

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что новые принципы управления требуют внесения кардинальных изменений в системе кадрового менеджмента. В этих условиях ключевым элементом системы управления персоналом становится развитие кадров. В настоящее время большинство предприятий ощутили необходимость внедрения эффективных методов повышения производительности труда. Для того, чтобы успешно конкурировать на рынке, производить качественные товары и услуги, работодатели стремятся иметь компетентный, хорошо подготовленный персонал, который играет ключевую роль в конкурентной борьбе.

Для того, чтобы человеческие ресурсы были способны повысить эффективность деятельности, руководство должно не только видеть цели стратегического развития организации, но и стратегию управления персоналом в рамках общей стратегии. Цели стратегического развития персонала для каждой организации индивидуальны и во многом определяются состоянием системы управления. В связи с чем, важным фактором для выработки стратегии развития системы управления персоналом становится анализ системы управления организации и выявление проблем управления.

Цель работы – разработка стратегии системы управления персоналом в учреждении государственного управления - Центра занятости населения по городу Норильске.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические аспекты: понятие, цели и направления кадровой политики;
- исследовать виды кадровой политики и принципы её формирования;
- исследовать особенности кадровой политики в государственной службе;
- исследовать общую характеристику деятельности объекта исследования;
- провести анализ действующей кадровой политики Центра занятости населения по городу Норильске;

- выявить проблемы кадровой политики Центра занятости населения по городу Норильске;
- разработать программу обучения служащих Центра занятости населения по городу Норильске;
- разработать новую систему отбора кадров в кадровый резерв Центра занятости населения по городу Норильске.

Объект исследования – Центр занятости населения по городу Норильске

Предмет исследования – технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.

Методы исследования - анализ литературных источников, анализ служебной документации Центра занятости населения по городу Норильске, наблюдение за работой персонала, сравнение с работой системы управления персоналом в аналогичных организациях, метод экспертных оценок (беседа с опытными специалистами), системный подход, метод социологических исследований и д.р.

Источниками информации для исследования послужила специальная литература по теме исследования известных авторов: Черепанова В.В., Иванова В.П., Лукашевича В.В., Кудрявцевой Е.И., Лукичевой Л.И., Кибанова А.Я., Макаровой И.К., Малуева П.А., Мелихова Ю.В., материалы Центра занятости населения по городу Норильске, публикации в СМИ.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические основы кадровой политики

1.1 Понятие, цели и направления кадровой политики

Под кадровой политикой организации понимают систему теоретических взглядов, идей, требований и принципов органов управления, определяющих основные направления работы с кадрами (подбор, подготовка и рациональное использование работников), ее формы и методы. Средством реализации кадровой политики является кадровая работа. Основной задачей кадровой работы является решение

задач кадровой политики.

Сущность кадровой политики состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании квалифицированных работников, а также в создании условий для реализации ими своего профессионального потенциала с целью повышения эффективности работы предприятия [26, с.137].

Кадровая политика организации представляет собой целостную, обусловленную стратегию работы с персоналом и объединяет различные формы, методы и модели кадровой работы. Главной целью кадровой политики является формирование кадрового потенциала – сплоченной, ответственной, высокопроизводительной рабочей силы, которая в профессиональном отношении позволяла бы обеспечивать реализацию целей организации, а также оптимизация управления кадрами для эффективной деятельности и развития организации.

Чтобы достичь главной цели кадровой политики необходимо решить следующие задачи:

- 1) формирование системы современных требований к кадрам;
- 2) определение потребности в кадрах различных уровней, профессий, квалификации и обеспечение своевременное заполнение вакансий;
- 3) определение приоритетов развития кадрового состава;
- 4) совершенствование форм и методов подбора, отбора и оценки кадров;
- 5) обеспечение эффективности мотивации, развития, профессионально - должностного продвижения и стимулирования работников;
- 6) совершенствование работы с резервом руководящих кадров;
- 7) создание эффективной кадровой службы, которая способна реализовывать кадровую политику[26, с.140].

Кадровая политика рассчитана на длительный срок и определяет генеральное направление на длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам. Основная задача кадровой политики состоит в четком определении целей работы с персоналом организации на данном этапе и в перспективе. Кадровая политика определяет новые задачи, а также указывает на то, что устарело и тормозит развитие, что должно быть устранено. В результате вырабатываются

определенные требования к управленческим кадрам (например, деловитость, предприимчивость, хозяйственность и др.) и специфические на конкретном этапе развития производства и управления (на одном предприятии – задачи финансовой стабилизации, на другом – внедрение новой технологии и т. д.).

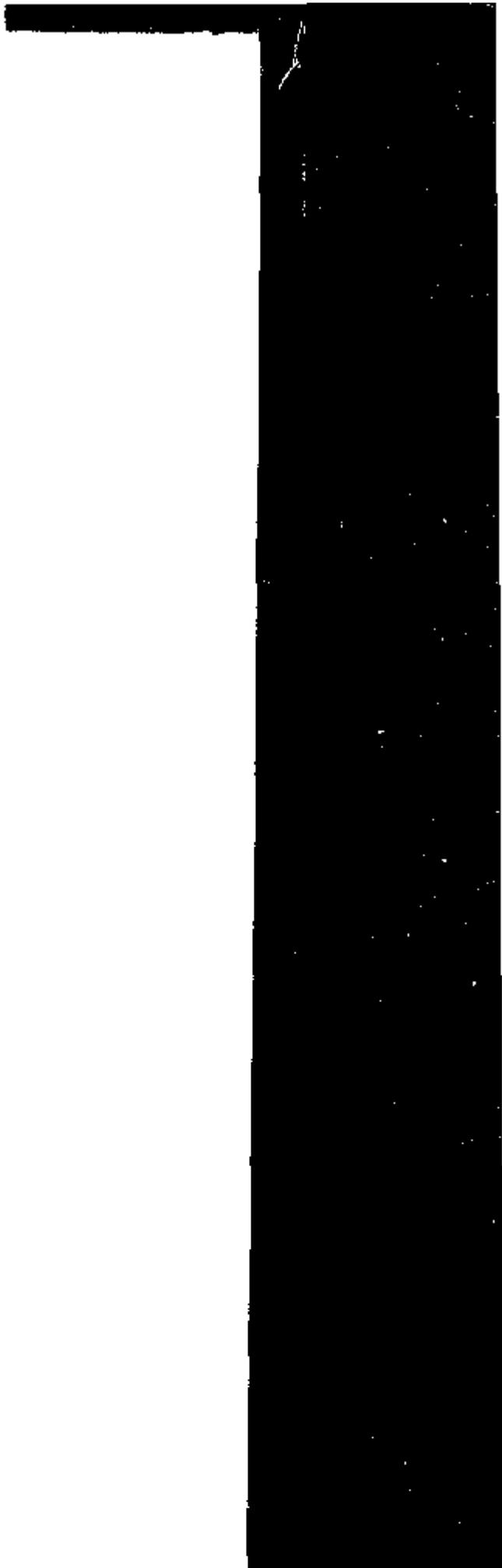
Основные требования к кадровой политике:

