

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент организа-
ции

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева

« 15 » 06 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления персоналом ГКУ Амурской области
Центра занятости населения г. Свободного

Исполнитель

студент группы 872-об

15.06.2022 г. Глиб -

(дата, подпись)

А.Д. Гливенко

Руководитель

доцент, канд.эк.наук

15.06.2022 Ступникова

(дата, подпись)

А.В. Ступникова

Консультант по экономи-

ческой части

доцент, канд.эк.наук

15.06.2022 Ступникова

(дата, подпись)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

15.06.2022 Н. Николаева

(дата, подпись)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева
« 11 » 04 2022г.

З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента Гливенко Анны Дмитриевны
1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного
(утверждена приказом от 31.03.22 № 613-42)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 15.06.2022 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: научная и учебная литература, статьи и публикации, характеристика ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного, статистические данные, ресурсы интернета.

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Теоретические аспекты управления персоналом в организации;
2. Анализ управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного;
3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного.

5. Перечень материалов приложения: 1. Анкета для сотрудников по вопросам мотивации; 2. Анкета для сотрудников по вопросам адаптации; 3. Положение о премировании работников; 4. Положение о адаптации персонала.

7. Дата выдачи задания: 11.04.2022 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы: А.В. Ступникова, канд. эконом. наук

Задание принял к исполнению (дата): 11.04.2022 г. Гливенко
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 91 страницу, 9 рисунков, 20 таблиц, 50 источников, 4 приложения.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА, ТЕХНОЛОГИИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ВЫРАБОТКА, УРОВЕНЬ
ТРУДОУСТРОЙСВА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Объектом исследования является ГКУ Амурской области Центр занятости населения г. Свободного.

Цель бакалаврской работы - совершенствование управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного.

Информационной базой данной работы послужили данные о хозяйственной деятельности и отчетности ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного, труды отечественных авторов, посвященные проблемам управления персоналом, материалы периодической печати, научные доклады, статистические данные.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом в организации. Выделены методы и технологии управления персоналом. Указаны методы оценки эффективности управления персоналом.

Во второй главе работы проведен анализ управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного.

В третьей главе проведено обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного, произведена разработка мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации персонала в учреждении, а также рассчитана экономическая эффективность внедрения данных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления персоналом в организации	8
1.1 Сущность и методология управления персоналом	8
1.2 Система и технологии управления персоналом	14
1.3 Оценка эффективности управления персоналом в организации	24
2 Анализ управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного	31
2.1 Краткая характеристика ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного	31
2.2 Анализ внутренней среды ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного	35
2.3 Анализ и оценка управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного	47
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного	58
3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного	58
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации персонала ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного	61
3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации персонала	66
Заключение	70
Библиографический список	74
Приложение А Анкета для сотрудников по вопросам мотивации	79
Приложение Б Анкета для сотрудников по вопросам адаптации	82
Приложение В Положение о премировании работников	85
Приложение Г Положение о адаптации персонала	88

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности как малых организаций, так и крупных предприятий во многом зависит от "человеческого капитала", кадрового потенциала предприятия, умения организовывать и руководить "кадрами", обеспечивать функционирование и развитие системы управления. На данном этапе развития общества персонал предприятия рассматриваются специалистами по управлению персоналом как стратегический резерв для развития не только предприятий, но и национальных отраслей и корпораций, для стабильного существования государства, для занятия лидирующих позиций в мире конкуренции.

Необходимость эффективного управления персоналом в современных условиях остро осознаётся большинством руководителей предприятий, так как это ведёт к повышению эффективности деятельности предприятия в целом. Безусловной необходимостью здесь выступает наличие адекватной системы управления персоналом, которая даёт возможность сформировать необходимый состав и структуру персонала, а также применять те или иные действия по управлению им.

Для РФ вопросы управления персоналом приобретают весьма высокий уровень значимости. В нашей стране наблюдается существенный дефицит работников, следствием чего является рост стоимости рабочих рук. Ситуация усугубляется также и тем, что наблюдается определённый разрыв между требуемой квалификацией работников, а также её действительным уровнем. В этих условиях для большинства предприятий становятся необходимыми мероприятия по обучению и переобучению персонала, так как без них принимаемые на работу сотрудники не смогут нормально работать.

Особую значимость вопросы управления персоналом имеют в органах государственной власти. Работа в них накладывает значительный комплекс ограничений на работников, прежде всего, в виде невозможности работы на других работах, кроме преподавательской деятельности и ведения подсобного

хозяйства. При этом, комплекс требований к таким работникам часто бывает выше, нежели чем к работникам коммерческих организаций, так как предусматривает не только высокий уровень владения профессией, но также и соблюдение морально-этических и других норм, которые требуются государством. В результате этого мероприятия по управлению персоналом в таких условиях существенно усложняются. Это требует применения новых, инновационных подходов к управлению персоналом.

Кроме того, не следует забывать о том, что значительное влияние на управление персоналом оказывает и технический прогресс. Если раньше получение объективных данных относительно занятости и эффективности деятельности работника было либо затруднено, либо полностью невозможно, то сейчас, в связи с применением мер технического контроля, это часто не представляет значимой проблемы. В результате этого требуется изменение в подходах к управлению, смещение акцента с соблюдения времени работы к обеспечению максимально эффективного использования имеющегося фонда рабочего времени.

Наряду с этим, следует учитывать и особенности небольших по размерам организаций в процессе управления. Если для крупных организаций характерен сугубо формальный подход к управлению, базирующийся на отдаче распоряжений и их выполнении, то для небольших организаций существенное значение имеет фактор личного управления, когда руководитель организации часто может принимать решения по большинству вопросов, тогда как в крупной организации между руководителем и конечным исполнителем может находиться несколько промежуточных ступеней.

Необходимо учитывать также и изменения в самом обществе. Если условиях значительной безработицы и низкого дохода работники часто соглашались на достаточно тяжёлые условия труда, то в настоящее время, со снижением уровня безработицы и ростом доходов населения происходит процесс, при котором растут требования работников к рабочему месту. Если раньше только работодатель определял условия труда, то сейчас в значительном количестве слу-

чаев данный вопрос решается совместно – и работодателем, и работником, что может требовать от работодателя значительных затрат ресурсов.

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного.

Задачи бакалаврской работы:

1. Исследовать теоретические аспекты управления персоналом в организации;
2. Выполнить анализ внутренней среды ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного;
3. Провести анализ управления персоналом в учреждении;
4. Провести обоснование и выбор мероприятий по совершенствованию управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного;
5. Разработать мероприятия по совершенствованию адаптации и мотивации персонала ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного и дать оценку их эффективности.

Объектом исследования является ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного.

Предметом исследования является управление персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного.

Информационной базой исследования послужили законодательство Российской Федерации о труде и образовании, отчетность ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного, труды отечественных авторов, посвященные проблемам управления персоналом, материалы периодической печати, научные доклады, статистические данные.

Методы исследования, использованные в бакалаврской работе: анализ научной и учебной литературы по теме исследования, статистическая обработка результатов, обобщение материала, исследование документов, наблюдение, сравнение, расчет коэффициентов и другие.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и методология управления персоналом

Важным направлением деятельности любого предприятия выступает создание эффективной системы управления персоналом. Человеческие ресурсы организации требуют к себе особого внимания по сравнению с остальными ресурсами предприятия, так как наемный работник, как при приеме на работу, так и при ее выполнении может отказаться от предложенных ему условий, потребовать изменений условий труда и модификации неприемлемых с его точки зрения работ, приобретения других профессий и специальностей, а также может уволиться с предприятия по собственному желанию. В связи с этим, к персоналу предприятия требуются определенные подходы для его привлечения и удержания в организации на продолжительное время [25, с. 18].

Управление человеческими ресурсами организации – это неотъемлемая и необходимая часть системы управления компанией. Однако многие организации не осуществляют достаточное количество мер по совершенствованию кадровыми службами, которые ведут непосредственную работу с каждым сотрудником. Зачастую в организациях службы управления персоналом имеют слабый организационный статус, низкий профессиональный уровень и недостаточную компетентность для осуществления качественной работы с персоналом [47, с. 10].

В литературе можно встретить разные определения понятия управление персоналом, приведем примеры некоторых из них.

По мнению Кибанова А.Я. «Управление персоналом — процесс обеспечения кадрами компаний (набор), организация эффективного и рационального использования персонала (отбор) и его профессиональное и социальное развитие. Основной целью управления персоналом является максимальное использование таланта сотрудников» [14, с. 9].

Согласно Одегову Ю. Г. «Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации» [22].

Герчикова И.Н. дает свое определение «Управление персоналом — это самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала».

Руководители организаций рассматривают персонал, прежде всего, как ресурс, имеющий свою стоимость и возможности для производства продукта или услуги. Для достижения собственных целей, человек должен непрерывно развиваться и совершенствоваться, это будет способствовать повышению эффективности работы предприятия.

В целях осуществления эффективной работы, на предприятии должна присутствовать атмосфера сотрудничества. Целесообразно осуществлять сотрудничество в небольших рабочих группах, сосредоточить работу на удовлетворении потребностей клиентов.

Необходимо вовлечение сотрудников организации к достижению её целей. Для этого необходима передача полномочий по принятию решений сверху вниз (делегирование), в качестве ответственных лиц могут назначаться лидеры тех или иных групп.

В качестве методов управления персоналом выступают определённые способы воздействия, применяемые как к отдельным сотрудникам, так и к коллективу в целом, исходя из потребности в координации деятельности организации как системы. Основные методы управления персоналом приведены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные методы управления персоналом

Для административных методов управления персоналом характерно применение властных полномочий. Они основываются на дисциплине и наложении взысканий. Часто такие методы управления называют «методами кнута». Особенностью экономических методов является косвенный характер и использование в качестве основного стимула экономических отношений. Данные методы также называются «методами пряника». Содержание социально-психологических методов состоит в том, чтобы сформировать у сотрудника убеждение в необходимости делать, либо, напротив, не делать те или иные действия. Они основываются на моральном воздействии на людей, их мотивации и нематериальном стимулировании. Также, данные методы называют «методами убеждения» [14, с.19].

Рассмотрим более подробно административные методы. Ведущими мотивами в них выступают чувство долга, культура трудовой деятельности, трудовая дисциплина, желание работника работать именно в этой конкретной организации.

Для административных методов характерно прямое воздействие на объект управления – сотрудника или коллектив. Предусматривается, что любой изданный органом управления акт, будет непременно исполнен. Характерной особенностью административных методов управления является их строгое соответствие правовым нормам, которые установлены для лица, издавшего акт. Администратор должен соблюдать как установленные лично для него требования, так и требования вышестоящих лиц и органов управления.

В отличие от административных методов управления, экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер, управляют объектом опосредованно. В результате этого они по отношению к объекту управления более «мягкие», могут учитывать те или иные особенности управляемого лица или коллектива.

Компонентами административных методов управления выступают:

- установление системы санкций и поощрений;
- формирование структуры управления;
- правовое регулирование деятельности;
- издание распорядительных документов – приказов, распоряжений, указаний и прочих;
- проведение инструктажа в отношении тех или иных действий;
- утверждение рекомендаций и методик;
- деятельность по отбору персонала, его расстановке и прочим операциям;
- разработка стандартов, должностных инструкций, положений, нормативов, правил и прочей документации и другие.

В рамках административных методов управления обязательно использование единоначалия, ответственности и дисциплины. Их реализация предполагает как организационное, так и распорядительное воздействие на объект управления [39].

Особенностью организационного воздействия является направленность на формирование и функционирование производственного и управленческого процессов. В рамках организационного воздействия выделяют:

- 1) организационное регламентирование;

Организационное регламентирование представляет собой деятельность, направленную на установление общих правил деятельности подразделений и конкретных лиц в организации. Выражается в составлении и утверждении положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

- 2) организационное нормирование;

Под организационным нормированием понимается деятельность, направленная на установление нормативов деятельности – показателей, которые требуется выполнять её процессе;

3) организационно-методическое инструктирование.

Суть данной деятельности состоит в том, чтобы направлять развитие процессов в организации, путём издания указаний и инструкций, в которых отражается позиция руководства по тем или иным вопросам производственного процесса.

Формы распорядительного воздействия могут быть различными. Среди них выделяют такие, как приказ, распоряжение и указание. Особенностью данных форм является их ненормативный характер. Они опираются на нормативно-правовую базу, и являются следствием установленных руководителю полномочий. Издание данных документов направлено на обеспечение исполнения, применения и соблюдения как действующего законодательства, так и для того, чтобы придать управленческим решениям юридическую силу [44].

Экономический метод управления – это методы и приемы воздействия на исполнителя посредством расчета соотношения затрат и результатов. При этом методе функционирует мотивационная трудовая деятельность сотрудников в основном с помощью материальных стимулов. Одним из основных экономических методов управления является технико-экономическое планирование. С помощью планирования формируется программа деятельности организации. Линейные руководители выполняют запланированную работу в соответствии с утвержденными планами. Для достижения цели устанавливаются критерии эффективности и производственные результаты в виде набора показателей, установленных в плане развития [47].

Исходя из этого суть экономического метода в управлении может быть определена как мобилизация сотрудников и трудового коллектива для достижения поставленных целей и решения имеющихся задач.

В рамках социально-психологического метода управления выделяют такие направления, как мотивация, социальное планирование и моральное поощ-

рение. Особенностью данного метода является учёт особенностей конкретного человека, его внутреннего мира, ожиданий и, в определённой степени, эмоций. Также, учитываются интеллектуальные особенности сотрудника, его воспитание. Движущей силой в рамках социально-психологического метода выступают интересы отдельной личности – сотрудника, а также группы или всего коллектива.

Когда необходимо воздействовать на отдельного сотрудника, применяется комплекс психологических методов управления. Основными направлениями применения психологических методов являются:

- развитие карьеры, исходя из особенностей личности и её развития у сотрудника;
- формирование здорового климата в коллективе;
- работа с конфликтами между сотрудниками;
- формирование культуры общения и поведения и прочих.

В тех случаях, когда воздействие осуществляется на группу лиц, либо на коллектив в целом, применение находят социологические методы управления. С их помощью возможно выявить лидеров в коллективе, определить место сотрудника относительно других работников, сформировать каналы эффективного взаимодействия между группами сотрудников, а также между сотрудниками и руководством, урегулировать конфликты.

Социологические методы управления опираются на применение таких методов, как наблюдение, анкетирование, интервьюирование и другие. Это даёт возможность получить дополнительный объём информации для решения тех или иных задач. Кроме того, полученная информация может использоваться для разработки соответствующих управленческих решений, исходя из выявленной специфики. Ключевой особенностью данных методов является необходимость наличия в коллективе лица, которое бы обладало необходимыми компетенциями для реализации данного метода управления [17].

