Народные комиссариаты труда приступили к демонтажу административно-репрессивного механизма принуждения к труду
7	1922 год	Принятие кодекса законов о труде. Отмена трудовой мобилизация и повинности.
8	1933 год	Заккрытие последней биржи труда.
9	19 апреля 1991 год	Принят Закон РФ № 1032-1 «О занятости населения Российской Федерации». Создана государственная служба занятости.
10	2007 год	Полномочия в сфере занятости населения переданы в субъекты РФ.

Государственное казенное учреждение Самарской области Центр занятости населения (ГКУСО ЦЗН) городского округа Тольятти предоставляет следующие государственные услуги:

- содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников;
- информирование населения и работодателей о положении на рынке труда;
- организация проведения оплачиваемых общественных работ;
- организация временного трудоустройства:
 - несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет в свободное от учебы время;
 - безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы (инвалиды и другие);
 - безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников образовательных учреждений среднего профессионального образования, ищущих работу впервые;
- содействие в организации предпринимательской деятельности;
- организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест;
- Государственная услуга по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации безработных граждан;
- организация профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, профессионального обучения;
- Государственная услуга по психологической поддержке безработных граждан;
- Государственная услуга по социальной адаптации безработных граждан на рынке труда;
- осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными;
- содействие гражданам в переселении для работы в сельской местности;
- выдача работодателям заключений о привлечении и об использовании иностранных работников;
- создание рабочих мест для трудоустройства инвалидов;

- содействие безработным гражданам в переезде.

В работе более подробно будет рассмотрена деятельность ГКУСО «Центр занятости населения» Автозаводского района г. Тольятти.

На рисунке 2.1 представлена структура управления ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти.

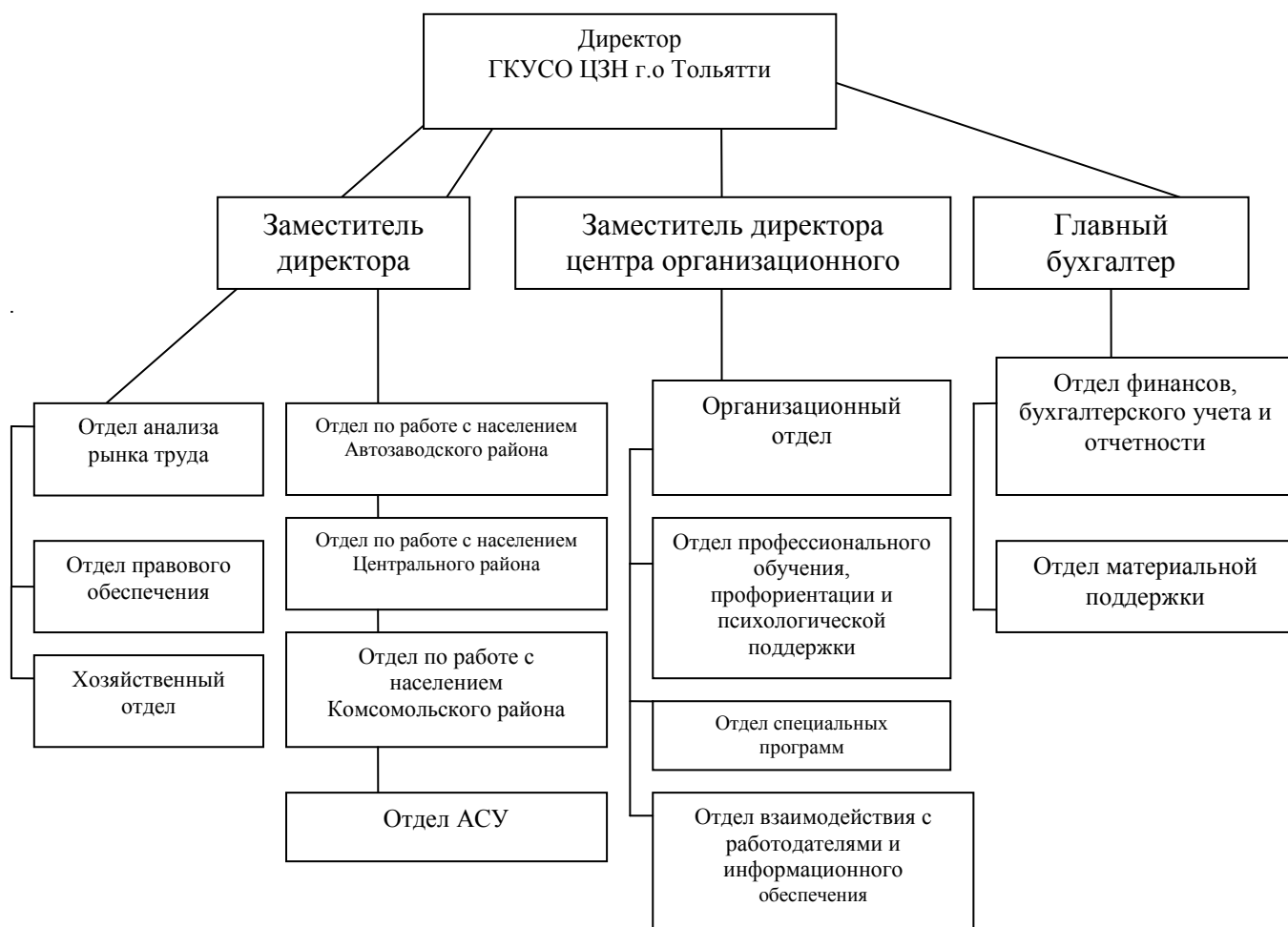


Рисунок 2.1 - Структура управления ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти

Центр занятости возглавляет директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности начальником Управления по труду и занятости населения. Заместители директора ГКУСО «Центр занятости населения» г.

Тольятти занятости назначаются на должность и освобождаются от должности директором центра по согласованию с начальником Управления.

Директор центра занятости:

- утверждает структуру и штатное расписание в пределах установленного фонда оплаты труда и предельной численности работников;
- представляет в Управление для утверждения смету расходов и доходов на содержание Центра занятости;

Для более подробного изучения деятельности ГКУСО «Центр занятости населения г.о. Тольятти» ниже представлена таблица основных экономических показателей предприятия за исследуемый период 2013-2015 гг.

Организационно-экономические показатели деятельности ГКУСО «ЦЗН» представлены в таблице 2.2.

В 2013 г. численность персонала составила 138 человек, а среднемесячная заработная плата составила 14 500 руб., что в итоге дает нам фонд заработной платы 24 012 000 руб. Среднегодовая стоимость основных средств – 4 674 000 руб. Субвенции из Федерального бюджета 17 563 000 руб.

В 2014 г. фонд оплаты труда вырос на 993,6 руб. и составил 25 005 600 руб. Это обусловлено повышением среднемесячной заработной платы на 600 руб. Количество безработных граждан, состоящих на учете в ЦЗН, составляет 5667 чел. Это на 2253 чел. больше, чем в 2013 г.

В 2015 г. среднегодовая стоимость основных средств составляет 4 696 400 руб., количество безработных граждан, состоящих на учете в ЦЗН – 8336 чел. Субвенции из Федерального бюджета возросли на 2 711 000 руб. и составили 22 110 000 руб.