- гибкость (кадровая политика должна корректироваться в соответствии с изменениями целей, задач и тактики организации, производственной и экономической ситуации);
- индивидуальный подход к работникам, подбор кадров по деловым качествам;
- экономическая обоснованность, обеспеченность необходимыми ресурсами (следует исходить из реальных финансовых возможностей организации, так как формирование персонала связано с издержками; должна выработываться в результате обсуждений и консультаций на разных уровнях);
- некоторые направления кадровой политики, например, комплектование штата, адаптация и обучение персонала, должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга;

кадровая политика должна быть ясно сформулирована в письменном виде и охватывать все основные направления работы с персоналом. При этом должны быть предусмотрены пути и механизмы доведения утвержденной кадровой политики до всех работников [26, с.142].

Сегодня кадровая политика охватывает сферы, ранее не вчитывавшиеся в кадровой работе. Это сфера трудовых конфликтов и взаимоотношения администрации с новыми общественными организациями в ходе решения производственных проблем, роль различных социальных программ, осуществляемых предприятием в рыночных условиях, оказывающих влияние на производственную отдачу персонала, и т. п.

Очевидно, что формирует кадровую политику тот, кто распоряжается продукцией и средствами - высшее руководство, администрация предприятия, кадровая служба. Основные аспекты кадровой политики широко обсуждаются в коллективе, профсоюзах, в результате чего предполагается достижение необходимого разумного компромисса; к разработке такой политики необходимо привлекать сторонних специалистов и даже научные организации.



Даже если у предприятия отсутствует документ, отражающий кадровую политику, это не значит, что руководство не может управлять эффективно трудовым коллективом. Любое предприятие стремится к этому. Эффективно управляя трудовыми ресурсами, руководство предприятия активно влияет на продуктивность деятельности предприятия. Эффективное руководство включает заботу о профильном обучении, мотивацию работы и своевременное решении проблем до того, как они станут угрожающими. Кроме того, необходимо, чтобы руководители разного уровня управления старались хорошо руководить своими подчиненными.

Таким образом, кадровая политика организации - целостная, обусловленная стратегия работы с персоналом, которая объединяет различные формы, методы и модели кадровой работы. Главной целью кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволил бы обеспечивать реализацию целей организации. Также целью кадровой политики является оптимизация управления кадрами для эффективной деятельности и развития организации [20, с.211].

1.2 Виды кадровой политики и принципы её формирования

В настоящее время кадровая политика во все большей степени приобретает стратегический характер. Цели кадровой политики в значительной мере определяются стратегией развития фирмы в целом и стратегией управления персоналом в частности. Кадровая стратегия представляет собой набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала и вида кадровой политики.

Различают следующие виды кадровой политики: пассивный, реактивный, превентивный (опережающий), активный, рациональный, авантюристический, открытый и закрытый [25, с.139].

При пассивной кадровой политике, руководство организации не имеет четкой программы действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий, отсутствуют средства оценки труда, персонала, кадровой диагностики, кадровых потребностей.

При реактивной кадровой политике руководство организации осуществляет некоторый контроль состояния работы с персоналом, принимает меры для решения конфликтных ситуаций, понимает причины, приведшие к возникновению кадровых проблем.

При превентивной кадровой политике руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации имеются краткосрочный и среднесрочный количественный и качественный прогнозы потребности в кадрах. Сформулированы задачи по развитию персонала.

При активной кадровой политике руководство организации располагает обоснованными прогнозами развития кадровой политики, средствами воздействия на персонал, проводит постоянный мониторинг кадровой ситуации в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации организации [25, с.139].

Активная кадровая политика подразделяется на рациональную и авантюристическую. При рациональной кадровой политике руководство предприятия располагает качественным, обоснованным прогнозом развития ситуации и средствами влияния на нее. Кадровая служба организации постоянно прогнозирует кадровую ситуацию на среднесрочный и долгосрочный периоды. Составной частью программы развития организации на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды является программа кадровой работы с вариантами ее реализации [25, с.144].

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза, развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, но в программы развития организации включены планы кадровой работы, ориентированные на достижение целей организации. План работы с персоналом строится в основном на эмоциональном, слабо аргументированном уровне [25, с.146].

Открытая кадровая политика прозрачна для потенциальных работников любого уровня, так как организация готова принять любого специалиста, обладающего соответствующей квалификацией. Закрытая кадровая политика ориентирована на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Последующее замещение работников осуществляется только из числа

сотрудников. Такая политика характерна для организаций, ориентированных на создание корпоративной атмосферы, формирование духа причастности, а также работающих в условиях дефицита кадров.

Так как кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления организации, то задачами кадровой стратегии являются: повышение престижа организации; исследование атмосферы внутри организации; анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы; обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Кадровая политика является составной частью развития предприятия, однако, при этом она ставит собственные цели, обусловленные отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с профсоюзами, государственными и местными властями), а также цели, реализация которых направлена на улучшение отношений организации со своими работниками (участие работников в управлении предприятием, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов, совершенствование стиля руководства и др.).