1.2 Система и технологии управления персоналом

Необходимость изучения системы правления персоналом, а также технологии данной деятельности связана с тем, что посредством них данное управление непосредственно реализуется.

Раскроем понятие системы управления персоналом в организации. Она представляет собой систему, реализующую заданный комплекс функций управления персоналом. В ней возможно выделение нескольких подсистем:

- подсистемы линейного руководства;
- совокупность функциональных подсистем, которые реализуют определённые функции управления [14, с. 17].

Для подсистемы линейного руководства свойственно осуществлять управление организацией как единого объекта. Кроме этого, подсистема линейного руководства осуществляет управление отдельными подразделениями организации. Выполнение функций данной подсистемы осуществляется руководителем организации, а также его заместителями, руководителями подразделений, которые непосредственно подчиняются им, их заместителями, мастерами и бригадирами.

Роль функциональных подсистем в деятельности организации по управлению персоналом состоит в управлении персоналом по всем основным мероприятиям в отношении него – управлением трудовыми отношениями, планированием, наймом и учётом, развитием, мотивацией, правовым обеспечением, информационным обеспечением, а также развитием организационной структуры управления.

С целью управления персоналом в организациях для управления персоналом могут выделяться либо отдельные сотрудники, либо выделенные подразделения. Для небольших организаций функции управления персоналом в части функциональных подсистем может выполнять один сотрудник, а для крупных организаций нередки ситуации, когда отдельное подразделение выполняет одну функцию, например – отбор персонала.

К объектам системы управления персоналом на предприятии относятся

сотрудники, рабочие группы и трудовой коллектив. Субъектами системы управления персоналом являются функциональный и линейный управленческий персонал. Объекты и субъекты позволяют определить особенности, цели и задачи процесса управления персоналом.

Комплекс технологий управления персоналом организации представлен на рисунке 2.

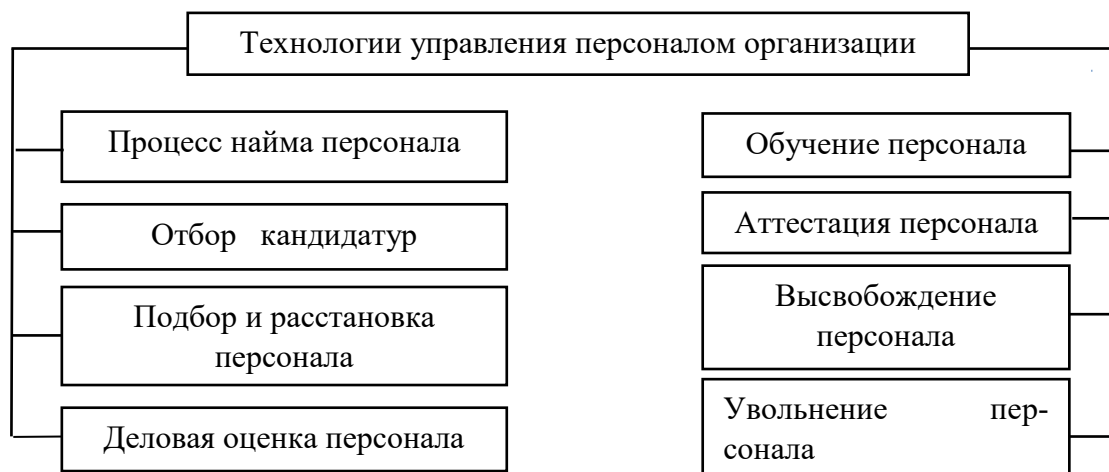


Рисунок 2 – Комплекс технологий управления персоналом организации

В качестве основной задачи при найме на работу выступает удовлетворение потребностей предприятия в рабочих руках, исходя как из количественной, так и из качественной потребности.

Под процессом найма персонала понимается комплекс действий, которые проводятся с целью привлечения в организацию работников, обладающих требуемыми навыками для достижения поставленных перед организацией целей [17].

Основными вопросами, которые встают перед организацией при найме сотрудников, следующие:

- где искать (место поиска);
- сколько искать (количество);
- кого искать (качественный состав);
- как донести информацию о потребности в персонале до потенциальных работников.

На практике применяются два основных источника найма сотрудников. Внутренний источник состоит из работников организации, которые уже работают в ней. Внешний источник состоит из лиц, которые не работают в организации, но могли бы работать в ней в случае приёма на работу. Необходимо разумное сочетание применения как внутреннего, так и внешнего источников. В случае внутреннего набора это позволяет сформировать карьеру работникам, повышая уровень их лояльности перед организацией, в случае внешнего набора это даёт возможность привлечь работников, имеющих отличные от имеющихся у текущих работников знания, что даёт возможности по развитию организации.

Особое значение имеет качество персонала организации. Оно существенно влияет на её конкурентоспособность и возможности по развитию, а также по сохранению на рынке. В результате этого, компании стремятся охватить отбором наибольшее количество работников, чтобы выбрать среди них тех, которые подходят им в максимальной степени. Это требует развития как методик привлечения соискателей в организацию, так и совершенствования процесса отбора как такового [40, с. 37].

Рассмотрим порядок замещения вакантных должностей на примере специалиста или руководителя. Здесь можно выделить следующие этапы:

1) разработка требований к должности;

На данном этапе устанавливается комплекс требований, которые предъявляются к лицу, которое должно занимать данную должность. Это позволяет ограничить список лиц, которые могут участвовать в последующих процедурах. Обычно устанавливается необходимый минимум квалификации и стажа работы по должности или специальности.

2) организация поиска претендентов;

Подразделение, ответственное за реализацию данной функции, осуществляет поиск лиц, которые имеют желание участвовать в конкурсе. Центральной задачей является обеспечение максимального количества участников, обладающих требуемыми навыками.

3) проведение проверки претендентов;

Проверка претендентов проводится по формальным критериям, с целью отсева лиц, которые им не удовлетворяют, для повышения общего уровня перечня претендентов. Проверка проводится кадровой службой организации.

4) выбор кандидатуры;

На данном этапе осуществляется выбор из списка оставшихся претендентов лица, которое в наибольшей степени подходит для замещения вакантной должности. Выбор осуществляется руководителем, исходя из предоставленных на кандидата сведений кадровой службой, другими уполномоченными службами предприятия [18].

Сама процедура отбора на вакантное место (должность) осуществляется с помощью оценки деловых качеств такого лица. Для этого используются специально разработанные методики. Они рассчитаны на учёт комплекса деловых характеристик кандидата, а также его личных особенностей. Оценке подлежат следующие группы качеств:

- отношение к трудовым функциям;
- общественная и гражданская зрелость;
- опыт работы и уровень имеющихся знаний;
- умение работать с людьми;
- организаторские качества;
- наличие опыта работы с документами, информацией и средствами их обработки, офисной техникой;
- наличие компетенций по разработке и реализации управленческих решений в заданные сроки.

По завершению процесса формирования коллектива в результате приёма работников в организации проводится подбор персонала и его расстановка по рабочим местам. Данная процедура предполагает распределение принятых сотрудников по рабочим местам. Такое распределение основывается на двух аспектах:

- принятой организационной структуре и системе разделения и кооперации труда;

– особенностями конкретных сотрудников – их деловыми качествами, свойствами характера, психофизиологическими особенностями.

Первый аспект необходим для того, чтобы обеспечить реально функционирующий трудовой коллектив, исходя из установленной организационной структуры. Второй аспект необходим по причине потребности в реализации у сотрудников их профессионального роста.

Рассмотрим основные принципы подбора и расстановки кадров в организации:

1) принцип соответствия;

Данный принцип предполагает наличие соответствия требований к должности (месту) и деловых и нравственных качеств у лица, которое занимает данную должность.

2) принцип перспективности;

Принцип перспективности предполагает:

– наличие определённых требований к возрасту лица, занимающего должность;

– длительность нахождения на должности (рабочем месте), участке работы;

– возможность смены специальности или рода деятельности;

– наличие возможности повышения квалификации;

– требование к состоянию здоровья для занятия должности.

3) принцип сменяемости.

Предполагает необходимость перемещения сотрудников по рабочим местам с целью более полного использования их трудовых возможностей, и реализуется в виде ротации сотрудников.

С помощью подбора и расстановки персонала можно обеспечить качественное распределение работников по рабочим местам. Однако, условием такого распределения является проведение комплексной оценки работников, планирование их карьеры и формирование чёткой, понятной и стимулирующей системы оплаты труда [14].

Управление персоналом включает в себя такой важный элемент, как деловая оценка. Под деловой оценкой персонала понимается деятельность соответствующих служб организации, в ходе которой устанавливается соответствие между имеющимся уровнем качеств персонала, требованиям рабочего места или должности.

Основными задачами деловой оценки выступают:

- определение места работника в организационной структуре организации;
- определение для работника его функций;
- формирование программы развития работника;
- определение уровня заработной платы у работника, а также степени её соответствия реализуемым им функциям;
- выявление особенностей внешней мотивации работника.

Дополнительно к указанным, деловая оценка может решить и другие проблемы, например, установить возможность эффективного диалога с сотрудниками по тем или иным вопросам – организационным, профессиональным, социальным и прочим. Кроме этого, она даёт возможность работнику понять, каков его текущий уровень, и какие требования предъявляются к нему со стороны руководства организации. Это позволяет объективно оценить собственный труд и в целом деятельность внутри организации [12].

Обязательными в ходе процесса деловой оценки являются следующие мероприятия:

- формирование методики, на основании которой будет проводиться деловая оценка, учёт особенностей конкретной организации;
- формирование комиссии, которая будет проводить оценку, включая непосредственного руководителя лица, в отношении которого она осуществляется. В состав комиссии необходимо включать как работников вышестоящего звена, так и равного и нижестоящего. Обязательно должен входить в состав комиссии работник службы управления персоналом, либо лицо, которое выпол-

няет его функции. В случае массовой оценки можно привлекать работников специализированных организаций к её проведению;

- определение конкретного места и времени процедуры деловой оценки;
- регламентация порядка подведения итогов проведения процедуры деловой оценки;
- разработка необходимых документов и информационного обеспечения деловой оценки;
- проведение консультаций лицам, которые будут выступать в качестве оценщиков, со стороны разработчика методики оценки, либо со стороны лиц, которые владеют ею в практическом плане.

Отдельным направлением деятельности по управлению персоналом является его высвобождение. В его рамках реализуется комплекс мероприятий, подразумевающих организационно-психологическую поддержку высвобождаемых сотрудников, а также реализацию всех установленных законодательством процедур при этом.

Существует различие между высвобождением сотрудников и их увольнением. В случае увольнения трудовой договор между работодателем и сотрудником прекращается, как по инициативе работодателя, так и по инициативе сотрудника. Высвобождение персонала является его сокращением, и всегда осуществляется по инициативе администрации организации. Ввиду большой социальной значимости высвобождения, подобные действия должны осуществляться на основании заранее разработанного плана [47].

Плановые мероприятия в отношении увольняющихся сотрудников зависят от лица, которое выступает инициатором увольнения. По этому критерию можно выделить увольнение по инициативе работника, работодателя, и в связи с выходом на пенсию.

Минимальный объём планирования приходится на случай увольнения по инициативе работника. Ввиду самостоятельного принятия решения о таком увольнении, работник, как правило, самостоятельно планирует дальнейшую свою деятельность, в результате чего ему требуется минимальная поддержка со

стороны организации. В большинстве таких случаев изменений в профессиональной или социальной среде увольняемого работника не происходит.

В случаях увольнения по инициативе работодателя планирование увольнения должно проводиться существенно более тщательно, так как такие действия существенно сказываются на сотрудниках. Затрагивая основные стороны труда (профессиональные, личные и социальные), такое увольнение тяжело переживается сотрудниками, что должно учитываться при планировании.

При увольнении ввиду выхода на пенсию существует ряд важных особенностей, которые необходимо учитывать. Они состоят в том, что выход на пенсию осуществляется в определённом возрасте, что можно планировать. Кроме того, это также требует оформления комплекса документов, которые позволяют работнику получать пенсию. Наряду с этим, у него происходят значительные изменения в личной жизни, так как он теряет в силу возраста возможность полноценно работать. Это также требует своего учёта.

Чтобы быть конкурентоспособным предприятию необходимо в первую очередь идти в ногу со временем и внедрять совершенные технологии для работы. Но внедрение новейших систем невозможно без особой подготовки персонала. Для этого необходимо своевременно обучать и повышать квалификацию своих работников [22].

Для повышения профессиональных качеств в организациях реализуется обучение персонала. Под ним понимается процесс, который осуществляется планов и на постоянной основе, в ходе которого проводится овладение навыками и умениями, необходимыми для участия в производственном процессе. Ведение процесса обучения осуществляется лицами, имеющими необходимые компетенции для этого – наставниками, специалистами, учителями, преподавателями и прочими.

Возможно выделить следующие виды обучения:

- 1) подготовка кадров;

Под подготовкой кадров понимается деятельность, результатом которой является выпуск сотрудников, имеющих необходимый комплекс знаний и умений применительно к месту их деятельности.

2) повышение квалификации;

Под повышением квалификации понимается процесс, в ходе которого имеющиеся знания усвершенствуются, получают новые и дополнительные знания, необходимые в связи с увеличением требований к профессии или рабочему месту, ростом в должности или развитием карьеры.

3) переподготовка кадров.

Подразумевает получение сотрудниками новых знаний и умений, в связи с изменившимися обстоятельствами, освоением новой деятельности или профессии.

Характеристика видов обучения представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристика видов обучения кадров

Вид обучения	Характеристика видов обучения
1	2
Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые на производстве работники, имеющие практический опыт)
Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)

1	2
Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Следующим функциональным направлением кадровой работы в организации является проведение аттестации. Она представляет собой периодически проводимую процедуру оценки, осуществляемой на системной основе, в ходе которой проверяется степень соответствия деятельности того или иного сотрудника установленным стандартам его деятельности на рабочем месте по должности.

Также, применяется процедура оценки работника. Она представляет собой суммирование его трудовых усилий, и учитывает как положительные аспекты трудовой деятельности, так и отрицательные аспекты. В рамках такой оценки осуществляется сопоставление между работой сотрудника и установленного стандарта работы.

При проведении оценки главное – определить цель и содержание данной деятельности. В противном случае можно разработать дорогостоящую процедуру оценки, результаты которой не будут востребованы.

Технологии управления персоналом организации включают в себя процесс найма персонала, отбор кандидатур, подбор и расстановку персонала, деловую оценку персонала, обучение, аттестацию, высвобождение и увольнение персонала. Для качественной реализации каждого процесса управленческому звену организации необходимо в полной мере обладать знаниями и навыками для работы с сотрудниками, иначе упустив из внимания важный момент, например, при найме на работу, в дальнейшем из-за некачественно подобранного сотрудника, может пострадать организация в целом.