Таблица 2.2 - Организационно-экономические показатели ГКУСО «ЦЗН» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Изменение					
				2014/2013		2015/2013		2015/2014	
				Абс.из м. (+/-)	Темп приро ста, %	Абс.из м. (+/-)	Темп приро ста, %	Абс.из м. (+/-)	Темп прир оста, %
Численность работающих, чел	138	135	130	-3	-2,7	-8	-5,7	-5	-3,7
Средняя заработная плата работника в месяц, тыс. руб.	14,5	15,1	15,9	0,6	4,1	1,4	9,7	0,8	5,3
Фонд заработной платы, тыс. руб.	24012	25005,6	26521,2	993,6	4,1	2509,2	10,4	1515,4	6,1
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	4674	5073,8	4696,4	399	7,3	22,4	4,8	-377,4	-7,4
Количество безработных граждан, состоящих на учете в Центре занятости, чел	3414	5667	8336	2253	66	4922	144,2	2669	47,1
Субвенции из Федерального бюджета, тыс. руб.	17563	19399	22110	1836	10,5	4547	25,9	2711	14
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	174	181,2	190,8	7,2	4,1	16,8	9,7	9,6	5,3

Количество сотрудников ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти в составляет 130 человек. Из них 92 сотрудника - женщины, что составляет 70,7% от общего числа сотрудников, 38 мужчин или 30,3% (рисунок 2.2).

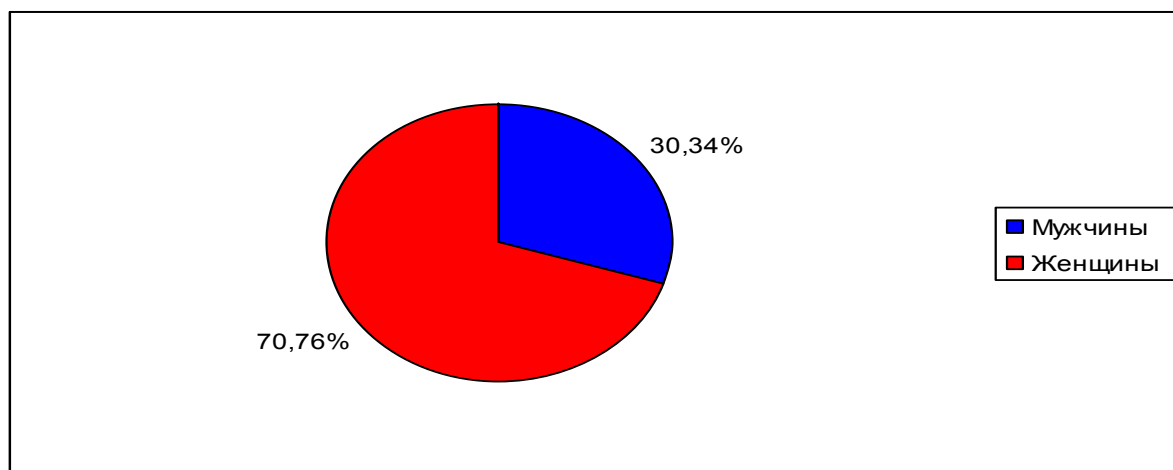


Рисунок 2.2 - Процентное соотношение мужчин и женщин в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти

Возрастной состав сотрудников колеблется от 21 до 60 лет.

На рисунке 2.3 представлен возрастная категория сотрудников на 10.01.2015 г. в процентном выражении.

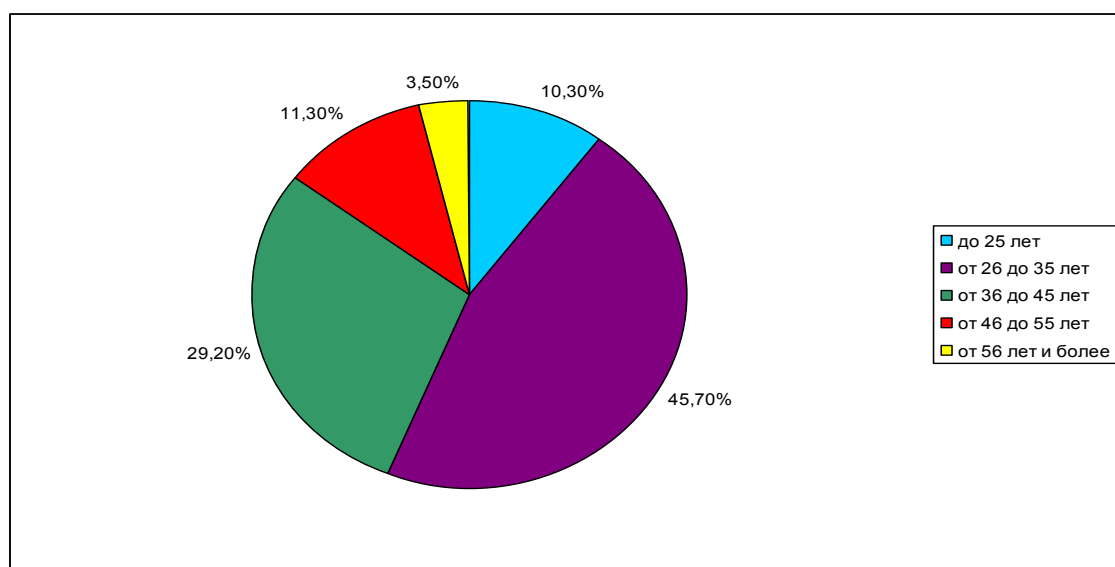


Рисунок 2.3 – Возрастная категория сотрудников ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти

Из рисунка 3 видно, что основной состав работников в учреждении, а именно 85,2%, находятся в возрасте до 45 лет, пенсионного возраста – 14,8%.

В ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти работает 3 категории сотрудников:

1 категория: руководители - 25 чел.;

2 категория: специалисты - 67 чел.;

3 категория: обслуживающий персонал - 41 чел.

На рисунке 2.4 представлена структура персонала по выполняемым функциям.

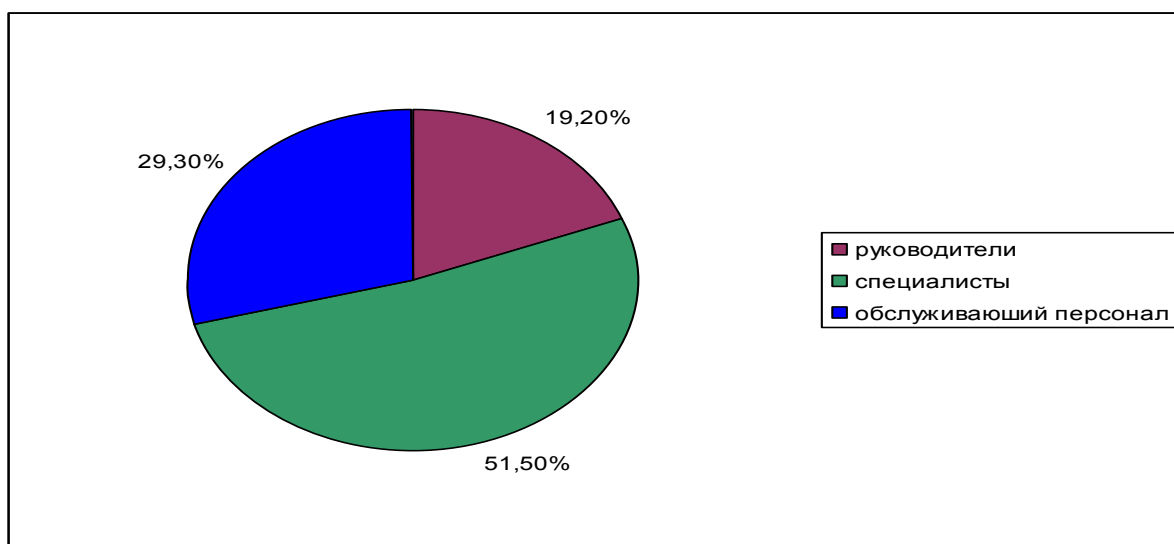


Рисунок 2.4 -Структура персонала учреждения

Образовательный уровень ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти представлен на рисунке 2.5.