Кадровая политика, ориентированная на будущее, предусматривает несколько основных направлений:

- определение основных требований к персоналу с учетом прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации с учетом внедрения новых технологий;
- формирование новых кадровых структур и механизмов управления персоналом;
- прогнозирование создания новых рабочих мест;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора кадров;
- маркетинг персонала;
- формирование концепции вознаграждения и стимулирования сотрудников в связи с намеченной стратегией бизнеса (роль оплаты труда, льгот, социальных услуг);
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и развития кадров;

- внедрение в практику управления кадрами современных информационных технологий;
- высвобождение кадров, помощь в трудоустройстве в случае массовых увольнений;
- определение путей профессионального роста кадров, их обучения, повышения квалификации, переподготовки в связи с переходом к новым технологиям;
- развитие социальных отношений;
- поддержание нормального морально - психологического климата в коллективе [27, с.213].

Информационное обеспечение реализации целей и задач кадровой политики организации включает:

- прогнозирование потребности в персонале;
- современные кадровые технологии;
- подготовку работников кадровых служб, линейных и функциональных руководителей;
- информацию о кадровом составе организации (учет и анализ кадрового потенциала, возможности его реализации).

Приоритетами кадровой политики являются:

- повышение статуса и роли кадровой службы в системе управления персоналом;
- улучшение работы по подбору, отбору, оценке и профессионально - должностному продвижению кадров;
- внедрение в практику управления кадрами современных информационных технологий;
- повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- систематизация работы с резервом руководящих кадров [28, с.88].

Основными принципами (ключевыми ценностями) кадровой политики, то есть правилами, основными положениями, нормами, которыми должны следовать руководители и специалисты в работе с персоналом, являются:

- законность;
- научная обоснованность;
- системность;
- стратегичность;

- комплексность;
- последовательность;
- экономическая обоснованность;
- плановость;
- сочетание преемственности и сменяемости кадров;
- подконтрольность и подотчетность [28, с.89].

Свое конкретное выражение кадровая политика находит в виде административных и моральных норм поведения работников. Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему норм и нормативов; организационных и административных планов; социальных и других мероприятий.

Основными нормативными документами организации являются: устав предприятия, философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт или трудовой договор работника, положение об оплате и стимулировании труда, положение об аттестации кадров и другая документация.

Материально - техническое обеспечение кадровой политики включает:

- определение источников и порядка финансирования мероприятий по работе с кадрами;
- материально - техническую базу кадровой службы;
- выделение средств на повышение квалификации руководителей и специалистов по проблемам совершенствования управления персоналом [28, с.89].

Осуществляется кадровая политика стратегическими и оперативными системами управления организацией, главным объектом кадровой политики является персонал организации.

Для успешной реализации кадровой политики следует разрабатывать ситуационные планы, включающие систему мер по преодолению ожидаемых трудностей и кризисных явлений. Пересмотр и изменение кадровой политики осуществляется в установленном в организации порядке.

Таким образом, существуют различные виды кадровой политики: пассивный, реактивный, превентивный (опережающий), активный, рациональный, авантюристический, открытый и закрытый. Вид кадровой политики, реализуемой в организации зависит как от внешних, так и внутренних факторов управления,

целей организации и методов её достижения.

Разработкой кадровой политики занимаются собственники организации, высший менеджмент, начальники подразделений и кадровая служба. Общее руководство кадровой политикой осуществляет руководитель организации. Процесс разработки и реализации кадровой политики состоит из нескольких этапов:

- первый этап – определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики организации;
- второй этап – стратегический анализ кадрового состава организации. На этом этапе по заданию руководителя кадровая, экономическая, юридическая, финансовая, маркетинговая и другие службы проводят анализ кадрового состава;
- третий этап – оформление основ кадровой политики (обсуждение, доработка и документальное оформление основ кадровой политики с привлечением экспертов, специалистов, ученых и др.). Документы могут называться: «Кадровая политика организации», «Принципы кадровой политики организации», «Основные направления кадровой политики организации» и т. п.;
- четвертый этап – реализация кадровой политики. Осуществляется руководителями организации и структурных подразделений через систему организационных, экономических, административно - правовых, социально - психологических мероприятий, планов, программ, норм, методов, правил и кадровых технологий [23, С.241].

Кадровая политика является составной частью стратегии организации, фундаментальной основой имиджа, индикатором внутренней этики, нравственных принципов и культуры организации. Основывается на кадровой концепции, реализуется линейными, функциональными руководителями и кадровой службой.

В крупных организациях кадровая политика как философия компании официально декларируется и подробно фиксируется в кодексах, программах развития, уставах, инструкциях, коллективных договорах, стандартах, программных заявлениях руководства и других документах. В небольших организациях, она обычно не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Как правило, кадровая политика организации определяется наиболее значимыми внешними и внутренними факторами. К внешним факторам относятся:

- национальное трудовое законодательство;

- взаимоотношения с профсоюзами;
- состояние экономики;
- ситуация на рынке труда (конкуренция, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы);
- перспективы рынка труда.
- Внутренними факторами являются:
 - структура и цели организации, их перспектива и степень проработанности;
 - территориальное размещение;
 - стиль управления;
 - применяемые технологии;
 - организационная культура;
 - условия труда (привлекающие или отталкивающие характеристики работ, например, степень вредности работы, степень физических и психических усилий, взаимодействие с коллегами, понимание и принятие цели организации, степень свободы при решении трудовых задач и др.);
 - качественные характеристики трудового коллектива, удовлетворенность трудом, морально – психологический климат в коллективе (например, работать в успешном коллективе легче и др.) [23, с.226].

При изменении внешних и внутренних факторов руководство организации ставит перед соответствующими руководителями задачу по разработке антикризисных кадровых программ.

За последнее время понимание кадровой политики претерпело существенное изменение. В наши дни складывается комплексное понятие кадровой политики как единства взаимосвязанных направлений: обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой; создание условий, настраивающих работников на эффективный высокопроизводительный труд.