1.3 Оценка эффективности управления персоналом в организации

Необходимость оценки эффективности управления персоналом в организации связана с определением соответствия данного управления предъявляемым к нему требованиям, а также оценке влияния такого управления на результаты деятельности организации.

Под эффективностью понимается отношение полученного эффекта к затраченным на его достижение ресурсам, усилиям [21].

Для определения эффективности управления необходимо проведение оценки управленческого труда. По её результатам определяется эффективность данной деятельности. Данная оценка выступает частью деловой оценки работников организации, наряду с другими оцениваемыми качествами. Для работников аппарата управления данная оценка может считаться ключевой.

Трудовая деятельность зависит от значительного количества факторов. Данные факторы должны учитываться при проведении оценки труда. Классификация факторов, которые учитываются при оценке результативности труда представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Половозрастные характеристики, особенности здоровья, ментальные способности, физические характеристики, природно-климатические и географические факторы, сезонность и прочие
Социально-экономические	Состояние экономики; Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы; Квалификация работников; Мотивация труда; Уровень жизни; Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач; Сложность труда; Состояние организации производства и труда; Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.); Объем и качество получаемой информации; Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду; Психофизиологическое состояние работника; Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики; Развитие предпринимательства; Уровень и объем приватизации; Акционирование организаций; Конкуренция; Самостоятельный выбор системы оплаты труда; Либерализация цен; Инфляция; Банкротство; Безработица и др.

Оценка результативности трудовой деятельности работника должна учитывать данные факторы, так как они могут оказывать определяющее воздействие на итоговый показатель. Учёт факторов позволяет повысить уровень объективности оценки, увеличить возможности по использованию полученных результатов для принятия управленческих решений.

Для различных категорий работников должны применяться различные группы показателей и методики оценки. Более того, у данных оценок существенно разнится значимость. Если для низовых работников ошибка в оценивании может не вести к проблемам для деятельности организации, то в отношении первых руководителей подобная ошибка может иметь фатальные последствия [37].

Наибольшую сложность имеет оценка труда специалистов и руководителей организации. Данные лица имеют возможность оказывать непосредственное влияние на деятельность организации на определённом уровне. В общем случае результатом труда работника аппарата управления является степень достижения поставленных перед ним целей управления, при расходовании наименьшего количества ресурсов. Исходя из этого критичным становится установление данным лицам правильных целей для достижения, которые касаются как подразделения, так и организации в целом.

Необходимо проведение оценки и кадровой службы организации. Такая оценка основывается на степени соответствия деятельности данной службы целям организации, а также задач, поставленных перед данной службой.

По итогам оценки полученные результаты позволяют определить основные проблемы в деятельности подразделения, включая подразделение по работе с персоналом. В качестве основных проблем здесь могут выступать текучесть персонала, качество выполнения трудовых обязанностей, уровень исполнительской дисциплины, удовлетворённость работников своей работой и уровнем заработной платы и прочие. На основании выявленных проблем необходима разработка соответствующих управленческих решений, которые бы вели к снижению их остроты [22].

Рассмотрим показатели, посредством которых осуществляется оценка деятельности службы управления персоналом в организации, что представлено в следующей таблице 3.

Таблица 3 – Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом

Показатели экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворенности работников	Косвенные показатели эффективности
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности работой в данной организации	Текучность кадров; Уровень абсентеизма; Производительность труда; Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций); Количество жалоб работников; Уровень производственного травматизма и профзаболеваний.
Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника	Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом	
Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом			
Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала			

Наиболее простым способом установления норм производительности труда является применение хронометрирования. Оно подразумевает определение необходимого времени для производства определённой операции в ходе рабочего процесса. Данный способ является объективным, и позволяет доста-

точно точно установить необходимое количество сотрудников на том или ином участке работы. Наиболее применим данный способ в случае ограниченного количества одинаковых операций, и применим к производственным подразделениям.

Для служащих производительность труда определяется путём определения удельной выручки, то есть деления общего её размера на количество служащих. Кроме того, может применяться и показатель мультипликатора расходов на служащих, который определяется как частное от деления выручки на заработную плату служащих [26].

Для стран с развитой рыночной экономикой затраты на персонал являются одними из наиболее значимых. В качестве таких затрат рассматривается совокупность следующих расходов:

- расходы на оплату труда;
- расходы на привлечение персонала;
- стимулирующие выплаты персоналу;
- выплаты социального характера;
- затраты на организацию труда персонала и улучшение его условий.

Отсюда, расходы на персонал при таком подходе существенно выше, нежели чем просто расходы на оплату труда. Данный подход более объективно отражает тот факт, что персонал организации требует для своей эффективной деятельности не только заработной платы, но также и других, обеспечивающих расходов. В этой связи уместно упомянуть концепцию «человеческого капитала», которая подразумевает, что вложения в развития персонала дают схожий эффект с вложениями в обычный капитал. Это предполагает увеличение уровня квалификации персонала, его развития, включая как развитие трудовой функции, так и развитие смежных функций, например, познавательной. Всё это ведёт к повышению уровня производительности труда.

Оценка персонала предполагает также проведение оценки таких показателей, как состав и движение работников (персонала).

Основным показателем, который определяет численность персонала, яв-

ляется показатель списочного количества работников. Под ним понимается количество работников, которые находятся в списках организации. Внесение работника в такой список осуществляется в том случае, когда он работает на предприятии более 1 дня.

Включение в списочный состав осуществляется не только явившихся работников, но также и тех, кто отсутствует по любой причине на ней. В качестве причин такого отсутствия выступают:

- отпуск (очередной, дополнительный, учебный);
- нахождение на больничном;
- декретные отпуска у женщин, а также по уходу за ребёнком;
- по прочим случаям.

В качестве списочной численности работников на определённую дату понимается списочный состав за предыдущий день, за минусом исключённых лиц и включая включённых в состав в текущий день.

В списочном составе учитываются работники, которые как приняты на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, так и работники, принятые на часть ставки (оклада), исходя из установленного штатного расписания.

Не включаются в списочную численность предприятия следующие лица:

- работники-совместители, работающие на предприятии на второй регулярной работе;
- работники, выполняющие работу по гражданско-правовым договорам;
- лица, привлечённые для работы по специальным договорам, заключённым с государственными организациями на привлечение рабочей силы. Сюда относятся военные, лица, отбывающие наказание;
- лица, которые были направлены на работу в другую организацию, либо за границу, при условии, что за ними не сохраняется заработная плата на данном предприятии;
- направленные на обучение в учебные заведения с отрывом от работы, и получающие стипендиальные выплаты;

– собственники организаций в том случае, если между ними и организацией не заключено трудового договора, и они не получают заработной платы о неё.

Используются также и показатели, характеризующие наличие персонала в течение определённого периода времени. В качестве такого показателя выступает показатель средней списочной численности работников за период, который рассчитывается с помощью формулы средней хронологической. Расчёт данного показателя производится как в целом по организации, так и по отдельным категориям её работников и отдельным подразделениям [47].

Под средней списочной численностью работников за месяц понимается сумма численности работников списочного состава за каждый календарный день данного месяца, включая праздничные и выходные дни, которая делится на число календарных дней в данном месяце. Численность работников в выходные и праздничные дни равна их численности за предыдущий рабочий день.

Расчёт данного показателя может быть произведён по следующей формуле:

$$\bar{T} = \sum T_i / N, \quad (1)$$

где \bar{T} – средняя списочная численность работников;

T_i списочная численность работников за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни);

N – число календарных дней месяца.

Руководитель организации в значительной степени определяет её возможности к развитию. Эффективное развитие и управление организацией возможно только в том случае, когда сам руководитель будет активно учиться и развиваться. Это позволит ему максимально соответствовать рыночной среде.

Основными составляющими оценки эффективности управления персоналом в организации выступают экономическая и социальная. Экономическая составляющая исходит из принципов экономии ресурсов на управление персона-

лом. Социальная составляющая исходит из необходимости удовлетворения нужд и ожиданий, интересов сотрудников.

Экономическая составляющая эффективности управления персоналом предполагает наличие соответствия между полученными итогами деятельности и понесёнными затратами на персонал, а также компоненты, которые характеризуют усилия работников по функционированию организации, как в текущем моменте, так и в перспективе [40].

С помощью оценки эффективности управления персоналом в организации можно выявить проблемные стороны данной деятельности. Однако, сама оценка такой эффективности представляет собой сложный, нетривиальный процесс, который требует для своей объективности значительного количества регламентирующих документов, освоения методик определения эффективности и достаточного количества практического опыта.

Подводя итоги первой главы следует, что управление персоналом — процесс обеспечения кадрами компаний, организация эффективного и рационального использования персонала и его профессиональное и социальное развитие. Основной целью управления персоналом является максимальное использование таланта сотрудников. Выделяют административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом. Технологии управления персоналом включают в себя процесс найма, подбора, аттестации, обучения и увольнения сотрудников. Основными составляющими оценки эффективности управления персоналом в организации выступают экономическая и социальная. Экономическая составляющая исходит из принципов экономии ресурсов на управление персоналом. Социальная составляющая исходит из необходимости удовлетворения нужд и ожиданий, интересов сотрудников.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГКУ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ Г. СВОБОДНОГО

2.1 Краткая характеристика ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного

Государственное казенное учреждение центр занятости населения города Свободного основан 24 октября 1991 года.

Учреждение является государственным учреждением, которое осуществляет оказание государственных услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств областного бюджета на основании бюджетной сметы.

Центр занятости населения является юридическим лицом, имеет бюджетную смету, самостоятельный баланс, лицевые счета, открытые в министерстве финансов Амурской области в установленном законодательством Российской Федерации порядке для учета бюджетных средств, а также средств, полученных от осуществления приносящей доход деятельности, гербовую печать со своим наименованием и наименованием Отраслевого органа, штампы, бланки и другие реквизиты, необходимые для его деятельности.

ЦЗН города Свободного осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, правовыми актами Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, областными законами, правовыми актами Законодательного Собрания Амурской области, Правительства Амурской области, губернатора Амурской области, принятыми в рамках их компетенции, а также настоящим Уставом.

Учреждение создано для достижения следующих целей: обеспечение на территории города Свободного, Свободненского района и закрытого административно-территориального образования поселка Углегорска Амурской обла-

сти реализации государственных гарантий в области занятости населения и оказания в соответствии с законодательством о занятости населения государственных услуг в сфере содействия занятости и защиты от безработицы, трудовой миграции и является объектом социальной сферы и осуществляет следующие виды деятельности:

- найм рабочей силы и подбор персонала;
- регулирование и содействие эффективному ведению экономической деятельности, деятельность в области региональной, национальной и молодежной политики;
- деятельность в области обязательного социального обеспечения.

Основной целью Центра занятости населения города Свободного выступает помощь населению в трудоустройстве. Центр стремится работать не только на основе прочных деловых контактов с работодателями района, но и за счет развития индивидуальной предпринимательской деятельности в сферах сельского хозяйства, услуг, народных ремесел.

Учреждение осуществляет следующие функции:

- регистрирует граждан в целях поиска подходящей работы и безработных граждан, в том числе регистрирует инвалидов в качестве безработных;
- участвует в подготовке предложений по формированию программ, предусматривающих мероприятия по содействию занятости населения;
- реализует региональные программы, предусматривающие мероприятия по содействию занятости населения, включая программы содействия занятости граждан, находящихся под риском увольнения, а также граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы; организует и проводит специальные мероприятия по профилированию (распределению безработных граждан на группы в зависимости от профиля их предыдущей профессиональной деятельности, уровня образования, пола, возраста и других социально-демографических характеристик в целях оказания им наиболее эффективной помощи при содействии в трудоустройстве с учетом складывающейся ситуации на рынке труда) безработных граждан;

- осуществляет функции получателя средств, предусмотренных на содержание Учреждения и реализацию возложенных на него функций;
- составляет и представляет на утверждение в Отраслевой орган проект сметы доходов и расходов Учреждения;
- готовит и представляет в Отраслевой орган предложения по финансированию мероприятий по содействию занятости населения и социальной поддержке безработных граждан, а также по содержанию Учреждения;
- формирует, ведет и использует банк данных о наличии вакантных рабочих мест и свободных учебных мест для профессионального обучения;
- заключает в установленном порядке государственные контракты на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд Учреждения.

Учреждение оказывает следующие государственные услуги:

- содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников;
- информирование о положении на рынке труда в Амурской области;
- организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест;
- организация профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, профессионального обучения;
- психологическая поддержка, профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации безработных граждан;
- осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными;
- 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, безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет из числа выпускников образовательных учреждений начального и среднего профессионального образования, ищущих работу впервые;

- социальная адаптация безработных граждан на рынке труда;
- содействие самозанятости безработных граждан;
- содействие гражданам в переселении для работы в сельской местности;
- осуществляет иные функции, если такие функции предусмотрены федеральными законами, нормативными правовыми актами Президента Российской Федерации или Правительства Российской Федерации, законами и иными нормативными актами Амурской области.

Основные показатели деятельности ГКУ ЦЗН города Свободного представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика основных экономических показателей деятельности ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного за 2017-2021 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2017 г., %
Основные средства (балансовая стоимость), руб.	8 608 156	8 500 481	8 500 481	6 970 639	7 579 069	88
Амортизация основных средств, руб.	6 915 013	7 192 716	7 564 293	6 187 847	6 336 839	92
Основные средства (остаточная стоимость), руб.	1 693 142	1 307 765	936 189	782 792	1 242 230	73
Материальные запасы, руб.	72 381	243 191	192 506	149 985	124 894	172
Денежные средства учреждения, руб.	74 521	77 790	96 342	66 997	67 149	90

Данные таблицы показывают, что стоимость основных средств в период с 2017 по 2021 год уменьшилась на 1 029 087 руб. Снижение может означать как продажу основных средств, так и начисление амортизации, то есть физическое устаревание основных производственных фондов.

Материальные запасы увеличились на 52 513 руб. Положительное значение показателя свидетельствует об эффективной деятельности предприятия.

2.2 Анализ внутренней среды ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного

Часть общей среды, находящейся непосредственно в пределах организации называется внутренней средой. Внутренняя среда оказывает непрерывное и непосредственное воздействие на функционирование организации. Она состоит из нескольких частей, срезов, которые в совокупности определяют потенциал компании и возможности, имеющиеся в ней.

Первым этапом рассмотрим производственный срез внутренней среды учреждения.