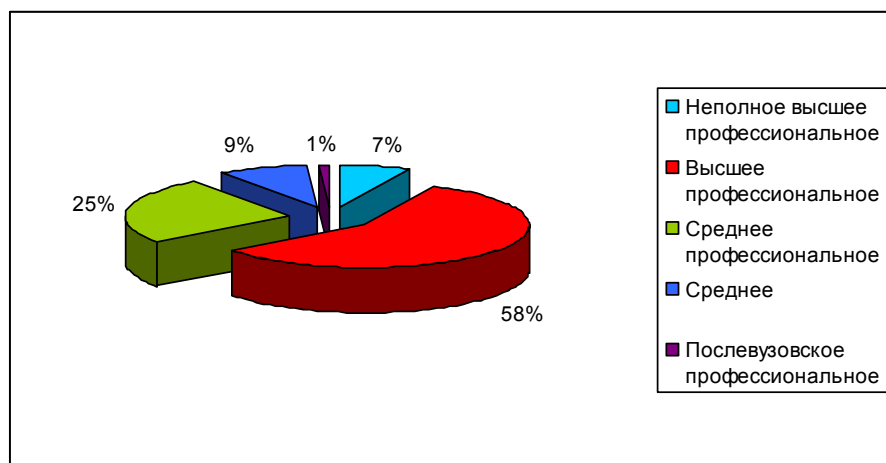


Рисунок 2.5 – Уровень образования сотрудников учреждения

Из данных, которые показаны на рисунке 5 видно, что квалификация сотрудников высокая, поскольку 58% из них имеют высшее образование, 25% со средним профессиональным образованием. Это показывает, что ГКУСО «Центр Занятости Населения» имеет высокий уровень образования.

Распределение работников по количеству лет стажа работы в учреждении выглядит следующим образом (рисунок 2.6).

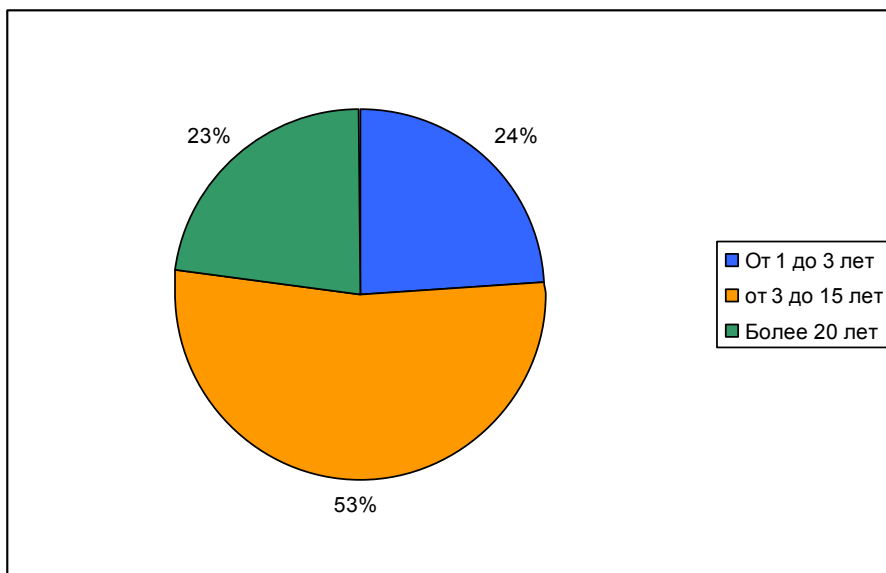


Рисунок 2. 6 - Распределение работников по количеству лет стажа работы в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти

Основная часть сотрудников учреждения - 53% имеет стаж работы в учреждении от 3 до 15 лет, 23% сотрудников работает более 20 лет и 24% сотрудников имеют стаж работы от 1 до 3 лет.

Анализ структуры выбытия персонала будет проводиться по следующим показателям:

1.Количество выбывшего персонала с разбивкой по годам 2013, 2014, 2015 г.;

2.Возраст персоанала;

Количество выбывшего персонала представлено на рисунке 2.7

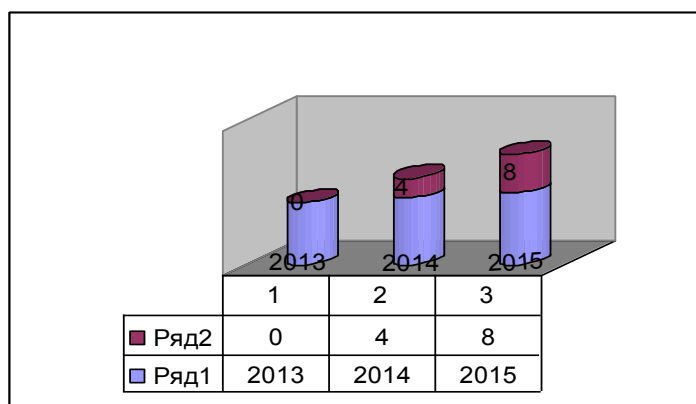


Рисунок 2.7 - Количество выбывшего персонала в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти

По итогам рисунка 2.7 можно сделать вывод, о том, что количество выбывшего персонала в 2015 г. по сравнению с 2013 г. возросло до 7 % текучести, что является негативным показателем для всего филиала в целом.

При анализе причин увольнения по итогам анкетирования выбытия персонала (анкета при увольнении заполняется анонимно и по желанию). Результаты представлены на рисунке 2.8