Основной проблемой кадровой политики является организация отношений на предприятии (власть – подчиненные), определение ролей субъектов организации в делах предприятия, определение содержания деятельности субъектов предприятия, принципов и методов их взаимодействия, форм и задач.

В современных условиях работе с кадрами вынуждены уделять внимание все уровни управления организации: высшее руководство, начальники подразделений и кадровая служба. Основополагающими становятся стратегические вопросы, создание целостной системы. Активное участие в осуществлении основной стратегической линии по руководству предприятием принимает сфера управления

персоналом.

Формирование кадровой политики предприятия необходимо реализовывать в следующей последовательности:

- разработать общие принципы кадровой политики и определить приоритеты целей;
- спланировать потребность в персонале, сформировать структуру и штат, создать резерв кадров;
- создать систему и поддержку системы кадровой информации;
- сформулировать принципы распределения финансов, обеспечить эффективную систему стимулирования и мотивации труда;
- обеспечить программу развития персонала, адаптации сотрудников, планирования индивидуального продвижения, формирования команд, профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- провести анализ соответствия кадровой политики и стратегии предприятия управлению его персоналом, выявить узкие места в кадровой работе, оценке кадрового потенциала [31, с.132].

Кадровая политика неразрывно связана со всеми сферами хозяйственной политики организации. С одной стороны, разработка решений в области кадровой политики затрагивает весь комплекс функциональных подсистем: управление научно-технической деятельностью, производством, управление хозяйственной и экономической деятельностью, управление персоналом организации. С другой стороны, кадровая политика влияет на решения во всех перечисленных функциональных подсистемах.

Основной принцип кадровой политики должен быть сформулирован из того, что не только организация имеет цели, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации, которые должны находиться в соответствии. Этот принцип заключается в необходимости достижения и индивидуальных, и организационных целей. Это значит, что в случае возникновения конфликтов нужно искать справедливые компромиссы, не отдавая предпочтение целям организации.

Основные положения кадровой политики организации могут быть сформулированы следующим образом:

- организация планирования потребности персонала и управления им с учетом влияния внутренних и внешних факторов, которые обуславливают

- количественное и качественное состояние трудовых ресурсов региона (государства) и собственного персонала, требуемого в целях реализации стратегии организации на конкретном этапе жизненного цикла;
- выбор наиболее эффективных и оптимальных методов работы с персоналом, которые обусловлены текущей ситуацией развития организации с учетом факторов прогнозирования и учета экономических, социально-демографических, правовых, политических, а также других изменений внешней среды и их влияния на персонал;
 - создание и функционирование системы управления персоналом, которая обеспечивает гибкое и эффективное управление человеческими ресурсами организации на основе современных подходов к управлению персоналом;
 - достижение осознания руководством всех уровней управления решающей роли персонала в обеспечении эффективной работы организации, понимания социальной ответственности в сфере управления человеческим ресурсом;
 - реализация социально направленной системы управления персоналом организации с учетом влияния социальных факторов, удовлетворения личных потребностей работников на уровне, который обеспечивает их социальный статус;
 - формирование организационной культуры организации, которую разделяет персонал, и которая обеспечивает коллективный подход;
 - к реализации стоящих задач как в масштабах организации, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;
 - достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие персонала как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами организации;
 - постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала. Так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом [20, с.231].

Таким образом, формирование кадровой политики представляет собой последовательность четырех этапов от определения целей до её реализации. Формирует кадровую политику собственник, либо высшее руководство организации. В крупных организациях кадровая политика как философия компании официально декларируется и подробно фиксируется в кодексах, программах развития, уставах, инструкциях, коллективных договорах, стандартах,

программных заявлениях руководства и других документах. В небольших организациях, она обычно не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

2. Анализ действующей кадровой политики Центр занятости г.Норильск

2.1 Общая характеристика деятельности Центра занятости г.Норильска

Центр занятости населения Норильска (далее ЦЗН Норильска) является территориальным органом по вопросам занятости населения Федеральной службы по труду и занятости и входит в единую систему федеральной государственной службы занятости населения. Центр является правопреемником Управления государственной службы занятости населения города Норильска.

Центр имеет сокращенное наименование: ЦЗН г. Норильск, в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации. Положением о Федеральной службе по труду и занятости.

Центр осуществляет свою деятельность непосредственно и через государственные учреждения службы занятости (центры занятости населения) во взаимодействии с полномочным представителем Президента Российской Федерации в Центральном федеральном округе, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, органами исполнительной власти города Норильска, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями.

Руководитель ЦЗН г. Норильск

Помощник

Заместитель руководителя

1 Заместитель руководителя

Управление координации деятельности территориальных структур

Контрольно-ревизионный отдел

Управление делами

Управление планирования и бухгалтерского учета

Заместитель руководителя

Отдел трудовой миграции

Управление содействия созданию рабочих мест

Отдел размещения государственного заказа

Заместитель руководителя

Общий отдел

Отдел государственной службы и кадров

Управление активных программ занятости

Юридический отдел

Рисунок 2.1 Организационная структура ЦЗН г. Норильск

ЦЗН г. Норильск является:

- функциональным органом исполнительной власти города Норильска, осуществляющим функции по реализации государственной политики в сфере труда, содействия занятости населения, трудовой миграции и охраны труда, а также по оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции (далее - установленная сфера деятельности);

- уполномоченным органом исполнительной власти города Норильска по определению потребности в привлечении иностранных работников и формированию квот на осуществление иностранными гражданами трудовой

деятельности в городе Норильске, а также по осуществлению государственного управления охраной труда на территории города Норильска.

Центр осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти города Норильска, органами местного самоуправления, общественными объединениями граждан и иными организациями, в том числе территориальными отделениями Пенсионного фонда Российской Федерации.

Центр осуществляет полномочие по предметам ведения Российской Федерации и полномочие Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации по осуществлению социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными, переданное в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации для осуществления органам государственной власти субъектов Российской Федерации.