Чтобы оценить эффективность производственной деятельности был проведен анализ производительности труда. Исходные данные для проведения анализа производительности труда представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика основных экономических показателей ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2019 г., %
Количество безработных граждан состоящих на учете, чел.	2287	2936	2109	92,2
Количество заявлений граждан о предоставлении государственных услуг по содействию в поиске подходящей работы	1921	2595	1893	98,5
Количество трудоустроенных человек	952	968	845	88,8
Среднесписочная численность персонала, чел.	29	29	28	96,5
Среднегодовая выработка, кол-во трудоустроенных человек	32,8	33,4	30,2	92,1
Уровень трудоустройства незанятых граждан, %	49,6	37,3	44,6	-5

Анализ таблицы 5 показал, что в ЦЗН наблюдается снижение количества трудоустроенных граждан, что свидетельствует о снижении эффективности работы центра. В сравнении с 2019 годом, в 2021 году количество трудоустроен-

ных уменьшилось на 11,2%. Среднегодовая выработка также снизилась на 7,9%, что говорит о снижении производительности труда в учреждении.

При содействии центра занятости в 2019 году трудоустроено 952 человека. Уровень трудоустройства незанятых граждан составил 49,6% от численности граждан, обратившихся за содействием в поиске работы.

Из таблицы видно, что количество заявлений граждан о предоставлении государственных услуг по содействию в поиске подходящей работы в 2020 году резко увеличилось. Данный рост связан с возникновением эпидемиологической обстановки в стране и объявлением статуса пандемии. При содействии центра занятости в 2020 году трудоустроено 968 человек. Уровень трудоустройства незанятых граждан составил 37,3% от численности граждан, обратившихся за содействием в поиске работы.

При содействии центра занятости в 2021 году трудоустроено 845 граждан. Уровень трудоустройства незанятых граждан составил 44,6% от численности граждан, обратившихся за содействием в поиске работы.

В целях снижения напряженности на рынке труда центр занятости населения содействовал развитию активных форм занятости безработных и ищущих работу граждан. Рассмотрим такие виды содействия как организация ярмарок вакансий и профессиональное обучение граждан за период с 2019 года по 2021 год в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика работы ГКУ ЦЗН города Свободного по содействию занятости безработных и ищущих работу граждан за 2019-2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2019 г., %
Количество проведенных ярмарок вакансий и учебных рабочих мест	36	20	35	97,2
Количество человек, приступивших к профессиональному обучению	29	27	31	106,9

В 2019 году к профессиональному обучению приступило 29 граждан, в том числе 22 безработных гражданина, 2 пенсионера, стремящийся возобновить трудовую деятельность, 5 женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Проведено 36 ярмарок вакансий, в которых приняли участие 40 организаций и 5 учебных заведений, заявлено 2180 мест, приняли участие 863 соискателя.

В 2020 году проведено всего 20 ярмарок вакансий, что существенно меньше чем в предыдущем году. Данная ситуация связана с объявлением статуса пандемии. К профессиональному обучению приступило 27 граждан, в том числе 25 граждан из числа безработных, 2 – женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

К профессиональному обучению в 2021 году приступил 31 гражданин, в том числе 28 граждан из числа безработных, 2 – женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, 1- пенсионер. Проведено 35 ярмарок вакансий, в которых приняли участие 36 организаций, заявлено 3352 места, приняли участие 399 соискателей.

Из таблицы видно, что в 2021 году по сравнению с 2019 годом количество человек, приступивших к профессиональному обучению увеличилось на 6,9%. Также можно отметить, что количество проведенных ярмарок вакансий в 2021 году практически соответствует показателю 2019 года, что говорит о том, что учреждение вернулось к своему привычному темпу работы после объявления статуса пандемии в 2020 году.

Следующим этапом рассмотрим организационный срез учреждения. Организационный срез включает в себя организационную структуру, коммуникационные процессы, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения.

Структура управления персоналом ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного является функциональной, так как вся деятельность учреждениям и его внутренние процессы разделены по отделам, каждые из которых возглавляет функциональный руководитель. Функциональная организационная структура

ра предполагает специализацию каждого органа управления на выполнении отдельных функций.

Структура управления персоналом ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного

Учреждение возглавляет директор, назначаемый на должность и освобождаемый от должности губернатором Амурской области. Его права и обязанности, а также основания для расторжения трудовых отношений с ним устанавливаются действующим законодательством, настоящим Уставом и заключенным с Руководителем трудовым договором, который заключается со стороны работодателя Отраслевым органом.

Руководитель действует по принципу единоначалия и несет персональную ответственность за последствия своих действий в соответствии с федеральным и областным законодательством, настоящим Уставом и заключенным с ним трудовым договором.

Руководитель назначает заместителей Руководителя, определяет их компетенцию и должностные обязанности. Заместители Руководителя действуют от имени Учреждения в пределах, установленных их должностными обязанностями или определенных в доверенности, выданной им Руководителем.

В пределах своей компетенции Руководитель издает приказы и дает указания. Приказы и указания, изданные в письменной форме, подлежат обязательному учету и хранятся в делах Учреждения.

Приказы и указания Руководителя обязательны к исполнению всеми работниками Учреждения.

Заместитель директора замещает директора в его отсутствии, осуществляя при этом руководство всеми видами деятельности центра.

- организует и контролирует работу по опережающему обучению работников предприятий и организаций, находящихся под риском увольнения, и по профессиональному обучению безработных граждан.

- проводит работу по укреплению связей с работодателями всех форм собственности по различным вопросам. обеспечивает и организует планирование работы курируемых отделов.

- обеспечивает в пределах своей компетенции социальную защиту безработных граждан.

- заместитель директора организует и обеспечивает, совместно с отделами, своевременную подготовку всей документации по Центру, информационных сведений и статистической отчетности согласно установленным формам и срокам.

В ЦЗН имеется несколько отделов:

- Финансово-бухгалтерский отдел;
- Отдел охраны труда;
- Общий отдел;
- Отдел трудоустройства.

1) Финансово-бухгалтерский отдел.

Ведет учет финансовых, расчетных и кредитных операций, расчет по заработной плате, пособиям по безработице, стипендии обучающимся за счет средств ЦЗН, начисляет и перечисляет налоги и сборы в федеральный, региональный и местный бюджет, производит страховые взносы в государственные внебюджетные социальные фонды и т.д.

2) Отдел охраны труда:

Организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда.

Контроль за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора, соглашения по охране труда, других локальных нормативных правовых актов организации.

Организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда.

Информирование и консультирование работников организации, в том числе ее руководителя, по вопросам охраны труда.

Изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда вопросов охраны труда.

3) Общий отдел:

- ведет учет личного состава Центра занятости населения в соответствии с трудовым законодательством и приказами директора центра;

- осуществляет контроль и исполнение документов, поступивших в Центр занятости населения. ведет делопроизводство центра;

- осуществляет контроль соблюдения трудовой дисциплины, и соблюдения работниками правил внутреннего распорядка;

- составляет отчетность по учету личного состава и работе с кадрами.

4) Отдел трудоустройства включает в себя:

- сектор анализа рынка труда по связям с работодателями;

- информационно-консультационную службу;

- группу трудоустройства.

Специалисты сектора анализа рынка труда занимаются изучением рынка труда, спроса на рабочую силу, привлечением работодателей к сотрудничеству со службой занятости. Информировуют работодателей об услугах, предоставляемых ЦЗН, проводят гарантированные собеседования, встречи, совещания.

Информационно-консультационная служба производит прием всех обратившихся в ЦЗН граждан, консультирование их по вопросам трудоустройства и постановки на учет. Формирует «резерв кадров» из числа тех граждан, которые желают сменить работу. Проводят групповые собеседования о правах, обязанностях, технологии работы ЦЗН.

Группа трудоустройства.

Специалист группы трудоустройства работает со своей группой приема, посещает предприятие для решения вопросов о трудоустройстве граждан, изучает профессиональную, общеобразовательную подготовку безработных граждан для подбора подходящего места работы или прохождения профподготовки.

Далее рассмотрим маркетинговый срез внутренней среды центра занятости населения. Маркетинговый срез центра занятости населения включает в себя процессы, связанные с оказанием услуг, предоставляемых центром.

Маркетинг на рынке труда можно рассматривать как систему деятельности, позволяющей его субъектам оценивать состояние рынка труда, тенденции его изменения и принимать обоснованные управленческие решения в сфере найма (трудоустройства), содействия занятости и эффективного использования человеческого капитала.

Маркетинговая деятельность позволяет вырабатывать долгосрочные и среднесрочные программы, учитывающие будущие изменения в тенденциях развития рынка труда (программы содействия занятости населения и др.). Еще одной задачей маркетинга является презентация органа службы занятости и расширение его влияния на рынке труда.

Маркетинговая деятельность центра занятости заключается в установлении выгодного сотрудничества с работодателями Свободненского района и предусматривает выявление потенциальных склонностей к приобретению трудовых услуг, предоставляемых рабочей силой, и возможностей реального найма работников, оценку их требований к структуре необходимых им специальностей и профессий, исходя из которых осуществляются мероприятия по подготовке соответствующих категорий работников.

Рассмотрим направления маркетинговой деятельности и структуру услуг, предоставляемых организациям в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного. Отношения между службой занятости и работодателями регулируются Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации» и административным регламентом Федеральной службы по труду и занятости «По предоставлению государственной услуги содействия гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников».

Работа отдела маркетинга Центра занятости населения г. Свободного строится по следующим направлениям:

- 1) установление деловых контактов с работодателями, выявление вакансий, их учет;
- 2) предоставление государственной услуги содействия работодателям в подборе необходимых работников;
- 3) информирование работодателей о ситуации на рынке труда и услугах центра занятости;
- 4) организация мероприятий, повышающих имидж службы занятости и способствующих занятости населения;
- 5) работа по формированию банков «Профессионал», «Молодой специалист», «Резерв кадров»;
- 6) обобщение и распространение передового опыта взаимодействия с работодателями по проблемам занятости населения.

Для установления сотрудничества с работодателями используют следующие методы привлечения и информирования работодателей:

- ежемесячная публикация статей в газете «Зейские огни»;
- ведение социальных сетей и официального сайта центра занятости населения города Свободного;
- печать рекламных буклетов
- ежемесячный выпуск собственного издания «Сводная информация о деятельности ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного».

Рассмотрим расходы на маркетинг за 2019-2021 гг. в таблице 7.

Таблица 7 – Бюджет маркетинга за 2019-2021 гг.

Мероприятие	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2019 г., %
Печать рекламных буклетов, руб.	18 600	19 400	20 500	110
Выпуск тематических страниц в газете «Зейские огни», руб.	24 000	25 200	26 400	110
Ведение социальных сетей и официального сайта ЦЗН, руб.	10 000	10 000	10 500	105
Выпуск ежемесячного специализированного периодического издания «Экспресс-аналитическая информация о деятельности центра занятости г. Свободного», руб.	35 000	36 500	38 900	111
Итого маркетинговых расходов	87 600	91 100	96 300	110

Исходя из анализа расходов на маркетинг за 2019-2021 гг., можно сделать вывод что общие расходы увеличились на 10 % за период. Данная ситуация связана с ростом цен на услуги типографий и рекламу в газетах.

Следующим этапом рассмотрим кадровый срез учреждения.

Используя отчетные документы центра занятости населения, проанализируем динамику персонала по возрастным группам, представленную в таблице 8 за период 2017 - 2021 гг.

Таблица 8 - Динамика персонала ГКУ ЦЗН города Свободного по возрастным группам за 2017-2021 гг.

Возрастные группы, лет.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2017 г., %
До 25	0	0	0	0	0	0
25-35	2	3	4	4	3	150
35-45	8	9	7	7	5	62
45-60	11	11	10	11	15	136
Старше 60	6	7	8	7	5	83
Всего работников	27	30	29	29	28	104

Из таблицы видно, что наибольшее число сотрудников учреждения находится в возрасте от 45 до 60 лет. В период с 2017 г. по 2021 г. общая численность персонала возросла всего на 4%. Количество работников в возрасте от 45

до 60 лет увеличилось в 2021 году по сравнению с 2017 годом на 36%. Отрицательная динамика численности персонала наблюдается в возрастной группе от 35 до 45 лет, численной этой группы уменьшилась в 2021 г. на 38% по сравнению с 2017 г. Молодые работники до 25 лет на предприятии отсутствуют. Необходимо проводить политику обеспечения предприятия молодыми кадрами. Это приведёт к росту производительности труда.

Важное значение при оценке кадров предприятия имеет их уровень образования. Необходимо провести анализ персонала центра занятости города Свободного по уровню образования. Анализ структуры персонала центра занятости по уровню образования представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Динамика персонала ГКУ ЦЗН города Свободного по уровню образования за 2017-2021 гг.

Уровень образования	Численность персонала, чел.					2021 г. к 2017 г., %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
Среднее	4	5	4	4	2	50
Среднее специальное	8	7	7	7	7	87
Высшее	15	18	18	18	19	127
Всего работников	27	30	29	29	28	104

Таким образом, анализ таблицы показал, что на данном предприятии работают достаточно квалифицированные работники. Наименьшее количество работников на предприятии имеют среднее образование, всего 2 человека. Наибольшее число работников в учреждении имеет высшее, его значение составляет 19 человек или 68 % от общей численности работников. Численность персонала, имеющего высшее образование в 2021 году, по сравнению с 2017 годом возросло на 27%. Это говорит о том, что учреждение реализует кадровую политику, направленную на приём на работу работников с высокой квалификацией и стажем работы.

Работники государственного казенного учреждения подразделяются на две группы:

1. Рабочие,
2. Служащие.

Рассмотрим структуру и динамику персонала ГКУ ЦЗН города Свободного за период 2017 - 2021 гг. в таблице 10.

Таблица 10 - Структура и динамика персонала ГКУ ЦЗН города Свободного за 2017-2021 гг.

Показатели	Численность персонала, чел.					Структура персонала, %					2021 г. к 2017 г., %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
Рабочие	2	3	3	3	2	7,4	10	10,3	10,3	7,1	100
Служащие	25	27	26	26	26	92,6	90	89,7	89,7	92,8	96
Всего работников	27	30	29	29	28	100	100	100	100	100	104

На основании анализа таблицы 10 можно сделать вывод о том, что доля рабочих на данном предприятии очень незначительная и составляет на 2021 г. всего 7,1% от общего числа сотрудников предприятия. Следует отметить, что показатель доли рабочих за представленный период не изменился, а показатель доли служащих уменьшился на 4%.