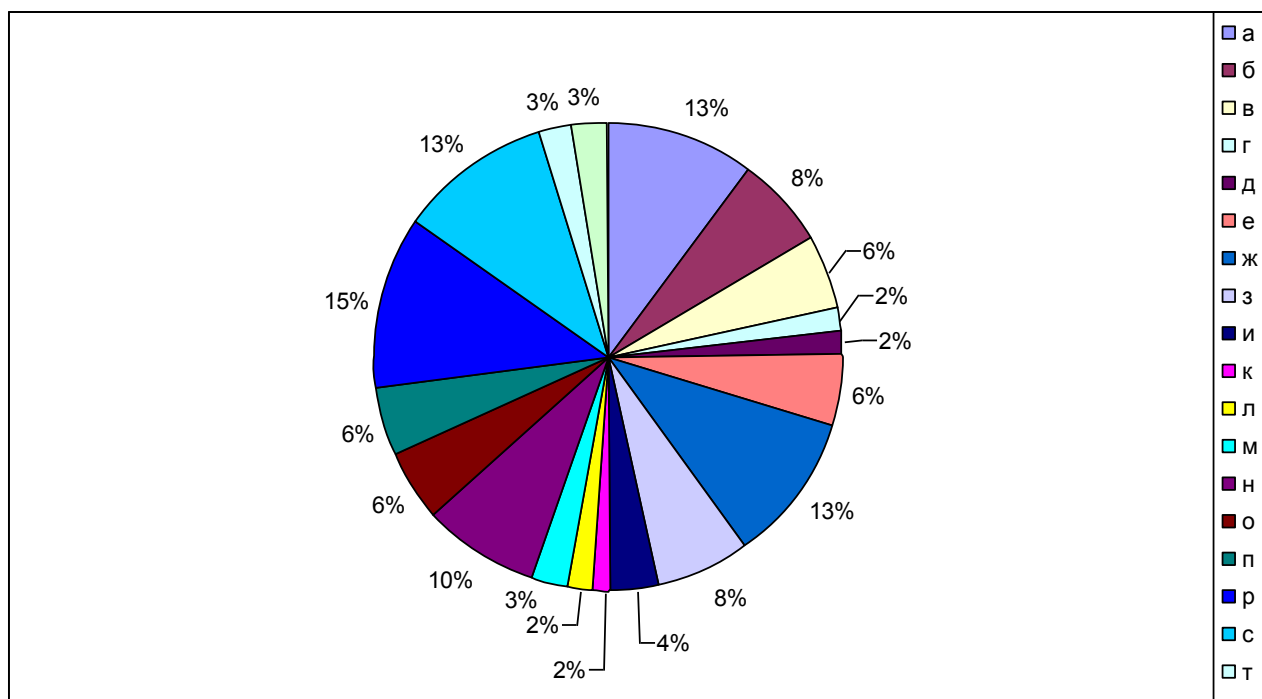


Рисунок 2.8 - Причины увольнения выбывших сотрудников филиала за 2015
год

Отсюда можно выделить основные причины ухода сотрудников:

1. Новое место работы
2. Изменение личных обстоятельств
3. Низкая заработная плата
4. Высокая напряженность

В связи с увеличением текучести кадров необходимо провести анализ кадровой политики для сотрудников ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти.

2.2 Оценка кадровой политики в организации

Осуществление целей и задач управления персоналом происходит через кадровую политику.

Кадровая политика представляет собой линию поведения в работе с персоналом. Главным объектом кадровой политики учреждения является персонал.

Главный принцип кадровой политики ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти является, сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню. Учреждение рассматривает персонал как стратегический актив, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие. Кадровая политика учреждения направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей организации.

ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти предлагает своим сотрудникам возможность профессионального и карьерного роста, рыночный уровень компенсаций, широкую программу социальных льгот.

Кадровая политика включает в себя:

- создание результативной системы планирования и карьерного развития, профессионального роста;
- управления кадровым потенциалом;
- модернизация и развития системы обучения персонала.

Организационный отдел по работе с персоналом ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти выполняет следующие функции:

Функции организационного отдела

- 1.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.

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

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

4. Организация проведения аттестации работников.

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

6. Составление графиков отпусков, учёт использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утверждёнными графиками.

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

Положение об организационном отделе представлено в приложении А.

ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти при реализации кадровой политики учреждение ориентируется на всестороннее развитие профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников, предлагая новые источники мотивации; приветствует новаторские и гибкие подходы к работе, внедряя систему обратной связи; поддерживает современную корпоративную культуру, опираясь на традиционные корпоративные ценности.

Планирование персонала ориентировано на долгосрочную перспективу и направлено на достижение целей кадровой политики учреждения.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Когда в учреждение приходит перспективный сотрудник, то ему сразу же дают понять, что на него возлагают особые надежды.

Для обучения перспективных сотрудников в учреждении действует специальные программы обучения, семинары, тренинги. В учреждении принята система аттестации сотрудников и проходит она раз в три года. Аттестация кадров в учреждениях проводится в целях повышения эффективности использования кадрового потенциала. Аттестация проводится в форме собеседования и тестирования. Основные задачи аттестации показаны на рисунке 2.1

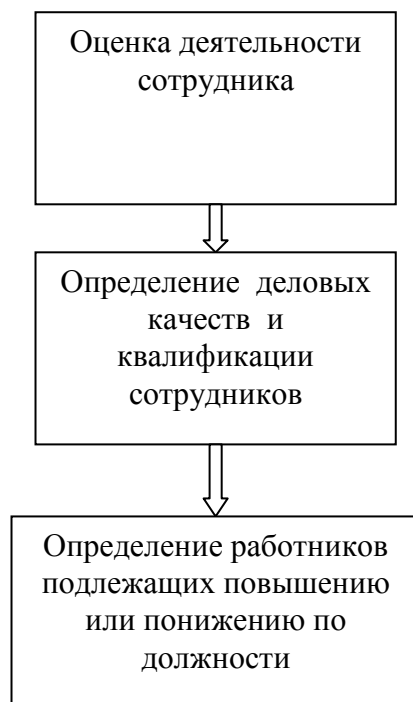


Рисунок 2.1 – Основные задачи аттестации

Оплата труда работников Центров занятости населения определяется из:

а) минимальных должностных окладов, минимальной ставки заработной платы.

б) повышающих коэффициентов, применяемых к минимальным размерам окладов (минимальным размерам должностных окладов), минимальным размерам ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам;

в) выплат компенсационного характера, устанавливаемых в процентном отношении к должностному окладу, ставке заработной платы;

г) выплат стимулирующего характера, устанавливаемых в процентном отношении к должностному окладу, ставке заработной платы.

Фонд оплаты труда работников Центров занятости населения формируется исходя из объема соответствующих лимитов бюджетных обязательств областного бюджета.

В целях поощрения сотрудников учреждения выплачиваются выплаты стимулирующего характера. Устанавливаются выплаты следующего характера:

1. Премияльные выплаты по итогам работы;
2. Выплаты за качество выполненной работы
3. Выплаты за стаж работы, выслугу лет.

Премия по итогам работы выплачивается за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год с целью поощрения работников за общие результаты труда по итогам работы за установленный период. Так же в пределах средств фонда оплаты труда сотрудникам оказывается материальная помощь.

Кадровая политика по указанным направлениям осуществляется достаточно эффективно и способствует достижению цели учреждения.

В рамках изучения кадровой политики и анализа проблем с текучестью кадров рассмотрим вопросы подбора и адаптации персонала.

Методами организационной диагностики, которые использовали для исследования работы по управлению подбором и адаптацией персонала в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти являются методы:

1. Анкетирование сотрудников (приложение Б).

Анкетирование, представляет собой мероприятие в виде опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков.

Данный метод обладает следующими достоинствами:

- высокой оперативностью получения информации;
- возможностью организации массовых обследований;
- сравнительно малой трудоемкостью процедур подготовки и проведения исследований, обработки их результатов;

– отсутствием влияния личности и поведения опрашиваемого на работу респондентов;

Проведя опрос сотрудников ГКУСО «Центр Занятости Населения » г. Тольятти получили важную информацию. Отвечая на вопрос о том, чьей помощью сотрудники воспользуются, 32% решили справиться самостоятельно, а 60% выбрали своих коллег по отделу. И всего 8% выбрали «помощь руководства». Вероятнее всего, это связано с плотным графиком руководителей, или со страхом сотрудника показать себя не компетентным . Оценив ответы видно, что руководство организации не активно вовлечено в процесс адаптации новых сотрудников. Эту же ситуацию подтверждают ответы на вопрос о том, кто повлиял на адаптацию. 80% сотрудников выбрали коллег, а 20% руководство.

Адаптация на новом месте в большинстве случаев (60%) проходит в течении двух месяцев. Основной проблемой для сотрудников предстает «вхождение в коллектив» (56%) и « профессиональные обязанности»(32%). Это указывает на то, что новые работники мало информированы о своих должностных обязанностях.