Центр осуществляет надзор и контроль за:

- приемом на работу инвалидов в пределах установленной квоты с правом проведения проверок, выдачи обязательных для исполнения предписаний и составления протоколов;
- регистрацией инвалидов в качестве безработных;
- обеспечением государственных гарантий в области содействия занятости населения, за исключением государственных гарантий в области занятости населения в части социальной поддержки безработных граждан.

Руководитель Центра:

- руководит деятельностью Центра, несет персональную ответственность перед Правительством Норильска за реализацию установленных полномочий.
- распределяет обязанности между заместителями руководителя.
- утверждает штатное расписание Центра в пределах утвержденной предельной численности и фонда оплаты труда, а также положения о структурных подразделениях Центра.
- организует проведение мероприятий по совершенствованию системы управления в установленной сфере деятельности, в том числе по оптимизации подведомственной бюджетной сети.
- осуществляет в установленном порядке расходование денежных средств в пределах выделенных ассигнований, обеспечивает соблюдение финансовой

дисциплины и повышение эффективности использования средств бюджета города Норильска, предусмотренных на содержание Центра и реализацию возложенных на него полномочий, несет персональную ответственность за достижение показателей эффективности в установленной сфере деятельности.

- исполняет полномочия представителя нанимателя для государственных гражданских служащих Центра и работодателя для работников Центра, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы, в соответствии с законодательством о государственной гражданской службе и трудовым законодательством.
- представляет Центр в федеральных органах государственной власти, иных государственных органах, органах местного самоуправления, в организациях, общественных объединениях граждан.
- обеспечивает соблюдение государственными гражданскими служащими законодательства о государственной гражданской службе, служебной дисциплины, коллективных договоров, правил служебного распорядка, должностных регламентов.

Расходы на содержание Центра осуществляются за счет средств, предусмотренных в бюджете города Норильска на соответствующий финансовый год на функционирование исполнительных органов государственной власти, а также в установленном порядке за счет субвенций из федерального бюджета на осуществление полномочия Российской Федерации по осуществлению социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными, в соответствии с федеральным законодательством переданного для осуществления органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Таблица 2.1

Обеспеченность кадрами Центр занятости г. Норильск

2015		2016	
План	Факт	План	факт
	Обеспеченность		Обеспеченность

Высшее руководство	13	13	100%	13	13	100%
Руководители отделов	36	36	100%	36	35	97,2
Главные специалисты	11	11	100%	11	10	100%
Ведущие специалисты	31	31	100%	31	31	100%
Специалисты	64	64	100%	64	64	100%
	155	155	100%	155	154	99%

Анализ обеспеченности Центр занятости г. Норильск кадрами показал, что общая обеспеченность составляет 99%, нехватка ощущается в категории руководители среднего звена на 1 специалиста.

Государственная служба в ЦЗН г. Норильск строго регламентирована. Каждое подразделение ЦЗН г.Норильск имеют Положения об отделах, в которых четко определены их функции. Для каждой должности разработаны должностные инструкции и деятельность каждого служащего четко регламентирована.

Среди предписывающих норм фундаментальными основами служебного поведения служащих ЦЗН выступают добросовестность и профессионализм, которые обеспечат эффективное функционирование государственной службы в интересах граждан. Вся деятельность государственных служащих должна строиться на законности и компетенции, что позволит им быть подлинно независимыми, исключит действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных и иных интересов, препятствующих исполнению должностных обязанностей.

2.2 Анализ действующей кадровой политики в Центр занятости г.Норильск

Составляющими кадровой политики в Центр занятости г. Норильск являются:

- система формирования кадров;
- система адаптации;
- система оценки кадров;
- система мотивации кадров;
- система развития кадров, включающая обучение, переподготовку кадров, формирование резерва кадров;
- формирование организационной культуры.

Кадровая политика государственного органа во многом определяется качественным составом служащих.

Рассмотрим качественный состав государственных служащих ЦЗН г.Норильск по возрасту, опыту работы, квалификации.

Рассмотрим возрастной состав государственных служащих. По возрастной категории служащие ЦЗН г.Норильск делятся следующим образом (рисунок 2.2)/

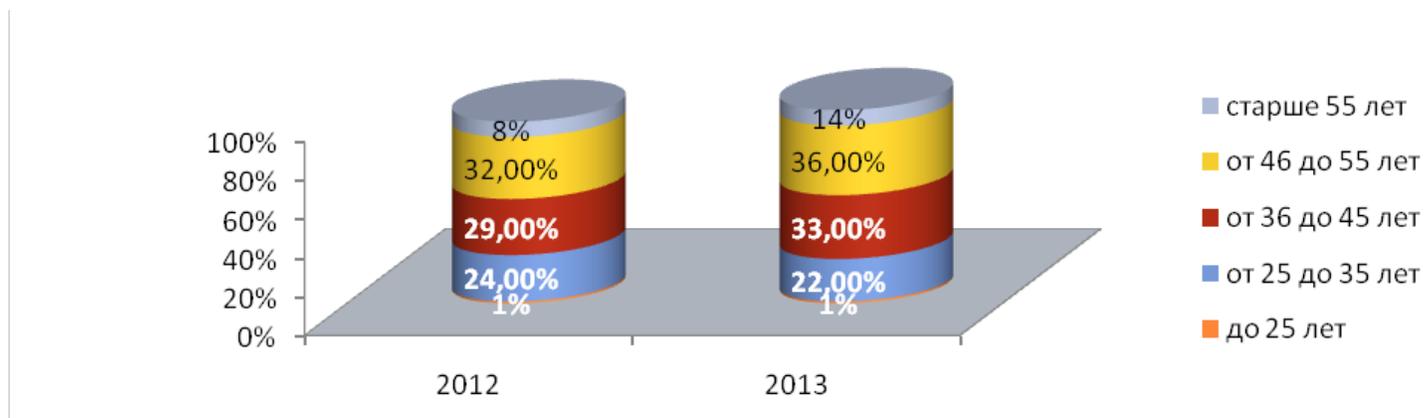


Рисунок 2.2 Структура служащих ЦЗН г.Норильск по возрасту, %

Наибольшую возрастную группу составляют работники в возрасте от 46 до 55 лет, вторая по количеству группа – лица от 36 до 45 лет, группа сотрудников в возрасте до 25 лет самая малочисленная.