Анализ движения персонала ГКУ ЦЗН города Свободного представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Движение персонала ГКУ ЦЗН города Свободного за 2017-2021 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2017 г., %
1	2	3	4	5	6	7
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	27	30	29	29	28	104
2. Количество принятого на работу персонала, чел.	4	7	5	4	4	100
3. Количество уволенного с работы персонала, чел.	6	5	5	4	11	183
4. Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	1	1	2	11	1100

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7
5. Количество работников, проработавших весь год, чел.	25	26	28	27	21	0,84
6. Коэффициент оборота по приему, %	14,8	23,3	17,2	13,8	14,3	-0,5
7. Коэффициент оборота по выбытию, %	22,2	16,7	17,2	13,8	39,3	+17,1
8. Коэффициент текучести рабочей силы, %	3,7	3,3	3,4	6,9	39,3	+35,6
9. Коэффициент постоянства состава сотрудников	0,926	0,867	0,965	0,931	0,75	80,9
10. Коэффициент замещения рабочей силы	0,66	1,4	1	1	0,36	54

Анализ таблицы 11 показал, что в период с 2017 по 2021 гг. среднесписочная численность персонала увеличилась на 4 %. Количество принятого на работу персонала не изменилось за период с 2017 по 2021 гг. Однако количество уволенного персонала возросло на 83% за представленный период.

Коэффициент постоянства состава сотрудников за период снизился на 19,1 % и составляет в 2021 г. 0,75, данное значение приближено к 1, что говорит о том, что в организации образовался застой и отсутствует приток свежих сил и тенденций к расширению. Однако высокое значение данного коэффициента также свидетельствует о наличии единой сплоченной команды.

Коэффициент замещения рабочей силы в 2021 г. равен 0,36, что свидетельствует о недостаточном количественном возмещении ушедших работников новыми. Коэффициент текучести рабочей силы в 2021 году увеличился на 35,6 п.п. по сравнению с 2017 годом, если ситуация сохранится, то в будущем предприятие будет испытывать трудности с квалифицированными, добросовестными работниками. Также высокая текучесть кадров приведёт к снижению производительности труда. Резкое увеличение текучести кадров может быть связано с предстоящей реорганизацией предприятия и сокращением персонала.

Для выяснения причин увольнений был проведен телефонный опрос уволившихся. В опросе приняли участие 10 человек, 6 из которых уволились в 2021 году. Результаты опроса позволили выявить, что в 2021 году 5 человек уволилось в связи с тем, что их должность попала под сокращение, запланированное на начало 2022 года, а 1 человек назвал причиной увольнения низкую оплату труда в учреждении. Из 4 человек, уволившихся в период с 2017 по 2020 гг., 3 указали низкую оплату труда как причину увольнения, и 1 человек уволился в связи с переездом. Реорганизация учреждения проходит в начале 2022 года и включает в себя сокращение персонала в штатном расписании с 28 до 18 человек.

2.3 Анализ и оценка управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного

В ГКУ ЦЗН города Свободного для подбора персонала используют разные источники.

Методами поиска персонала в государственном казенном учреждении являются:

1. Внешний подбор кандидатов, при использовании таких источников как:

- сайты по подбору персонала;
- средства массовой информации;
- учебные заведения.

2. Внутренний подбор кадров.

Расходы на такие методы поиска кадров, которые требуют денежных затрат утверждаются в плане расходов и доходов учреждения на год. Методы поиска кандидатов должны соответствовать требованиям законодательства РФ и быть экономически целесообразными.

Внутренний подбор осуществляется с целью активизации процесса ротации персонала, повышения эффективности использования потенциала отдельных работников, дополнительного стимулирования работников, с целью привлечения на вакантную должность заинтересованного работника любого из

структурных подразделений учреждения, а также кандидатов из числа специалистов, состоящих в резерве.

Для осуществления внешнего подбора кадров составляется профессиональная характеристика кандидата для конкретной должности, в ней указываются требования к соискателю. Например, личные качества и профессиональные навыки.

Подбор кадров учреждения предполагает приглашение соискателей в офис для заполнения анкеты для приема на работу. Если анкета соискателя удовлетворяет требованиям руководства центра занятости, то соискателя приглашают на подробное собеседование, позволяющее выявить наиболее подходящих на должность соискателей.

Процесс адаптации персонала в ГКУ ЦЗН города Свободного сводится к минимуму и состоит из процедуры трудоустройства, обсуждение режима работы, заработной платы, знакомства с коллективом, а также руководитель отдела обозначает задачи, стоящие перед новым работником.

Рассмотрим количество сотрудников, пришедших в организацию по разным каналам поиска персонала в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика принятых на работу сотрудников в зависимости от канала поиска персонала:

Каналы поиска персонала	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2019 г., %
Поиск внутри организации, чел.	1	0	1	100
Объявления в средствах массовой информации, чел.	4	4	3	75
Итого человек	5	4	4	80

В целом можно сказать, что одним из самых успешных методов является «Объявления в средствах массовой информации» за весь рассматриваемый период.

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

Аттестация сотрудников в учреждении проводится в форме тестирования с периодичностью раз в три года, её целью является повышение эффективности использования потенциала работников.

Проведем анализ системы обучения персонала ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного исходя из методов развития персонала в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ форм развития персонала ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного за 2021 год.

Методы обучения и развития	Количество сотрудников, прошедших обучение за год, чел.		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Учебное руководство	0	1	0
Наставничество	0	0	0
Проведение инструктажа по охране и технике безопасности	3	4	4
Лекции	1	1	0
Программное обучение	0	0	0
Семинары и рабочие встречи	6	4	5
Тренинги	2	4	3
Дистанционное обучение	0	2	0
Обучение в специализированных учебных заведениях подготовки кадров	1	3	2

Исходя из анализа табличных данных, можно отметить, что в организации недостаточно сформирована система развития персонала. За 2021 год развитие сотрудников выполнялось с помощью следующих форм развития персонала: проведение инструктажей по охране труда и технике безопасности – всего 4 человека; семинары и рабочие встречи – всего 5 человек; обучение в специализированных учебных заведениях подготовки кадров – 2 человека; тренинги посетило 3 сотрудника учреждения. Необходимо отметить, что в учреждении отсутствует такая форма обучения персонала, как наставничество. Система наставничества помогла бы снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся в момент прохождения или сразу после испытательного срока.

Учреждение осуществляет направление сотрудников на курсы повышения квалификации в региональном центре дополнительного профессионального

образования и консультирования на базе Дальневосточного государственного аграрного университета, частота прохождения которых зависит от должности работника. Так, специалисты на руководящих должностях проходят курсы повышения квалификации раз в три года, а остальные специалисты один раз в пять лет.

Следует отметить, что в условия ускоренного процесса устаревания ранее полученных знаний и накопленных умений и навыков, данная частота прохождения курсов повышения квалификации недостаточна. Руководству следует уделить внимание аспекту обучения и развития персонала, чтобы увеличить эффективность работы сотрудников центра занятости населения.

Следующим этапом анализа управления персоналом рассмотрим мотивацию сотрудников центра занятости города Свободного.

Материальное стимулирование персонала выражается, прежде всего, путем выплаты заработной платы, средний размер которой составляет 25000 рублей по учреждению. Начисление заработной платы производится на банковскую карту сотрудника и включает в себя основную часть и аванс, которые разделены на две выплаты в месяц.

При рассмотрении системы премирования сотрудников выяснилось, что в учреждении выплата премий происходит только в честь праздников. Таких как день рождения, новый год, восьмое марта и двадцать третье февраля. За результаты выполненной работы или за выполнение плана премирование не предусмотрено, что говорит о том, что у сотрудников недостаточно мотивации для качественного выполнения своих обязанностей. Данная проблема может привести к ухудшению отношений внутри коллектива и негативно сказаться на производительности труда.

Нематериальная мотивация персонала выражается в возможности карьерного роста сотрудника, его социальном обеспечении и в проведении культурных мероприятий внутри учреждения. Социальное обеспечение каждого сотрудника учреждения включает в себя:

1. Ежегодное прохождение бесплатного медицинского осмотра в частном медицинском центре города Свободного;
2. Предоставление оплачиваемого отпуска длительностью 30 календарных дней;
3. Организация праздничных корпоративов для сотрудников центра занятости.

Для изучения отношения сотрудников государственного казенного учреждения к действующей системе мотивации было проведено анкетирование, которое проходит в форме письменного опроса сотрудников, путем заполнения предоставленных им анкет.

Метод анкетирования имеет свои плюсы:

- оперативность получения информации;
- возможность охвата большой массы участников исследования;
- небольшая трудоёмкость подготовки, проведения и обработки результатов мероприятия.

Использованная для проведения опроса анкета представлена в приложении А, она состоит из 10 вопросов. Участникам анкетирования предложено выбрать вариант ответа в виде согласия, несогласия, а также частичного согласия. Результаты исследования обработаны методом простого сравнительного анализа и представлены в количестве процентов из максимально возможных 100%. В опросе приняли участие 26 человек. Результаты опроса представлены в виде таблицы 14.

Таблица 14 – Результаты анкетирования персонала по вопросам мотивации в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного

Вопрос в анкете	Вариант ответа, %		
	Да	Нет	Частично
1	2	3	4
1. Вы довольны работой в нашем учреждении?	61,5	11,5	27
2. Удовлетворены ли Вы условиями труда?	42,3	19,2	38,5
3. Вы сталкиваетесь с проблемами в своей работе?	11,5	57,7	30,8

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
4. Учреждение предоставляет Вам необходимые для работы материалы?	80,8	0	19,2
5. Вас устраивает атмосфера внутри коллектива центра занятости?	61,5	19,2	19,2
6. Важно ли Ваше мнение для директора при решении каких-либо проблем?	53,8	19,2	27
7. Считаете ли Вы справедливой оплату труда в учреждении?	27	11,5	61,5
8. Считаете ли вы необходимым введение усовершенствованной системы премирования?	69,3	11,5	19,2
9. Считаете ли вы периодичность прохождения курсов повышения квалификации достаточной?	11,5	27	61,5
10. Считаете ли Вы что мероприятия для улучшения отношений внутри коллектива проводятся в достаточном количестве?	30,8	38,5	30,8

В результате проведенного анкетирования выяснилось, что наибольшее количество сотрудников удовлетворены условиями труда в центре занятости населения, а именно 42,3% сотрудников. Также 61,5% сотрудников довольны своей работой в учреждении. 80,8% сотрудников отмечает, что учреждение предоставляет все необходимые материалы для работы. Чуть больше половины сотрудников ответило, что их мнение учитывается директором при решении проблем в учреждении, и лишь 19,2% считает, что их мнение не берётся во внимание руководителем.

Однако, 61,5% опрошенных считают оплату труда в учреждении не справедливой, и лишь 27% довольны своей текущей заработной платой. Данные об ответах на вопрос о справедливости оплаты труда отобразим на рисунке 4.

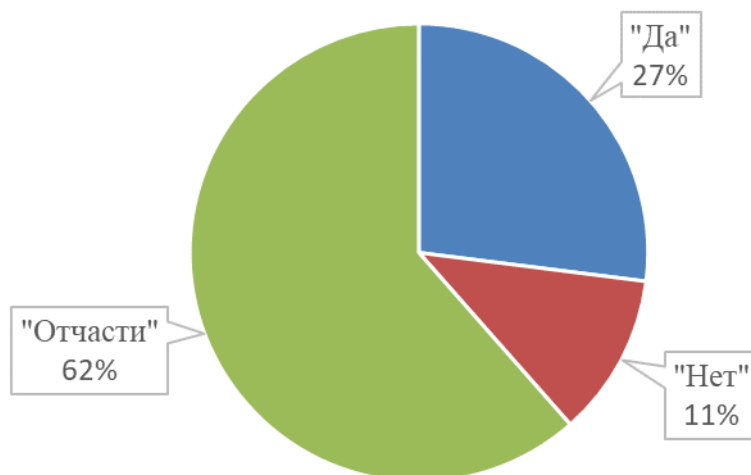


Рисунок 4 – Оценка сотрудниками ЦЗН справедливости оплаты труда

На рисунке 5 видно, что большая часть сотрудников считает необходимым усовершенствовать систему премирования в учреждении.

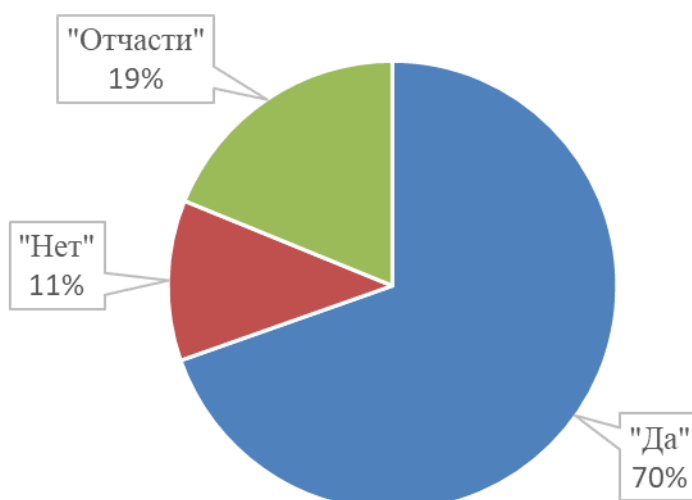


Рисунок 5 – Оценка сотрудниками необходимости совершенствования системы премирования в учреждении

Необходимо отметить, что лишь 11,5% опрошенных считают периодичность прохождения курсов повышения квалификации достаточной. Большинство сотрудников не совсем согласно с частотой прохождения курсов.

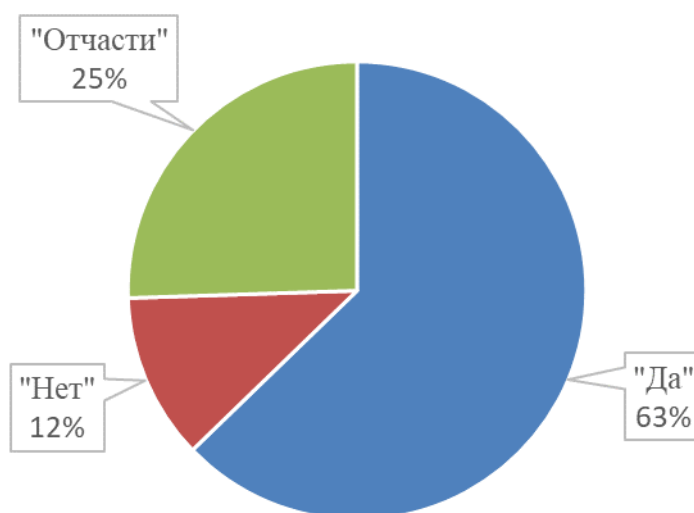


Рисунок 6 – Оценка сотрудниками достаточности периодичности прохождения повышения квалификации

Анализ данных, полученных при проведении анкетирования сотрудников по вопросам мотивации позволил выявить следующие проблемные моменты в данной области: в учреждении недостаточно развита система премирования сотрудников, частота прохождения работниками курсов повышения квалификации является недостаточной. Однако следует отметить, что в учреждении наблюдается дружественная атмосфера внутри коллектива, сотрудники обеспечены всеми необходимыми для работы материалами и их мнение является значимым для руководства центра занятости.