Отвечая на вопрос об удовлетворенности своей работы в организации 52% сотрудников дали ответ ,что скорее удовлетворены, чем не удовлетворены. 28% полностью удовлетворены своей работой. В ГКУСО «Центр Занятости Населения» можно отметить низкий уровень конфликтов, что подтверждает дружественную атмосферу внутри(таблица 2.3)

Таблица 2.3 - Результаты анкетирования

	Не Удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Скорее удовлетворен	Удовлетворен
Содержание труда	-	19%	54%	27%
Разнообразность работы	8%	60%	24%	8%
Хорошая заработная плата	21%	41%	26%	10%
Повышение квалификации	23%	56%	18%	3%
Занимаемая должность	-	55%	10%	35%
Возможность карьерного роста	2%	65%	28%	5%
Организация рабочего места	-	15%	85%	-
Поддержка, помощь руководства	12%	44%	40%	4%
Хорошие отношения с руководством	4%	20%	56%	20%
Хорошие взаимоотношения с коллегами	10%	18%	68%	4%
Удачный режим работы	6%	20%	20%	54%
Информированность о делах коллектива	19%	25%	7%	49%

Анализ результатов показанные в таблице показал, что содержанием труда в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти полностью удовлетворены 27%, 19% отметили, что скорее не удовлетворены.

В учреждении почти отсутствует карьерный рост. 55% сотрудников ответили, что не удовлетворены возможностями карьерного роста. Это приводит к тому, что сотрудники не отдаются работе на сто процентов и находятся зачастую в поисках «лучшего». Это показывает, почему 80% опрошенных работников через год или два видят себя в другой организации, а 20 % собираются остаться и продвигаться по карьерной лестнице.

Около 85% работников отметили организацию и оснащенность рабочих мест. У каждого сотрудника на рабочем месте есть все необходимое для комфортной работы и быстрого обслуживания клиентов.

88% опрошенных сотрудников благоприятно восприняли идею о наставничестве, лишь 12% ,считают что все необходимое можно узнать из

литературы. Это показывает то, что проблема адаптации актуальна и надо принимать меры по решению данной проблемы.

Проанализировав данные исследования, можно сделать вывод, что новые сотрудники, приходя в учреждение не получают полной информации, ее истории, целях и задачах. По большому счету сотрудник предоставлен сам себе, руководитель лишь контролирует его работу. А новичок усваивает основные навыки работы у своих коллег, к ним же и обращается, при возникновении вопросов. Однако этот фактор положительно сказывается на социально-психологический климат в учреждении. Все данные анкетирования указывают на то, что система адаптации в организации разработана и внедрена не корректно и, следовательно, не эффективна.

С помощью специальной анкеты получили информацию об относительно специфических трудностях, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования.

Основным ограничением предложенной методики расчёта является сложность анализа этого показателя: удовлетворённость является субъективным показателем, который весьма трудно оценить в силу того, что человек может по тем или иным причинам давать ответы, которые от него ожидают и не совпадающие с действительностью. Однако, «удовлетворённость работой» как показатель эффективности процесса адаптации является достаточно весомым фактором при анализе эффективности деятельности сотрудника.

Достоинствами экспертного интервью являются:

- получение развернутых данных по изучаемым вопросам;
- получение информации о труднодостижимых потребителях, мнение эксперта может заменить мнение его клиентов, выход на которых по каким-либо причинам невозможен;
- выявление способа мышления и подхода участников рынка к исследуемому предмету;
- возможность диагностики и формирования прогнозов.

Экспертное интервью по вопросу адаптации персонала было проведено со специалистом организационного отдела в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти.

В ходе экспертного интервью было выявлено, что процесс адаптации в организации ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти осуществляется следующим образом:

- Оценка уровня подготовленности новичка.

Адаптация персонала в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти начинается с оценки нового сотрудника (пол, возраст, опыт работы, личные качества сотрудника).

- Ориентация.

Специалист службы управления персоналом знакомит нового сотрудника с его обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

- Действенная адаптация.

Новый сотрудник приспосабливается к своему статусу и пытается найти контакт в отношениях с коллегами.

- Функционирование.

Сотрудник постепенно преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе.

Процесс адаптации сотрудника проходит в течение 1–1,5 года, но если процесс адаптации регулировать, то этап функционирования может наступить через 6–7 месяцев.

В главе 2 была проведена оценка кадровой политики организации. Кадровая политика осуществляется по таким направлениям, как обучение, аттестация, планирование деловой карьеры и стимулирование сотрудников. Политика организации осуществляется достаточно эффективно.

3 Совершенствование кадровой политики в ГКУСО «Центр занятости населения» г.Тольятти

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики в организации

В предыдущей главе были определены проблемы с текучестью кадров в учреждении. И связано это с процессом адаптации персонала. Кадровая политика предприятия имеет проблемы в части адаптации персонала. Поэтому разработаем рекомендации в данной области управления персоналом.

Следующее направление - это практика наставничества. Наставники составляют список задач на период испытательного срока для молодых специалистов. По завершении испытательного срока служба персонала на основе отчетов, подготовленных наставниками и их подопечными, оценивают проделанную работу.

Для ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти целесообразно разработать программу адаптации персонала.



Рисунок 3.1 – Содержание программы адаптации

Таблица 3.1 –Документы для проведения процесса адаптации

Документы для проведения процесса адаптации
1.Справочник сотрудника
2.Лист оценки наставника
3.Лист постановки целей и задач новому сотруднику
4. Бланк оценки нового сотрудника
5.Положение о наставничестве
6.Приказ о наставнике
7.Заключение аттестуемого работника

Планирование адаптации сотрудника с руководителем.

Выбор наставника определяет руководитель подразделения совместно с работником отдела кадров.

Наставником является сотрудник организации , задача которого предусматривает собой введение нового сотрудника в должность и который обладает следующими качествами:

- Высокий уровень профессионализма
- Способный и готовый делиться своим опытом: умение доходчиво объяснять информацию, знание своего подразделения;
- Коммуникабельность, гибкость в общении;

Приняв решение о приеме сотрудника, руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу составляет план адаптационных мероприятий для нового сотрудника. На рисунке 3.2 представлен план мероприятий для нового сотрудника.

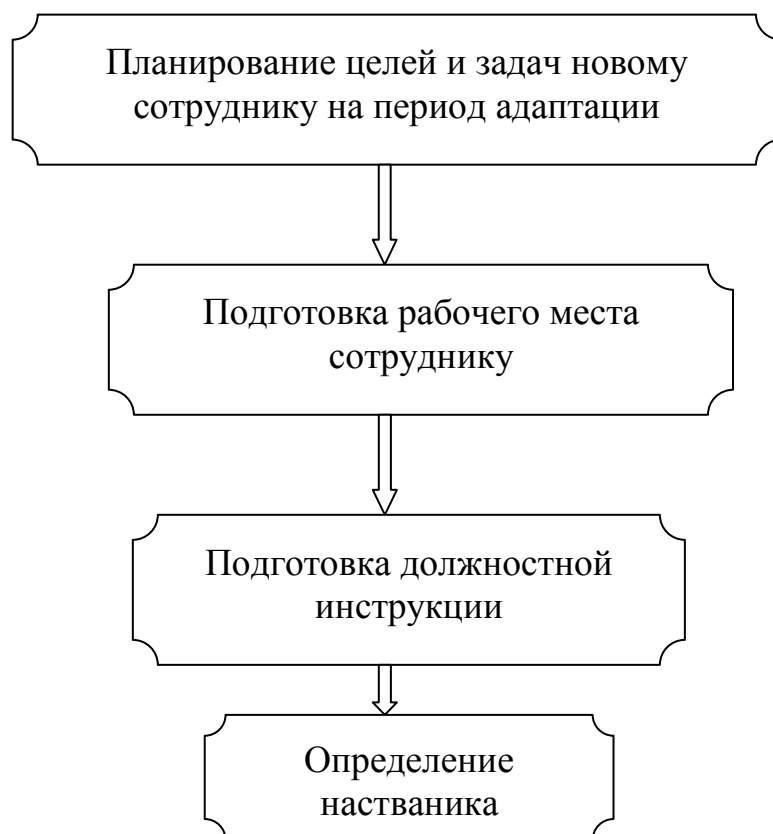


Рисунок 3.2 – План мероприятий для нового сотрудника

Система мотивации наставника показана в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Система мотивации наставника

Вариант №1	Если новый работник удачно проходит испытательный срок, то наставник получает вознаграждение в размере 30000 руб.
Вариант № 2	Если новый работник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок. Наставник получает компенсацию за работу 6000 руб.
Вариант № 3	Если наставник показал себя неудовлетворительно, то его лишают премии в размере 6000 руб.