Большое значение для государственной службы имеет практический опыт работы в органах гражданской службы, поэтому проанализируем кадры ЦЗН по стажу работы в органах управления (рисунок 2.3).

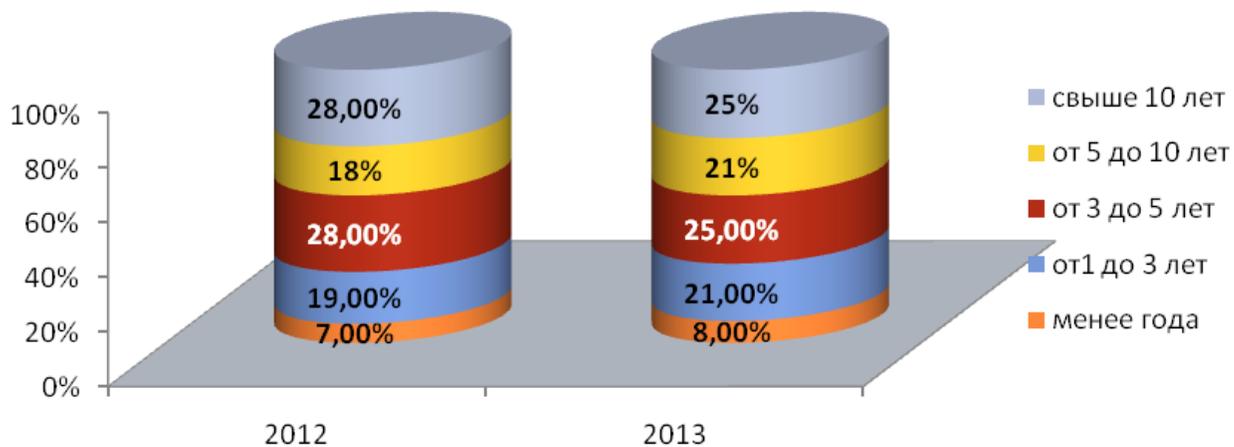


Рисунок 2.3 Структура служащих ЦЗН г.Норильск по стажу работы в органах управления

Стаж работы в органах управления свыше 10 лет имеют 25% работников, 21% имеют стаж работы от 5 до 10 лет.

Образовательный уровень государственных служащих характеризуется следующими параметрами: среди государственных служащих 64,4% имеют высшее и незаконченное высшее образование, 10 % - среднее специальное и 35,4% - среднее образование (рисунок 2.4).

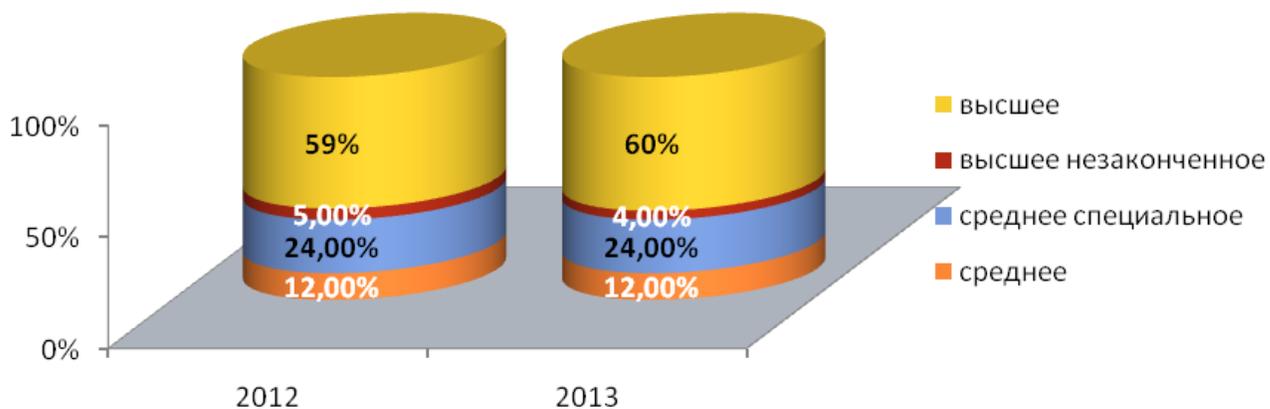


Рисунок 2.4 Структура работников ЦЗН г.Норильск по образованию

Анализ качественного состава персонала показал, что кадры ЦЗН довольно опытные: большинство служащих имеют высшее образование в 2016 году.

За последние три года из ЦЗН приняты на вакантные должности 23 сотрудника. В таблице 2.5 представлен анализ движения персонала за 2011-2016 гг.

Таблица 2.5

Движение и текучесть персонала

Показатели	2015	2016	Абс. откл.	Отклонение %
1 Состояло работников на начало периода, чел.	155	154	1	103,2
2 Принято всего, чел.	11	12	1	109
3 Выбыло всего, чел, в т.ч.:	12	13	1	108
4 Состояло работников на конец периода,	154	154	-	100
5 Среднесписочная численность, чел.	154	154	-	100
6 Количество работников, проработавших год, чел.	131	128	-3	98,1
7 Коэффициент оборота по приёму, % (стр.2:стр.5)	7,1%	7,7%	0,6%	
8 Коэффициент оборота по выбытию, % (стр.3:стр.5)	7,7%	8,4%	+0,7%	
9 Коэффициент общего оборота, % [(стр.2+стр.3):стр.5]	14,9%	16,2%	+1,3%	

10 Коэффициент постоянства кадров, %
(стр.6:стр.5)

85% 83,1% -1,9%

Как видно из анализа, общий оборот кадров составляет в 2015-2016гг по 16,2%, что является отрицательным фактором.