Следующим этапом анализа управления персоналом следует изучить существующую в учреждении систему адаптации новых сотрудников.

Для исследования системы адаптации персонала в учреждении был применен метод анкетирования сотрудников. Пример анкеты представлен в приложении Б. В данном исследовании приняли участие 26 сотрудников центра.

Результаты анкетирования представлены в виде таблицы 15.

Таблица 15 - Результаты анкетирования персонала о процессе адаптации в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного

Вопрос	Вариант ответа, %			
	1. При возникновении вопросов, спорных ситуаций к кому Вы обратитесь за помощью, советом?	К руководителю	К коллегам	Справлюсь самостоятельно
	7,7	61,5	30,8	
2. В какой период Вашей деятельности Вы почувствовали в себе профессиональные навыки?	До 3-х месяцев	До 6-ти месяцев	До 1 года	
	11,5	57,7	30,8	
3. В какой период Вы почувствовали, что стали частью коллектива?	До 3-х месяцев	До 6-ти месяцев	До 1 года	
	27	61,5	11,5	
4. Что Вам показалось наиболее сложным в течении периода освоения на рабочем месте?	Профессиональные обязанности	Условия труда	Вхождение в коллектив	Работа, не входящая в обязанности
	30,8	3,8	57,7	7,7
5. Удовлетворены ли вы работой в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного?	Да	Нет	Отчасти	
	61,5	11,5	27	
6. Случаются ли у Вас конфликты?	Да	Нет		
	19,2	80,8		
7. Насколько Вас интересует продвижение внутри учреждения?	Очень интересует	Не интересует	Затрудняюсь ответить	
	53,8	19,2	27	
8. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?	Руководитель		Коллега по работе	
	19,2		80,8	
9. Что, по Вашему мнению, могло бы помочь новичку в процессе адаптации?	Лекции	Сплачивающие игры, тренинги	Специальная литература	Наставничество
	3,8	30,8	7,7	57,7
10. Где, по Вашему мнению, Вы будете работать через 3 года?	На своей же должности	В другой должности	В новой компании	
	53,8	19,2	27	

В результате проведенного анкетирования по вопросам адаптации выяснилось, что при возникновении вопросов или спорных ситуаций сотрудники учреждения с большей вероятностью обратятся за помощью к своим коллегам по работе. Всего 7,7 % сотрудников обратилось бы за помощью к директору, а 30,8% постарались бы справиться самостоятельно. А также 80,8% сотрудников отмечают что большее влияние на процесс адаптации оказали коллеги, а руководство выбрало всего 19,2% опрошенных. Такая ситуация могла сложиться в связи с высокой загруженностью директора учреждения либо со страхом сотрудника показать себя недостаточно квалифицированным.

Наибольшая доля сотрудников выделяет вхождение в коллектив как самый сложный момент в период адаптации. 31% отметили для себя тяжелым понять свои профессиональные обязанности, что указывает на недостаточную информированной о них. Ответы на данный вопрос представлены на рисунке 7.

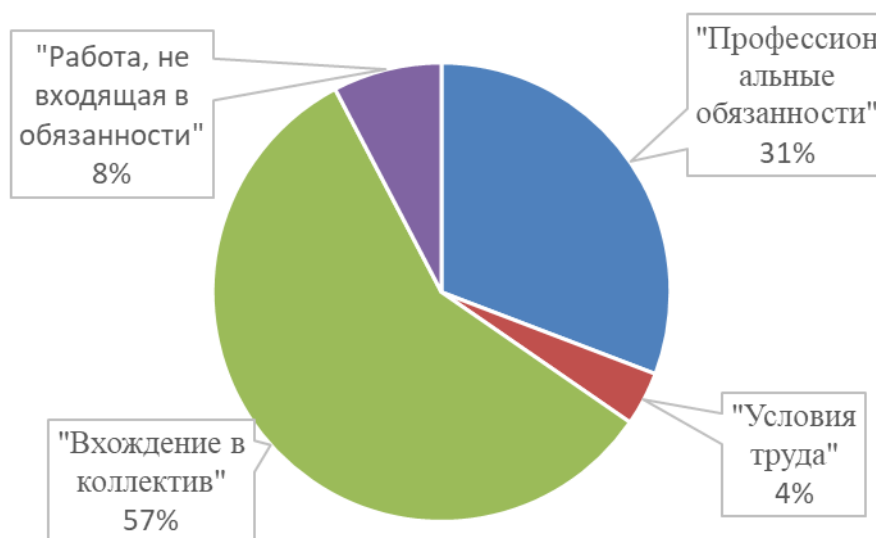


Рисунок 7 - Выбор сотрудниками наиболее сложного аспекта в течении периода освоения на рабочем месте

Большинство опрошенных считает, что в процессе адаптации могло бы помочь внедрение практики наставничества для новичков. Лишь 3,8% сотруд-

ников выбрали лекции как наиболее полезный инструмент в процессе адаптации.

Исходя из результатов проведенного анкетирования можно сделать вывод, что система адаптации недостаточна развита в учреждении. Руководство практически не вовлечено в процесс адаптации новых сотрудников и им приходится обращаться за помощью к своим коллегам.

Подводя итоги второй главы, можно сказать, что в учреждении сложилась проблема с текучестью кадров, она составила в 2021 году 39,3 %, что на 35,6% больше, чем в 2017 году. Анализ управления персоналом показал, что в учреждении не предусмотрено премирование сотрудников по результатам выполненной работы. Соответственно, у работников отсутствует мотивация качественно выполнять свои обязанности. Результаты проведенного анкетирования персонала позволили выявить, что в учреждении не проводится повышение квалификации на регулярной основе, а также процесс адаптации персонала в ГКУ ЦЗН города Свободного сводится к минимуму. Руководству следует модернизировать премирование работников и усовершенствовать систему адаптации новых сотрудников.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГКУ АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ Г. СВОБОДНОГО

3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного

Исходя из анализа внутренней среды центра занятости населения были определены такие проблемы как:

1. Высокая текучесть кадров. Если ситуация сохранится, то в будущем учреждение будет испытывать трудности с квалифицированными, добросовестными работниками. Данная проблема может быть связана с неэффективной системой мотивации и адаптации персонала в учреждении;

2. Снижение производительности труда. Данная ситуация может быть связана с недостаточной мотивацией у сотрудников учреждения;

3. Нехватка молодых специалистов в учреждении. Необходимо проводить политику обеспечения предприятия молодыми кадрами. Это положительно отразится на производительности труда в учреждении.

В результате анализа управления персоналом в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного проведенного в рамках данной работы, выявлены следующие недостатки в системе управления персоналом:

1. Отсутствие мотивации для качественного выполнения сотрудниками своих трудовых обязанностей. Не предусмотрено премирование сотрудников по результатам качества выполненной работы.

2. Неэффективная система адаптации персонала. Отсутствует такая форма обучения новых сотрудников, как наставничество. Система наставничества могла бы снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников, уволившихся в момент прохождения или сразу после испытательного срока.

3. Недостаточная частота прохождения сотрудниками курсов повышения квалификации.

Устранение представленных недостатков в системе управления персоналом в учреждении положительно сказалось бы на эффективности деятельности центра занятости населения.

Для решения существующих проблем представим мероприятия по совершенствованию управления персоналом в учреждении на рисунке 8.

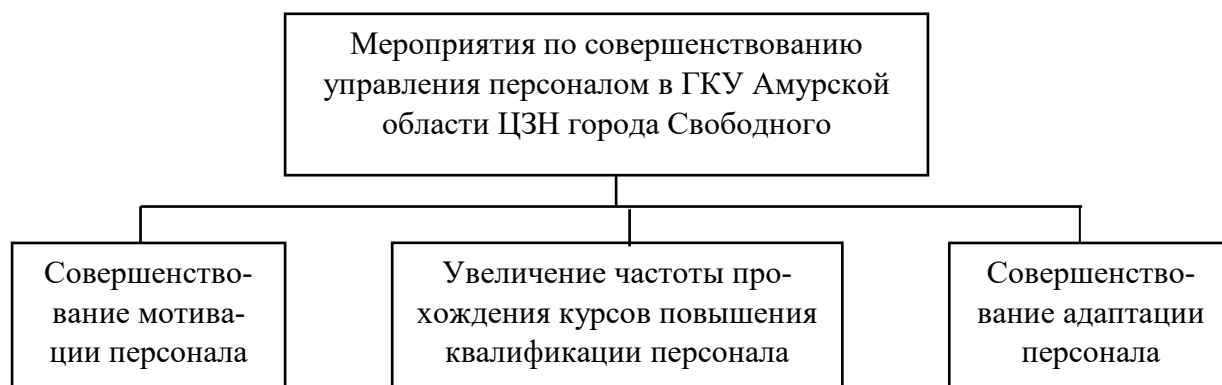


Рисунок 8 – Мероприятия по совершенствованию управления персоналом в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного

1. Совершенствование адаптации персонала. Анализ управления персоналом в организации позволил выявить, что процесс адаптации сводится к минимуму и состоит из оформления трудоустройства, обсуждения краткой характеристики учреждения и времени работы. Исходя из результатов проведенного анкетирования среди сотрудников учреждения следует, что руководство практически не принимает участия в процессе адаптации сотрудников. При возникновении вопросов новые сотрудники обычно обращаются к своим коллегам либо пытаются разобраться самостоятельно. Все вышеперечисленное говорит о необходимости совершенствования процесса адаптации в учреждении.

Основными проблемными моментами в системе адаптации ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного являются:

1. Руководство центра занятости слабо привлечено к процессу адаптации новых сотрудников;
2. Новички получают недостаточный уровень помощи в период адаптации;

3. Отсутствие системы контроля и оценки сотрудника в период адаптации.

Процесс адаптации является начальным этапом работы сотрудника в организации. От эффективности процесса адаптации зависит производительность труда работника, его возможный карьерный рост в будущем и стаж работы на предприятии.

Система адаптации нового сотрудника должна включать в себя:

1. Социально-психологическую адаптацию. Вхождение нового сотрудника в коллектив, ознакомление с нормами поведения, существующими в учреждении.

2. Корпоративную адаптацию. Ознакомление с историей учреждения и услугами, которое оно оказывает;

3. Технологическую адаптацию. Освоение используемых программ для работы в учреждении, а также правил использования технических средств в учреждении;

4. Организационную адаптацию. Данная адаптация подразумевает собой ознакомление с механизмом управления организацией, режимом работы и своей ролью в учреждении.

Для внедрения данного мероприятия предложено назначить сотрудника, ответственного за процесс адаптации новых сотрудников в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного. А также разработать программу адаптации новых сотрудников, которая регулировала бы порядок адаптации новых сотрудников.

2. Совершенствование системы мотивации персонала. Одной из проблем в управлении персоналом в учреждении является плохая система мотивации сотрудников. Анализ управления персоналом показал, что в учреждении не предусмотрено премирование сотрудников по результатам выполненной работы. Соответственно, у работников отсутствует мотивация качественно выполнять свои обязанности. Введение премирования персонала по результатам выполненной работы поможет увеличить производительность труда в учрежде-

нии. Данное предложение можно внедрить путем введения плана в количестве трудоустроенных граждан на месяц, который будет утверждать директор центра, исходя из количества обратившихся за содействием в трудоустройстве граждан в предыдущем месяце.

3. Увеличение периодичности прохождения курсов повышения квалификации и количества организаций, в которых будет осуществляться обучение персонала. Руководство должно регулярно проводить программы обучения и подготовки работников. Цель, которую преследует при этом руководство – обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса.

Для решения основных проблем в деятельности учреждения, а именно, высокой текучести кадров, снижения производительности труда и нехватки молодых специалистов, целесообразно будет предложить к внедрению 2 мероприятия:

1. Совершенствование системы мотивации персонала;
2. Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников в учреждении.

Совокупность данных мероприятий даст заметное улучшение управления персоналом в учреждении и поможет снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда. Поэтому каждое из них рекомендуется к внедрению в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации персонала ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного

Первым мероприятием по совершенствованию управления персоналом в государственном казенном учреждении центр занятости населения города Свободного является совершенствование системы мотивации сотрудников. Усовершенствовать систему мотивации предлагается путем введения премиальных выплат по итогам работы. Данное предложение следует принять, так как при

рассмотрении системы премирования сотрудников выяснилось, что в учреждении выплата премий происходит только в честь праздников. Таких как день рождения, новый год, восьмое марта и двадцать третье февраля. За результаты выполненной работы или за выполнение плана премирование не предусмотрено, что говорит о том, что у сотрудников недостаточно мотивации для качественного выполнения своих обязанностей. Данная проблема может привести к ухудшению отношений внутри коллектива и негативно сказаться на производительности труда.

С целью повышения производительности труда в учреждении и качества предоставляемых услуг следует разработать предложение о денежном материальном стимулировании сотрудников ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного.

Материальное стимулирование сотрудников заключается в разработке системы премирования в учреждении.

Начисление премии сотрудникам предложено производить за выполнение ежемесячного плана в количестве трудоустроенных граждан благодаря содействию центра занятости. План о количестве трудоустроенных человек утверждается директором центра занятости населения исходя из количества человек, обратившихся за содействием в поиске работы в предыдущем месяце.

Размер ежемесячной премии за выполнение плана по трудоустройству граждан составляет 20% от оклада сотрудника. Данную премию получают сотрудники, непосредственно участвующие в общении с клиентом и в поиске подходящей работы для него.

Мероприятие о денежном стимулировании сотрудников центра занятости населения подразумевает под собой определенные затраты. Начисление премий планируется производить из премиального фонда учреждения. Рассчитаем данные затраты на период 12 месяцев, начиная с 01.01.2023 года, и представим их в виде таблицы 16.

Таблица 16 - Затраты ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного на материальное стимулирование сотрудников за 2023 год

Должность	Кол-во человек в должности	Оклад, руб.	Ежемесячная премия, руб.	Премия за 12 мес., руб.	Итого получено за 12 месяцев по должности, руб.
Ведущий инспектор ЦЗН	1	30000	6000	72000	72000
Инспектор центра занятости	6	20000	4000	48000	288000
Заместитель директора	2	30000	6000	72000	144000
Итого	9	80000	16000	192000	504000

Исходя из приведенных расчетов затрат на мероприятия по материальному стимулированию сотрудников центра можно сказать, что затраты на него составят 504 000 рублей в год, но только при условии, что сотрудниками ежемесячно будет выполняться план по количеству трудоустроенных граждан.