При постановке задач перед новым сотрудником, руководителю стоит придерживаться принципа «От простого к сложному».

Руководитель должен помнить, что квалифицированному сотруднику необходимо время для приспособления к новому рабочему месту, корпоративной культуре, освоения должностных обязанностей. Следовательно, если с самого начала перед сотрудником ставятся сложные цели и задачи, это вероятно может негативно отразиться на окончательном итоге работы. В таблице 3.3 указаны задачи руководителя и наставника.

Таблица 3.3 –Задачи руководителя и наставника

Задачи руководителя подразделения	Задачи наставника
1.Беседа руководителя и нового сотрудника 2.Знакомство нового сотрудника со спецификой отдел. - цели и задачи подразделения - организационная структура -взаимодействие с другими подразделениями 3.Руководитель отдела прикрепляет нового сотрудника к наставнику 4.Пояснение целей и задач новому сотруднику .	1.Знакомство с подразделением 2.Документооборот 3.Взаимодействие с другими подразделениями 4.Программное обеспечение 5. Устав подразделения 6.Консультация сотрудника по данным вопросам

В случае совершения ошибок новым сотрудником, необходимо поддержать его и дать ему понять, что в первое время это нормально. При этом стоит донести до нового сотрудника, что не стоит совершать одну и ту же ошибку дважды. Также важно не перехваливать новичка так, как это может привести к риску совершения им ошибок в результате переоценки своих возможностей.

Данные мероприятия помогут избежать большинства ошибок, которые могут возникнуть в процессе адаптации нового сотрудника.

Представим все вышесказанные рекомендации в виде программы «Совершенствование адаптационной работы в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти. В таблице 3.4 показана программа адаптации сотрудника.

Таблица 3.4 - Программа «Совершенствование адаптационной работа в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти

Титульная информация о программе	
Наименование программы	Совершенствование адаптационной работы в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти
Планируемое время начала и окончания программы (месяц/год)	С 01.09.2016 г. – постоянно
Оценка бюджета программы (руб.)	Затраты на адаптацию одного сотрудника составят 30000 руб.
Место/сфера реализации	ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти
Куратор	Менеджер по персоналу
Другие/ключевые участники проекта	Наставник нового сотрудника
Причины инициации программы:	
снижение производительности труда; высокая текучесть кадров; конфликты внутри коллектива	
Цели программы:	
Диагностика существующей адаптационной среды в организации; Выявление преимуществ и недостатков адаптационной среды в организации; Разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала	
Описание программы:	
Диагностика существующей адаптационной среды, выявление преимуществ и недостатков, ликвидация недостатков и создание оптимальной адаптации персонала в организации.	
Требования к программе:	
Сокращение текучести кадров; Уменьшение числа конфликтов между новичками и сотрудниками	
Риски программы	
Неприятие нововведений сотрудниками; Отсутствие финансирования;	

Критерии успешности по отдельным целям программы:		
Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По содержанию	Достигнуты основные цели программы: диагностика существующей адаптационной среды, выявлены преимущества и недостатки, разработаны мероприятия по совершенствованию управления адаптацией персонала	Куратор программы
По срокам	Программа должна быть выполнена в поставленные сроки.	Куратор программы
По стоимости	Программа должна быть реализована в рамках запланированного бюджета.	Куратор программы
По качеству	Созданная система совершенствования управления адаптацией персонала должна быть применима к данной организации, с группами критериев для каждой целевой группы.	Куратор программы
Сводное расписание контрольных событий:		
Описание контрольных событий		Дата
1. Проведение анкетирования сотрудников по их отношению к существующей адаптационной среде		1.09.2016
2. Проведено интервью с специалистом СУП в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти		1.09.2016
3. Обработка результатов исследования и выявление недостатков существующей адаптационной среды		15.10.2016
4. Получены результаты экспертной оценки адаптационной среды в организации		20.10.2016
Назначение руководителя программы		
Должность		Фамилия, инициалы

Продолжение таблицы 3.4

Ведущий специалист по персоналу			
Полномочия и ответственность менеджера программы			
Деятельность	Полномочия	Ответственность	
Решения по персоналу	Контроль результатов деятельности решений о поощрении	Ответственность за соответствие кандидата вакантной должности	
Управление бюджетом и его отклонениями	Право потребовать отчет об использовании средств бюджета	Ответственность за распределение средств бюджета и контроль за их использованием	
Управление расписанием и его отклонениями	Внесение корректив в график работ	Контроль за исполнением работ в заданный срок; Ответственность за неисполнение необходимых работ	
Технические решения	Выбор технического оснащения, необходимого для осуществления проекта	Ответственность за соответствие технической базы потребностям проекта	
Эскалация вопросов	Доведение всех вопросов и проблем до вышестоящего руководства		
Утверждено/согласовано:			
Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата
Ведущий специалист по управлению персоналом			
Начальник головного отделения ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти			

Была составлена необходимая документация для разработки и управления деятельностью по совершенствованию управления адаптацией персонала учреждения, обозначили необходимые нам финансовые и человеческие ресурсы, распределили роли и обязанности между участниками программы, а также установили сроки программы и структуру и цели работ. Перечисленные нами инструменты помогут достичь намеченных целей и задач программы.

3.2. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Оценить на данном этапе работ экономическую эффективность предложенных мероприятий достаточно сложно, т.к. результаты внедрения новой программы адаптации новых сотрудников с помощью наставников еще не получены. Но можно предположить, что внедренная программа адаптации сотрудников позволит снизить текучесть кадров.

На данном этапе экономическую эффективность можно оценить следующим образом.

Затраты на одного сотрудника при внедрении наставничества составят 30000 руб. (дополнительное вознаграждение наставника за его адаптационную работу). При этом затраты на поиск нового сотрудника, его заработную плату в первые три месяца работы составят для сотрудника бэк-офиса 700000 руб. При этом он при отсутствии программы адаптации не сможет выйти на полную производительность в течение первых трех месяцев, а также велик процент того, что он уволится. Тем самым учреждение опять понесет затраты на поиск нового сотрудника.

Экономический эффект = Затраты (до внедрения программы) - Затраты (после внедрения программы) = 70 000 - 30000 = 40000 руб.

Экономический эффект составит 40000 руб.

Т.е. при внедрении адаптационной программы учреждение сможет сэкономить 40000 руб. Т.к. ему не придется тратиться на поиск нового сотрудника, платить заработную плату в течении 3 месяцев зря.

Предложенные мероприятия являются экономически целесообразными.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий проведем опрос сотрудников согласно анкете, представленной в приложении В. Сравним полученные результаты с предыдущими (пункт 2.2).