При увольнении каждому было предложено указать причину увольнения.

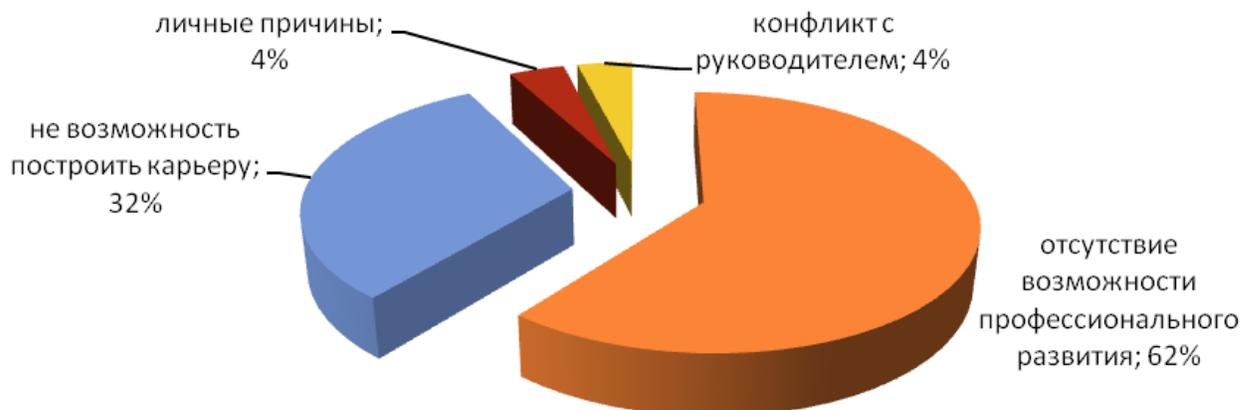


Рисунок 2.5 Причины ухода служащих из Центр занятости г.Норильск

По данным кадровой службы 62% указали в качестве основной причины увольнения из ЦЗН г.Норильск - отсутствие возможности профессионального развития, еще 32% - указали причиной отсутствие возможности построить карьеру.

2.3 Проблемы действующей кадровой политики Центр занятости г.Норильск

Для улучшения работы сотрудников ЦЗН г.Норильск необходимо выяснить мнение самих сотрудников о той трудовой среде, в которой им приходится трудиться. Для того, чтобы выяснить отношение государственных служащих к сложившейся в ЦЗН кадровой политике, с разрешения руководителя был проведен анонимный опрос. В нем приняли участие 54 служащих. Все служащие имеют стаж работы в органах государственной службы свыше 5 лет, из них 19 имеют стаж государственной службы более 10 лет. Возраст всех участников опроса старше 37 лет.

Опросный лист представлен в Приложении 1.

Ниже приведены результаты анонимного опроса служащих ЦЗН. Структура ответов служащих ЦЗН (рис.2.6) показывает, что служащих помимо оплаты труда, стимулирует к плодотворной работе возможность профессионального (69%) и карьерного (62%) роста.

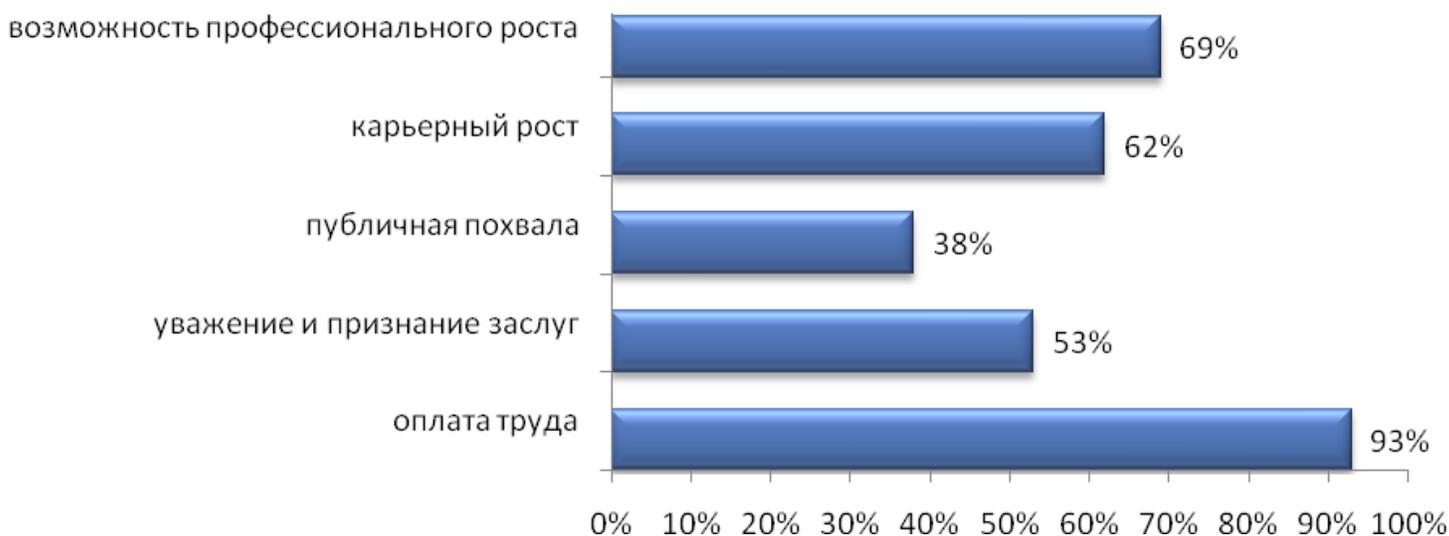


Рисунок 2.6 - Структура ответов служащих ЦЗН о мотивационных факторах работы.

Удовлетворяет ли Вас сложившаяся в ЦЗН система обучения и переподготовки служащих?