Внедрение премиальных выплат за выполнение плана в количестве трудоустроенных граждан даст сотрудникам мотивацию для эффективной работы в сфере содействия трудоустройству. Клиентам центра занятости быстрее подберут подходящую работу и, в связи с этим, увеличится производительность труда в учреждении.

Для внедрения мероприятия о премировании работников было разработано положение о премировании, представленное в приложении В.

В предыдущей главе работы были выявлены проблемы с текучестью кадров в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного. Увеличение показателя текучести кадров в учреждении, а также нехватка молодых специалистов в учреждении может быть связана с неэффективным процессом адаптации новых сотрудников. Проблему в области адаптации персонала также подтвердили результаты проведенного анкетирования персонала по вопросам адаптации. В связи с этим, целесообразно усовершенствовать процесс адаптации персонала в учреждении.

Для новой системы адаптации в центре занятости населения необходимо назначить сотрудника, который будет нести ответственность за процесс адаптации работников в учреждении. За данную обязанность сотруднику полагается начисление доплаты к заработной плате, составляющей 10% от неё. Менеджер по персоналу центра занятости населения может взять ответственность за процесс адаптации персонала на себя. Директору центра занятости полагается определить цели и задачи для данного сотрудника. Менеджер по персоналу получает заработную плату в размере 25 000 рублей, так что доплата за организацию процесса адаптации составит 2 500 рублей.

Также необходимо разработать программу адаптации сотрудников, которая состоит из общей и индивидуальной частей. В данной программе указаны основные положения о процессе адаптации персонала в центре занятости населения. Разработкой программы адаптации сотрудников займется менеджер по персоналу совместно с директором центра занятости. Программа адаптации сотрудников разработана на срок 3 месяца и представлена в приложении Г.

Следует подробно рассмотреть общую часть программы адаптации сотрудников. Целью общей части программы адаптации является формирование общего представления о деятельности центра занятости и об услугах, которые он предоставляет. Длительность прохождения общей части программы адаптации составляет 1-2 недели. В рамках этой части программы адаптации сотрудник получает информацию об условиях труда, заработной плате, графике работы, нормах поведения в организации.

Рассмотрим порядок прохождения общей части программы адаптации:

В первую очередь менеджером по персоналу проводится вводное собеседование с новым сотрудником, задачей которого является изложение общих сведений об учреждении и услугах, которые оно оказывает. Также освещаются вопросы по поводу трудового договора.

Следующим этапом происходит знакомство новичка с сотрудниками и учреждением лично. Непосредственный руководитель сотрудника представляет его коллективу, показывает помещения для работы, знакомит сотрудника с его

рабочим местом и проводит инструктаж по использованию программных продуктов для работы, установленных в учреждении.

По окончании общей части программы адаптации руководитель сотрудника проводит с ним собеседование, целью которого является освещение основных требований и задач в работе. Также новый сотрудник может задать интересующие его вопросы или высказать пожелания.

После прохождения общей программы адаптации, сотруднику предстоит пройти также индивидуальную часть, которую разрабатывает руководитель сотрудника. Индивидуальная часть программы адаптации подразумевает детальное знакомство с должностью, её спецификой, должностными обязанностями. По прохождении индивидуальной программы сотрудник должен получить все необходимые навыки для работы в данной должности. На период прохождения индивидуальной адаптации для сотрудника, с небольшим опытом работы либо его отсутствием, определяется наставник директором центра занятости совместно со специалистом, ответственным за процесс адаптации.

Наставник назначается из числа сотрудников учреждения, удовлетворяющих следующие требования:

- Опыт работы в центре занятости населения от 3-х лет;
- Общительность, отзывчивость, умение донести информацию;
- Высокий уровень квалификации.

Задачи наставника:

1. Наблюдение за работой нового сотрудника;
2. Оказание помощи новому сотруднику по вопросам работы в организации;
3. Оценка работы новичка и подготовка отчета о проделанной работе.

По завершении процесса адаптации наставник оформляет и передает отчет директору центра занятости, который оценивает проделанную работу.

Отразим описанный выше процесс адаптации персонала в виде рисунка 9.

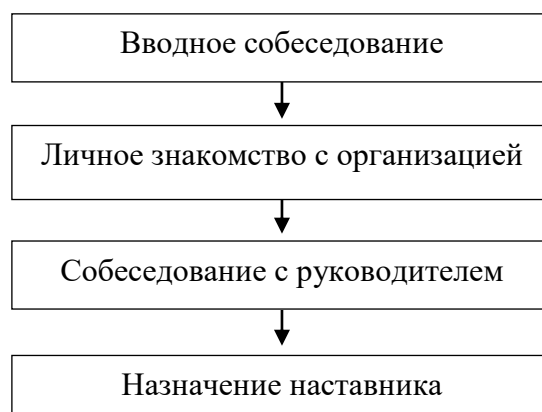


Рисунок 9 – Процесс адаптации нового сотрудника

Для успешного функционирования усовершенствованного процесса адаптации необходимо разработать систему мотивации наставника. Отообразим данную систему в форме таблицы 17.

Таблица 17 – Стимулирование наставника за его работу в зависимости от исхода процесса адаптации

Исход адаптации	Стимулирование наставника в зависимости от исхода адаптации
Успешное прохождение адаптации новым сотрудником	В случае успешного прохождения адаптации новым сотрудником наставнику положена премия в 15 000 рублей.
Новый сотрудник не прошел весь период адаптации	Если сотрудник проработал больше одного месяца, но не прошел весь период адаптации, наставник получит компенсацию за работу в размере 6 000 рублей.
Неудовлетворительная работа наставника	В случае неудовлетворительной работы наставника, он лишается премии в данном месяце.

Мероприятие по совершенствованию адаптации персонала в учреждении имеет следующие преимущества:

- снижение количества увольнений в первые месяцы работы;
- ускорение вливания сотрудника в работу, и соответственно, повышение качества работы сотрудника;
- контроль и оценка работы нового сотрудника.

3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации персонала

Для совершенствования управления персоналом в учреждении были предложены следующие мероприятия:

- совершенствование процесса адаптации сотрудников;
- совершенствование мотивации сотрудников.

Данные мероприятия не обходятся без денежных затрат на их осуществление. Представим затраты на мероприятия по совершенствованию управления персоналом в виде таблицы 19.

Таблица 19 – План мероприятий по совершенствованию управления персоналом ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного

Мероприятие	Ответственный за проведение мероприятия	Сроки проведения	Затраты, руб.
Совершенствование системы адаптации персонала	Распутина Светлана Викторовна	01.09.2022-01.09.2023	210 000
Совершенствование мотивации персонала: премирование работников за выполнение плана по трудоустройству граждан	Распутина Светлана Викторовна	01.09.2022-01.09.2023	504 000
Итого			714 000

Расчет затрат на осуществление предложенных мероприятий позволил выявить, что годовые затраты центра занятости составят 714 000 рублей.

Эффективность работы центра занятости населения можно выразить через такой показатель как уровень трудоустройства незанятых граждан от численности граждан, обратившихся за содействием в поиске работы.

Ожидаемыми результатами введения мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации персонала в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного станет снижение текучести кадров учреждения и, следовательно, увеличение производительности труда. Это способствует тому, что сотрудники центра будут быстрее и качественнее выполнять свои обязанности. Посетителям центра занятости с большей вероятностью подберут подходящую работу, и соответственно увеличится показатель уровня трудоустройства незанятых граждан от численности граждан, обратившихся за содействием в поиске работы.

Рассмотрев предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации и адаптации персонала в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного, следует отметить, что социально-экономическая эффективность от данных мероприятий будет состоять в следующем:

- реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников;
- повышение производительности труда и качества услуг, оказываемых учреждением;
- улучшиться качественный состав организации;
- увеличение количества трудоустроенных человек.

Расчет эффективности от мероприятий по совершенствованию системы мотивации и адаптации персонала позволяет руководству организации принять взвешенное решение о дальнейшем внедрении системы.

Для определения целесообразности предложенных мероприятий рассчитаем ожидаемые результаты деятельности ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного.

Таблица 20 – Сравнение основных результатов деятельности ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного до и после внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом

Показатели	2021 год	2023 год	2023 г. к 2021 г., %
Количество заявлений граждан о содействии в поиске подходящей работы	1893	1988	105
Количество трудоустроенных человек	845	998	118
Среднесписочная численность персонала, чел.	28	28	100
Среднегодовая выработка, кол-во трудоустроенных человек	30,2	35,6	+5,4
Уровень трудоустройства незанятых граждан, %	44,6	49,7	+5,1
Общие расходы на внедрение предложенных мероприятий, руб.	-	714 000	-

Из проведенного анализа ожидаемых результатов деятельности ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного следует, что при введении мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации персонала количество трудоустроенных человек к 2023 году увеличится на 18%, что является весомым результатом для учреждения. Показатель затрат Центра занятости возрастет, но вместе с этим производительность труда планируется увеличить с 30,2 человек в год до 35,6 человек. Также основной показатель эффективности деятельности организации – уровень трудоустройства незанятых граждан от численности граждан, обратившихся за содействием в поиске работы увеличиться на 5,1% при введении данных мероприятий.

Из вышесказанного следует, что данные мероприятия по совершенствованию адаптации и мотивации персонала в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного являются целесообразными, так как приведут к росту уровня трудоустройства незанятых граждан от численности граждан, обратившихся за содействием в поиске работы и производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель бакалаврской работы - совершенствование управления персоналом в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного.

Основной деятельностью ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного является содействие населению в трудоустройстве. ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного основан 24 октября 1991 года.

Актуальность темы совершенствования управления персоналом обусловлена развитием рыночной инфраструктуры, изменением в характере выполняемых работ и содержании труда.

Первая глава данной работы посвящена изучению теоретических основ управления персоналом в организации. Основной целью управления персоналом является максимальное использование таланта сотрудников.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ внутренней среды ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного.

Исходя из анализа производственной деятельности учреждения, выяснилось, что в сравнении с 2019 годом, в 2021 году количество трудоустроенных уменьшилось на 11,2%. Среднегодовая выработка также снизилась на 7,9%, что говорит о снижении производительности труда в учреждении.

Анализ организационного среза учреждения позволил определить, что структура управления персоналом ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного относится к функциональной структуре управления. В учреждении имеются такие отделы как: финансово-бухгалтерский отдел, отдел охраны труда, общий отдел, отдел трудоустройства.

Проведение анализа маркетингового среза учреждения позволило выявить, что маркетинговая деятельность центра занятости заключается в установлении выгодного сотрудничества с работодателями Свободненского района. Для установления сотрудничества с работодателями используют следующие методы привлечения и информирования работодателей:

- ежемесячная публикация статей в газете «Зейские огни»;

- ведение социальных сетей и официального сайта центра занятости населения города Свободного;
- печать рекламных буклетов
- ежемесячный выпуск собственного издания «Сводная информация о деятельности ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного».

Анализ кадрового среза учреждения позволил выявить, что наибольший процент сотрудников учреждения находится в возрасте от 45 до 60 лет. Численность сотрудников в возрастной группе от 45 до 60 лет увеличилось в 2021 году по сравнению с 2017 годом на 36%. Отрицательная динамика численности персонала наблюдается в возрастной группе от 35 до 45 лет, численной этой группы уменьшилась в 2021 г. на 38% по сравнению с 2017 г. Молодые работники до 25 лет на предприятии отсутствуют. Численность персонала, имеющего высшее образование в 2021 году, по сравнению с 2017 годом возросло на 27%. Коэффициент замещения рабочей силы в 2021 г. равен 0,36, что свидетельствует о недостаточном количественном возмещении ушедших работников новыми. Коэффициент текучести рабочей силы в 2021 году увеличился на 35,6% по сравнению с 2017 годом, если ситуация сохранится, то в будущем предприятие будет испытывать трудности с квалифицированными, добросовестными работниками. Также высокая текучесть кадров приведёт к снижению производительности труда.

В ходе анализа управления персоналом в учреждении, стало известно, что в ГКУ ЦЗН города Свободного для подбора персонала используют внутренний и внешний подбор. Подбор кадров учреждения предполагает приглашение соискателей в офис для заполнения анкеты для приема на работу. Если анкета соискателя удовлетворяет требованиям руководства центра занятости, то соискателя приглашают на подробное собеседование, позволяющее выявить наиболее подходящих на должность соискателей.

Процесс адаптации персонала в ГКУ ЦЗН города Свободного сводится к минимуму и состоит из процедуры трудоустройства, обсуждение режима рабо-

ты, заработной платы, знакомства с коллективом, а также руководитель отдела обозначает задачи, стоящие перед новым работником.

Аттестация сотрудников в учреждении проводится в форме тестирования с периодичностью раз в три года, её целью является повышение эффективности использования потенциала работников.

Учреждение осуществляет направление сотрудников на курсы повышения квалификации в региональном центре дополнительного профессионального образования и консультирования на базе Дальневосточного государственного аграрного университета, частота прохождения которых зависит от должности работника. Так, специалисты на руководящих должностях проходят курсы повышения квалификации раз в три года, а остальные специалисты один раз в пять лет.

Материальное стимулирование персонала выражается, прежде всего, путем выплаты заработной платы, средний размер которой составляет 25000 рублей по учреждению. Начисление заработной платы производится на банковскую карту сотрудника и включает в себя основную часть и аванс, которые разделены на две выплаты в месяц.

При рассмотрении системы премирования сотрудников выяснилось, что в учреждении выплата премий происходит только в честь праздников. Таких как день рождения, новый год, восьмое марта и двадцать третье февраля. За результаты выполненной работы или за выполнение плана премирование не предусмотрено, что говорит о том, что у сотрудников недостаточно мотивации для качественного выполнения своих обязанностей.

Результаты проведенного анкетирования персонала позволили выявить, что в учреждении недостаточно развита система премирования сотрудников, частота прохождения работниками курсов повышения квалификации является недостаточной, а также процесс адаптации персонала в ГКУ ЦЗН города Свободного сводится к минимуму.

Для решения основных проблем в деятельности учреждения, а именно, высокой текучести кадров, снижения производительности труда и нехватки мо-

лодых специалистов, целесообразно будет предложить к внедрению 2 мероприятия:

1. Разработка системы премирования сотрудников за выполнения плана по трудоустройству граждан;
2. Совершенствование системы адаптации новых сотрудников в учреждении.

Расчет затрат на осуществление предложенных мероприятий позволил выявить, что годовые затраты центра занятости составят 714 000 рублей.

Из проведенного анализа ожидаемых результатов деятельности ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного следует, что при введении мероприятий по совершенствованию адаптации и мотивации сотрудников, количество трудоустроенных человек к 2023 году увеличится на 18%, что является весомым результатом для учреждения. Показатель затрат Центра занятости возрастет, но вместе с этим производительность труда планируется увеличить с 30,2 человек в год до 35,6 человек. Также основной показатель эффективности деятельности организации – уровень трудоустройства незанятых граждан от численности граждан, обратившихся за содействием в поиске работы увеличиться на 5,1% при введении данных мероприятий.