Проведя опрос сотрудников ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти, получили нужную информацию (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Результаты анкетирования

	Не Удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Скорее удовлетворен	Удовлетворен
Содержание труда	-	13%	54%	33%
Разнообразие работы	8%	50%	24%	18%
Хорошая заработная плата	35%	44%	26%	10%
Повышение квалификации	23%	56%	18%	3%
Занимаемая должность	-	55%	10%	35%
Возможность карьерного роста	2%	65%	28%	5%
Организация рабочего места	-	15%	85%	-
Поддержка, помощь руководства	7%	44%	45%	4%
Хорошие отношения с руководством	4%	20%	56%	20%
Хорошие взаимоотношения с коллегами	5%	18%	68%	9%
Удачный режим работы	6%	20%	20%	54%
Информированность о делах коллектива	19%	25%	7%	49%

Анализ результатов представленных в таблице показал, что по многим показателям (содержание труда, разнообразие работы, отношения с руководством и коллегами) выросла удовлетворенность новых сотрудников. Конечно, если не все показатели показывают рост, т.к. со внедрение предлагаемых рекомендаций еще не осуществлено до конца, но положительная динамика уже имеется.

Предлагаемое мероприятие положительно повлияет на социально-психологический климат в организации, а так же на новых сотрудников, которые прошли программу адаптации. Сотрудники будут знать свои обязанности и качественно выполнять работу. Анкетирование показало, что большинство работников удовлетворены организацией рабочих мест.

Заключение

Многие работодатели уже понимают, что каждый новый сотрудник нуждается в адаптационном сопровождении. Это помогает не только сократить время «привыкания» и выхода на «полную производственную мощность», но и сократить количество случаев увольнения ценных специалистов, «не вписавшихся» в организационную корпоративную культуру.

Можно выделить следующие этапы адаптации персонала:

Психологический, в течение которого новый сотрудник адаптируется к особенностям своего рабочего места, режиму и условиям труда, физическим и психологическим нагрузкам;

Социальный, когда работник знакомится с организационной структурой предприятия, иерархией и системой взаимоотношений в рабочем коллективе, корпоративной культурой и ценностями, поведенческими стандартами и нормами, способами и методами взаимодействия;

Организационный, на котором сотрудник знакомится со спецификой организационного механизма управления, характерного для данной компании, осознает место своего подразделения в ее организационной структуре, принимает существующие механизмы управления.

Войти в рабочий ритм и влиться в коллектив будет достаточно сложно и в тех ситуациях, когда новичку уделяется внимание только в первые дни, а затем он вынужден решать свои проблемы самостоятельно, и в тех, когда программа адаптации не учитывает индивидуальных особенностей человека и специфики его рабочего места.

Процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Когда в учреждение приходит перспективный сотрудник, то ему сразу же дают понять, что на него возлагают особые надежды.

Вторым этапом в процессе планирования деловой карьеры в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти является составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами,

составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в ходе своего карьерного роста.

Для обучения перспективных сотрудников в Учреждении действует специальные корпоративные программы обучения, семинары, тренинги.

В учреждении принята система аттестации сотрудников и проходит она раз в 3 года. Аттестация кадров в учреждениях проводится в целях повышения эффективности использования кадрового потенциала. Аттестация проводится в форме собеседования и тестирования.

В целом кадровая политика по указанным направлениям осуществляется достаточно эффективно и способствует достижению цели учреждения, получения прибыли.

Тольятти в составляет 130 человек. Из них 92 сотрудника - женщины, что составляет 70,7% от общего числа сотрудников, 38 мужчин или 30,3% .В 2013 году процент текучести вырос до 4%. С начала 2015 года текучесть персонала выросла до 7%.

В связи с увеличением текучести кадров был проведен анализ адаптационной политики для сотрудников ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти.

Методами организационной диагностики, которые использовали для исследования работы по управлению адаптацией персонала в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти являлись методы:

1. Анкетирование сотрудников.
2. Экспертное интервью со специалистом отдела УП.

Проанализировав данные анкетирования, был сделан вывод, что новые сотрудники, приходя в учреждение не получают полной информации, ее истории, целях и задачах. По большому счету сотрудник предоставлен сам себе, руководитель лишь контролирует его работу. А новичок усваивает основные навыки работы у своих коллег, к ним же и обращается, при возникновении вопросов. Однако этот фактор положительно сказывается на социально-психологический климат в учреждении. Все данные анкетирования

указывают на то, что система адаптации в организации разработана и внедрена не корректно и, следовательно, не эффективна.

Процесс адаптации сотрудника проходит в течение 1–1,5 года, но если процесс адаптации регулировать то этап функционирования может наступить через 6–7 месяцев.

Далее были разработаны рекомендации по совершенствованию адаптационной работы.

В свою очередь новые сотрудники организации должны получить всю необходимую информацию для эффективной работы.

Следующее направление - это практика наставничества. Наставники составляют список задач на период испытательного срока для молодых специалистов. По завершении испытательного срока служба персонала на основе отчетов, подготовленных наставниками и их подопечными, оценивают проделанную работу.

Для ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти была разработана Программа адаптации персонала.

Главная цель программы – разработка мероприятий по совершенствованию управления адаптацией персонала в организации, подразделяется на 3 цели следующего уровня: оценка качества существующей адаптационной среды для получения необходимой информации о данном направлении работы с персоналом, выявление недостатков существующей адаптационной среды для более детальной проработки проектных мероприятий и совершенствование адаптационной среды в организации.

Была составлена необходимая документация для разработки и управления деятельностью по совершенствованию управления адаптацией персонала учреждения, обозначили необходимые нам финансовые и человеческие ресурсы, распределили роли и обязанности между участниками программы, а также установили сроки программы и структуру и цели работ. Перечисленные инструменты помогут достичь намеченных целей и задач программы.

Предлагаемое мероприятие положительно повлияет на социально-психологический климат в организации , а так же на новых сотрудников, которые прошли программу адаптации. Сотрудники будут знать свои обязанности и качественно выполнять работу. Анкетирование показало, что большинство работников удовлетворены организацией рабочих мест.

Предварительно оценено, что экономический эффект составит 40000 руб.

Т.е. при внедрении адаптационной программы учреждение сможет сэкономить 40000 руб. Т.к. ему не придется тратить на поиск нового сотрудника, платить заработную плату в течение 3 месяцев зря.

Предложенные мероприятия являются экономически целесообразными.

Библиографический список

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М.: Юнити, 2013. – 560 с.
2. Базарова Г. Особенности обучения взрослых [Электронный ресурс]: HR-Portal; Сообщество HR-Менеджеров. – 2014-2015. – URL: <http://www.hr-portal.ru/node/2624>
3. Беа Ф. К., Экономика предприятия / Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцер. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 928 с.
4. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб: Питер, 2013. – 715 с.
5. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом. - М.: Проспект, 2012
6. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко.– Новосибирск : ЭКО, 2014. 311 с.
7. Варламова Е., Оценка персонала по методу «360 градусов» [Электронный ресурс]: 2013-2015. – URL: <http://www.hr-zone.net/>
8. Веснин В.Р. Управление персоналом: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2014. – 240 с.
9. Володина Н. А. Организация работы службы персонала: методическое пособие библиотеки персонал технологий / сост. Н. А. Володина, Ю. Р. Милованова. – МЦФЭР., 2015. – 63 с.
10. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2013. – 300 с.
11. Каркуленко Н. Адаптация работника: задачи, средства, проблемы [Текст] // Работа & Зарплата - № 2 – 2015, С. 14.
12. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2014. – 336 с.