Из вышесказанного следует что мероприятия по совершенствованию адаптации и мотивации сотрудников являются экономически эффективными.

Результатами внедрения мероприятий по совершенствованию управления персоналом станут: снижение текучести кадров, повышение производительности труда и увеличение числа молодых специалистов в учреждении.

Исходя из поставленных задач и достигнутых результатов цель бакалаврской работы можно считать достигнутой.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Амосова В.В., Гукасян Г.М. Экономическая теория. – М.: Эксмо, 2014. – 736 с.
- 2 Андриянова М.В. Внутрифирменное обучение персонала в России- тенденции и перспективы / МВ. Андриянова // Азимут научных исследований - С. 27-30.
- 3 Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 278 с.
- 4 Безвиконная Е. В. Азимут научных исследований экономика и управление: Ротация кадров как перспективная кадровая технология на государственной гражданской службе Российской Федерации/ Е. В.Безвиконная// -- 2018. – №1 (22). – С. 40-43.
- 5 Бородина О.Н. Факторы эффективности развития персонала// Вестник Омского университета. Серия «Экономика».
- 6 Валиуллина В. Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В. Э. Валиуллина // Молодой ученый 2015. №12. С. 39.
- 7 Галина А. Э. Евдокимова КВ. Зарубежный опыт организации профессионального обучения и развития персонала // Электронный научно-практический журнал «Молодежный научный вестник». 2015. №2. С. 216-221.
- 8 Генкин А. Корпоративный университет: выбор работодателя / А. Генкин // Кадровик 2016. №7. С. 105-109.
- 9 Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М. В. Герасимов // Молодой ученый. 2016. С. 319-323.
- 10 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ (ред. от 02.11.2013) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, № 32, ст. 3301.
- 11 Егоршин. А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие /А.П. Егоршин // – 2015. - 352 с.

12 Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

13 Исследование систем управления персоналом, основные подходы и методы. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Баюкова Светлана Николаевна

14 Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А. Я. Кибанов. — 6-е изд. — Москва: КноРус, 2018. — 202 с. — Текст: непосредственный.

15 Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий / А. А. Кондакова // Концепт. – 2017. – №S1.

16 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 04.08.2014. № 31. Ст. 4398.

17 Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С. 185.

18 Лановенко Е. Методы оценки персонала/ Е. Лановенко // Hr-portal [сайт] – 2018. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2>.

19 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

20 Национальная экономическая энциклопедия. Краткий словарь экономиста/ Национальная экономическая энциклопедия // vocable [сайт]. –2019. – Режим доступа: <http://vocable.ru>

21 Национальная экономическая энциклопедия. Малый экономический глоссарий/ Национальная экономическая энциклопедия // vocable [сайт]. – 2019. – Режим доступа: <http://vocable.ru> Словарь терминов по экономике труда 2008.

22 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С. 111-127.

23 Орел В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом. // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. - Ярославль, 2015. С. 109-116.

24 Петров, А. Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы: учебник для среднего профессионального образования / А. Я. Петров. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

25 Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

26 Развитие работников в системе управления персоналом организации. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Темнова Ирина Олеговна

27 Розанова, Н. М. Экономика фирмы в 2 ч. Часть 1. Фирма как основной субъект экономики: учебник для академического бакалавриата / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 187 с.

28 Романенко, И.В. Экономика предприятия. Практическое пособие / И.В. Романенко. - М., 2014. - 424 с.

29 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия АПК/ Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание. - 2015. - 651 с.

30 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая- М.: ИНФРА-М, 2017. – 400 с.

31 Семенов, В.М. Экономика предприятия. Учебник для вузов / В.М. Семенов. – СПб.: Питер. - 2017. – 416 с.

32 Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – 6-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 511 с.

33 Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – 6-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 511 с.

34 Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия / Л.Г. Скамай. // Studref [сайт]. – 2014. – Режим доступа: https://studref.com/373110/ekonomika/pokazateli_dvizheniya_personala_analiz.

35 Смагин, В.Н. Экономика предприятия / В.Н. Смагин М.: Кнорус, 2016. – 159 с.

36 Совершенствование системы управления персоналом организации. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Д. О. Селентьева и Д. Г. Зиганшина.

37 Сущность и значение системы управления персоналом на предприятии. Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». Любшина Дарья Сергеевна

38 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002г. № 1 (ч. 1), ст. 3

39 Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С. 211-213.

40 Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

41 Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Методы управления персоналом. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bre.ru/risk/16537.html>

42 Халиуллина, В.В. Адаптация в системе управления персоналом [текст]/ В.В. Халиуллина // Кадровик. – 2013. – № 3. – С. 264 – 268.

43 Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 4. - С. 86-95.

44 Ходова К. Эффективное управление персоналом на современном предприятии / К.Ходова // Актуальные вопросы инновационной экономики. - 2015. - № 9. - С. 178-182.

45 Чарышева, С.Р. Практические аспекты исследования адаптации персонала [текст]/ С.Р. Чарышева // Молодой ученый. – 2010. – № 1. – С. 229 – 233.

46 Шапиро С.А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции / С.А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. – 2016. – №1. – С. 46–61.

47 Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М. :КноРУс, 2017. – 148 с.

48 Штроо, В. А. Методы активного социально-психологического обучения: учебник и практикум для вузов / В. А. Штроо. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. С. 166-168.

49 Экономика предприятия. Практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук [и др.]; под общ. ред. С. П. Кирильчук. – М.: Издательство Юрайт, 2019. 406 с.

50 Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.]; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва: Издательство Юрайт, 2021.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для сотрудников по вопросам мотивации

Анкета для сотрудников по вопросам мотивации

Уважаемый сотрудник ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного!
С целью определения уровня удовлетворенности системой мотивации в учреждении, просим Вас ответить на вопросы анкеты. Чтобы ответить на вопрос обведите подходящий вам вариант ответа ручкой.

Заранее спасибо за участие в нашей анкете!

1. Вы довольны работой в нашем учреждении?
А) Да
Б) Нет
В) Отчасти
2. Удовлетворены ли Вы условиями труда?
А) Да
Б) Нет
В) Отчасти
3. Вы часто сталкиваетесь с проблемами на рабочем месте?
А) Да
Б) Нет
В) Отчасти
4. Учреждение предоставляет Вам необходимые для работы материалы?
А) Да
Б) Нет
В) Отчасти
5. Вас устраивает атмосфера внутри коллектива учреждения?
А) Да
Б) Нет
В) Отчасти

6. Важно ли Ваше мнение для директора при решении каких-либо проблем?
- А) Да
 - Б) Нет
 - В) Отчасти
7. Считаете ли вы справедливой оплату труда в учреждении?
- А) Да
 - Б) Нет
 - В) Отчасти
8. Считаете ли вы необходимым совершенствование системы премирования?
- А) Да
 - Б) Нет
 - В) Отчасти
9. Считаете ли вы периодичность прохождения курсов повышения квалификации достаточной?
- А) Да
 - Б) Нет
 - В) Отчасти
10. Считаете ли вы что мероприятия для улучшения отношений внутри коллектива проводятся в достаточном количестве?
- А) Да
 - Б) Нет
 - В) Отчасти

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для сотрудников по вопросам адаптации

Анкета для сотрудников по вопросам адаптации

Уважаемый сотрудник ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного!
С целью определения уровня удовлетворенности системой адаптации в учреждении, просим Вас ответить на вопросы анкеты. Чтобы ответить на вопрос обведите подходящий вам вариант ответа ручкой.

Заранее спасибо за участие в нашей анкете!

1. При возникновении вопросов, спорных ситуаций к кому Вы обратитесь за помощью, советом?
 - А) К руководителю
 - Б) К коллегам
 - В) Постараюсь справиться самостоятельно
2. В какой период Вашей деятельности Вы почувствовали в себе профессиональные навыки?
 - А) до 3 месяцев работы
 - Б) до 6 месяцев работы
 - В) до 1 года работы
3. В какой период Вы почувствовали, что стали частью коллектива?
 - А) до 3 месяцев работы
 - Б) до 6 месяцев работы
 - В) до 1 года работы
4. Что Вам показалось наиболее сложным в течении периода освоения на рабочем месте?
 - А) Профессиональные обязанности
 - Б) Условия труда
 - В) Вхождение в коллектив
 - Г) Работа, не входящая в обязанности
5. Удовлетворены ли вы работой в ГКУ Амурской области ЦЗН города Свободного?

- А) Полностью удовлетворен(а)
 - Б) Скорее удовлетворен(а)
 - В) Скорее не удовлетворен(а)
 - Г) Не удовлетворен(а)
 - Д) Затрудняюсь ответить
6. Случаются ли у Вас конфликты?
- А) Да
 - Б) Нет
7. Насколько Вас интересует продвижение внутри учреждения?
- А) Очень интересует
 - Б) Затрудняюсь ответить
 - В) Не интересует
8. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации:
- А) руководитель
 - Б) коллега по работе
9. Что, по Вашему мнению, могло бы помочь новичку в процессе адаптации?
- А) Лекции
 - Б) Сплачивающие игры, тренинги
 - В) Специальная литература
 - Г) Наставничество
10. Где, по Вашему мнению, Вы будете работать через 3 года?
- А) На своей должности
 - Б) В другой должности
 - В) В новой компании

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение о премировании работников

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ РАБОТНИКОВ

1. Общие положения

1.1 Положение о премировании работников ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного (далее — «Положение») является локальным нормативным актом, регламентирующим:

- принципы формирования системы премирования работников;
- условия премирования работников;
- размер и порядок назначения премий;
- иные вопросы, касающиеся премирования работников.

1.2. Настоящее положение вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников, создания условий для улучшения эффективности работы и проявления творческой инициативы работников.

1.3. Настоящее Положение о премировании устанавливает систему премирования инспекторов Центра занятости населения, а также заместителей директора.

1.4. Премияльные выплаты работникам производятся из премиального фонда учреждения.

2. Показатели премирования

2.1. Показателями премирования работников является: достижение планового показателя по трудоустройству граждан, установленного директором Центра занятости населения.

2.2. Премирование работников производится ежемесячно при наличии средств на эти цели в размере 20% должностного оклада.

2.3. Основанием для начисления премии являются данные статистической отчетности, оперативного учета организации.

2.4. Премии уменьшаются или не выплачиваются в соответствии с перечнем производственных упущений, утвержденным директором организации, при этом в приказе обязательно оговаривается причина, по которой работник полностью или частично лишается премии.

2.5. Полное или частичное лишение премии производится за тот расчетный период, в котором были совершены нарушения, упущения в работе или поступило сообщение о них. Если упущения в работе обнаружены после выплаты премии, то лишение производится за тот расчетный период, в котором обнаружены эти упущения.

2.6. Премия выплачивается в полном размере работникам, проработавшим полный месяц. Проработавшие полный месяц и уволившиеся до момента выплаты премии имеют право на получение премии.

2.7. Работникам, принятым с испытательным сроком и не владеющим профессиональными навыками, за период испытательного срока премии не выплачиваются.

2.8. Споры, возникающие при выплате премии, решаются в установленном законодательством порядке.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Положение о адаптации персонала

ПОЛОЖЕНИЕ О АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1. Общие положения

1.1. «Программа адаптации новых сотрудников» предназначена для введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных подразделениях организации.

1.2. Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения нового сотрудника в должность, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением сотрудника в работу, формирование позитивного образа ГКУ Амурской области Центра занятости населения г. Свободного, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации нового сотрудника во время прохождения им испытательного срока в ГКУ Амурской области ЦЗН г. Свободного.

1.3. Программу адаптации новых сотрудников должны знать и использовать в своей работе:

- Директор;
- Руководители структурных подразделений;
- Сотрудники подразделений предприятия, назначаемые наставниками вновь принятых сотрудников;
- Сотрудники, отвечающие за кадровые вопросы.

2. Программа адаптации. Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

2.1. Общая часть программы адаптации предполагает формирование общего представления о ГКУ Амурской области ЦЗН г. Свободного, основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений организации и сотрудника, условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого сотрудника, общая часть программы адаптации может быть более или менее полной. Общая часть программы адаптации проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов.

2.1.1. Вводное собеседование. Основной задачей вводного собеседования является сообщение новому сотруднику сведений о компании и её подразделениях, оказываемых услугах и особенностях трудовых отношений организации и работника. Собеседование проводится после окончательного предложения по приему сотрудника на работу и согласования даты выхода.

2.1.2. Личное ознакомление с компанией и ее сотрудниками. После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу компании и показ основных помещений. В зависимости от категории нового сотрудника этот обход может совершить непосредственный руководитель сотрудника или другой сотрудник по его поручению.

2.1.3. Ознакомление с рабочим местом.

2.1.3.1. Общее ознакомление. Проводит непосредственный руководитель: показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

2.1.3.2. Инструктаж по использованию технических средств (АТС, персональный компьютер и т.д.). Проводят непосредственные руководители и системный администратор. Новый сотрудник регистрируется как пользователь сети, ему объясняют особенности использования возможностей сети предприятия и дают вводные консультации по пользованию конкретными программными продуктами.

2.1.3.3. Собеседование с непосредственным руководителем. Проводится непосредственным руководителем сотрудника. Собеседование проводится в свободной форме в течение первой рабочей недели. Руководитель объясняет новому сотруднику задачи и требования к его работе, при необходимости отвечает на его вопросы и рассматривает пожелания которые высказывает новый сотрудник.

2.2. Индивидуальная программа адаптации сотрудника определяется непосредственным руководителем, согласуется с менеджером по персоналу. Индивидуальная программа адаптации включает в себя более полное и деталь-

ное ознакомление с деятельностью организации и теми услугами которое данное предприятия оказывает на рынке, ознакомление с должностью, должностными обязанностями и узкой спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации должно походить в период сотрудника испытательного срока.

2.3. Назначение наставника. Для новых сотрудников с небольшим опытом работы в должности или без опыта работы, назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока. Сотрудник еженедельно предоставляет наставнику отчеты о проделанной работе, в соответствии с индивидуальным планом. Наставник оценивает работу и передает отчет руководителю. Наставник назначается из числа высококвалифицированных работников и имеет большой опыт. Он знакомит новичка со спецификой работы, отвечает на все его вопросы и т.д.

2.4. За две недели до окончания испытательного срока специалистом по кадровой работе подаются следующие документы: - отчеты нового сотрудника о проделанной работе; - индивидуальный план работы с оценкой наставника о проделанной работе и отзывом с предложениями по дальнейшей работе сотрудника, завизированный руководителем.