13. Кибанов А.Я. Как уменьшить стартовые издержки в управлении трудовой адаптации [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент – №2 – 2011, С. 35.
14. Кларин М. В. Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента / М. В. Кларин. – Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – 34 с.
15. Климашин И.А. Адаптация: методика, технология, опыт. [Текст] // Справочник по управлению персоналом.-№10.-2005 - С.43-49
16. Коновалов А. Корпоративный тренинг: скрытая угроза [Электронный ресурс]: журнал «Работа с персоналом». – 2013-2015. – URL: <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?ugroza>
17. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель учреждения: элементы психологии менеджмента / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 2014. – 380 с.
18. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ЗАО Бизнес-школа; Интел-Синтез, 2014. – 311 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра – М, 2013. – 312 с.
20. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом учреждения в условиях социально рыночной экономики / Р. Марр, Г. Шмидт. – М.: Московский университет, 2013. – 740 с.
21. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. / В.Э. Гордин, М.Д. Сушинская, М.В.Волошинова и др. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2014. – 120 с.
22. Плешин И. Ю.. Управление персоналом. [Текст] – СПб.: ИД «МиМ», 2005. - 434 с
23. Прохвятилов А.А., Шалыто А.Ю. Управление процессом адаптации работников в трудовом коллективе [Текст] // Психологическое обеспечение социального развития человека / Под ред А.А.Крылова. - СПб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 2009 – 306с
24. Психологической словарь [Текст] / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г.

Мещерякова. - М., Педагогика – Пресс, 2007 - 672с

25. Психология. Словарь [Текст] /Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 2010 – 431с

26. Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 716 с.

27. Пугачев В. П. Руководство персоналом учреждения / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 278 с.

28. Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом учреждения/ В. П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2013 – 285 с.

29. Рейн А. С. Психологическое тестирование [Текст] – СПб: Питер, 2010 – 624с

30. Ромм М.В. Адаптация личности в социуме: Теоретико-методологический аспект [Текст] – Новосибирск: Наука. Сибирская издательская организация РАН, 2007 – 352с

31. Сымыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. [Текст] - Р-н-Д.: Феникс, 2007 – 480с.

32. Смит М. Тренинг уверенности в себе / М. Смит. – М.: Речь, 2013. – 256 с.

33. Снегирева В. Книга мерчандайзера / В. Снегирева – СПб.: Питер, 2013. – 380 с.

34. Цветков С. А. и др. Психология бизнеса / С. А. Цветков [и др.] – СПб.: ЯНИС, 2014. – 126 с.

35. Шевцова И. В. Тренинг личностного роста / И. В. Шевцова – М. Речь, 2013. – 144 с.

36. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – М.: НОРМА – ИНФРА, 2014. – 527 с.

37. Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуации / Г. А. Шредер. – М.: СПб «Интерэксперт», 2013. – 160 с.

38. Управление организацией [Текст] / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009 – 669с.

39. Управление персоналом организации [Текст] / Под. ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2012, С. 359.
40. Адаптация персонала – рецепт финансовой стабильности Вашего бизнеса - www.hr-portal.ru (Сообщество HR-Профессионалов).
41. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
42. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко.– Новосибирск : ЭКО, 2014. 311 с.
43. Armstrong, M. A Handbook of Personnel Management Practice. 3rd edition. Kogan Page - London – 1988
44. Cushway, M. The Employer's Handbook: Personal Policies. London – 2010

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

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.

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

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

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

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

3.2.3. Эксплуатация электронных баз данных правовой и нормативной информации.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3.1. Ведение делопроизводства Центра.

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

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

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

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

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

3.3.7. Печатаение и размножение служебных документов.

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

3.3.9. Работа по обеспечению Центра корреспонденцией.

3.3.10. Подготовка сводного плана работ Центра.

3.3.11. Подготовка сводной номенклатуры дел Центра.

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

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

3.4.2. Организация проведения телефонных переговоров директора.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.5.6. Учёт дел постоянного хранения по личному составу Центра.

3.5.7. Участие в работе экспертной комиссии Центра.

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

4. ПРАВА ОТДЕЛА

Начальник и сотрудники Отдела по профилю работы имеют право:

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

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

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

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

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

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

4.7. Участвовать во внедрении Административных регламентов.

Использовать государственные системы связи и коммуникации, существующие в Центре.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Отдел несёт ответственность за:

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

5.2. Своевременность и достоверность подготавливаемых документов.

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

5.4. Соблюдение Кодекса этики.

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

5.6. Неразглашение полученной информации конфиденциального характера.

Согласовано:

Начальник отдела персонала
и правового регулирования

А.М. Лабгаев

Анкета для сотрудников по вопросам адаптации

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в опросе посвященном проблеме адаптации персонала в организации. Опрос проводится анонимно, полученные результаты будут использоваться в обобщенном виде.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

1. Укажите срок работы в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти:

1. 0-3 месяцев
2. 3-6 месяцев
3. 6-12 месяцев
4. 1-2 года

2. При возникновении вопросов, спорных ситуаций к кому вы обратитесь за помощью, советом?

1. К руководителю
2. К коллегам
3. Постараюсь справиться самостоятельно

3. В какой период Вашей деятельности Вы почувствовали в себе профессиональные навыки?

1. в 1 месяц работы
2. во 2 месяц работы
3. в 3 месяц работы
4. до 6 месяцев работы
5. до 1 года работы
6. еще не почувствовал(а)

4. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?

1. в 1 месяц работы
2. во 2 месяц работы

3. в 3 месяц работы
4. до 6 месяцев работы
5. до 1 года работы
6. еще не почувствовал(а)

5. Что Вам показалось наиболее сложным в течении периода освоения на рабочем месте?

1. Профессиональные обязанности
2. Условия труда
3. Вхождение в коллектив
4. Работа, не входящая в обязанности
6. Удовлетворены ли вы работой в ГКУСО «Центр занятости населения»

г. Тольятти?

1. Полностью удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а)
3. Скорее не удовлетворен(а)
4. Не удовлетворен(а)
5. Затрудняюсь ответить
7. Случаются ли у Вас конфликты

	Не случаются	Р едко	Слу чаются
С руководителем			
С коллегами			

8. Оцените по степени важности для Вас следующие аспекты работы в ГКУСО «Центр занятости населения» г. Тольятти

- 1-Не удовлетворен(а)
- 2-Скорее не удовлетворен(а)
- 3-Скорее удовлетворен(а)

4-Удовлетворен(а)

Содержание труда	Организация рабочего места	
Разнообразие работы	Поддержка, помощь руководства	
Хорошая заработная плата	Хорошие отношения с руководством	
Повышение квалификации	Хорошие взаимоотношения с коллегами	
Занимаемая должность	Удачный режим работы	
Возможность карьерного роста	Информированность о делах коллектива	

9. Насколько Вас интересует продвижение внутри учреждения?

1. Очень интересует
2. Затрудняюсь ответить
3. Не интересует

10. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации:

1. сотрудник отдела кадров
2. линейный руководитель
3. коллега по работе
4. Ваш вариант: _____

11. Что по Вашему мнению, могло бы помочь успешной адаптации в коллективе?

1. Лекции
2. Сплачивающие игры, тренинги
3. Специальная литература
4. Наставничество

12. Как Вы думаете, где Вы будете работать через 2 года?

1. Здесь, в той же должности, с тем же окладом
2. Здесь, в той же должности, с более высоким окладом
3. Здесь, в другой должности
4. В другой организации

13. Если бы Вы решили уволиться, то по какой причине?

1. Низкая заработная плата

2. Напряженное отношение с коллегами
3. Неуважительное отношение руководства
4. Выполняемая работа не интересна
5. Неудовлетворенность графиком работы
6. Отсутствие карьерного роста
7. Другое _____