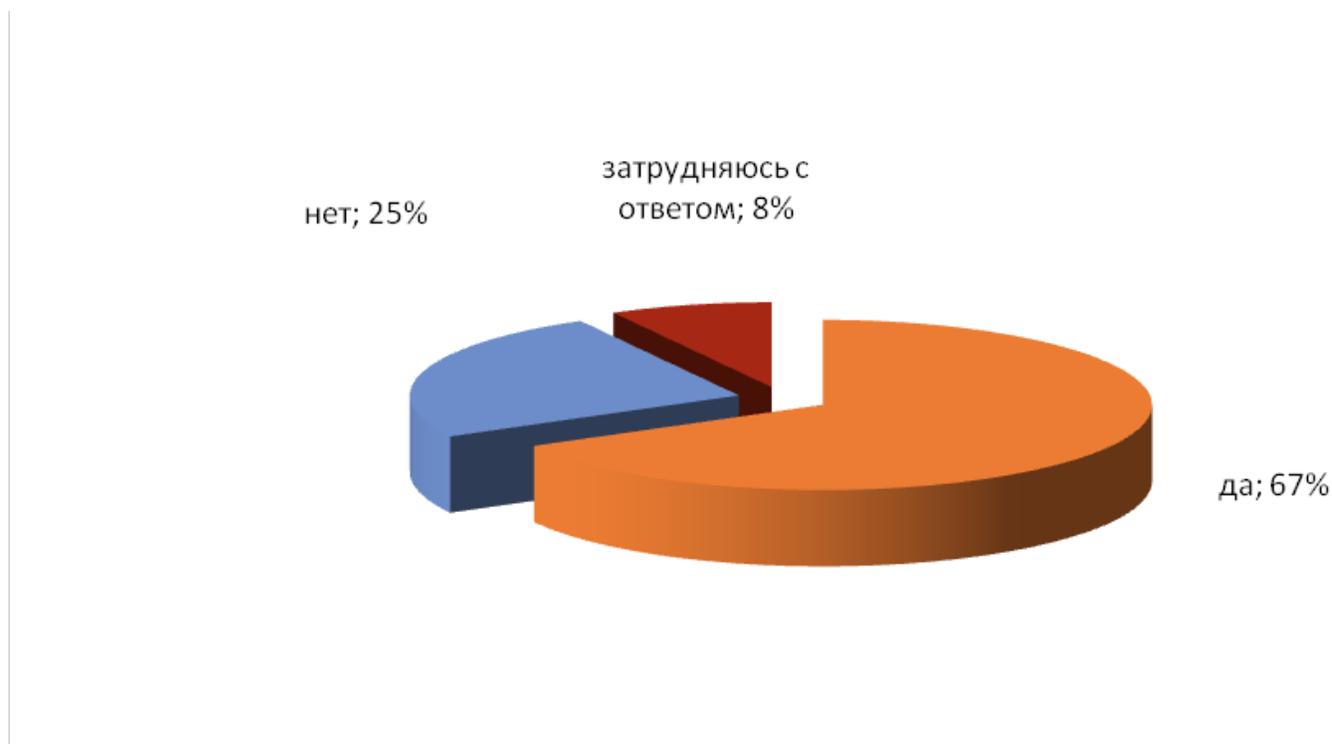


Рисунок 2.7 - Структура ответов служащих ЦЗН о существующей системе обучения и переподготовки.

Из ответов служащих следует, что большинство сотрудников (67%) удовлетворены сложившейся системой обучения в ЦЗН.

Какая мотивационная составляющая на Ваш взгляд необходима в ЦЗН, чтобы работа служащих стала более продуктивной? (допускается более 1 ответа).

Из ответов служащих следует, что подавляющему большинству служащих ЦЗН (49%) для продуктивной работы необходимо видеть перспективу карьерного роста и получать стимулирование повышения профессиональной квалификации.

Проанализировав ответы сотрудников можно понять общее настроение сотрудников ЦЗН, их сложности в работе и их ожидания.

Так как карьерное развитие интересно многим служащим, далее выяснялось: *связывает ли служащий свои карьерные стремления с государственной службой?* Иллюстрация ответов приведена на рисунке 2.8.

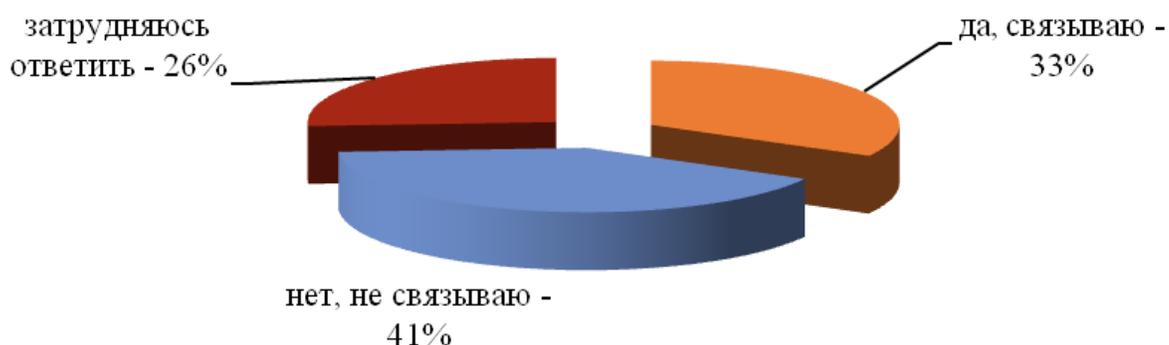


Рисунок 2.8 - Иллюстрация ответов сотрудников о карьерных устремлениях.

Из ответов, представленных на рисунке 2.8, хорошо видно, что только третья часть сотрудников (33%) уверенно ответили, что связывают свою карьеру с работой в государственной службе, большая часть категорически не связывает своё будущее с работой в ЦЗН, а 26% пока не определились в своем выборе. Учитывая результат, можно сделать вывод о том, что в ближайшие годы те 41%, не связывающих свою карьеру с государственной службой, в которой работают, покинут её в поисках лучшего места.

Следующим вопросом выяснялось: *ощущают ли служащие реальную возможность карьерного роста в ЦЗН?* Иллюстрация ответов на рисунке 2.9.

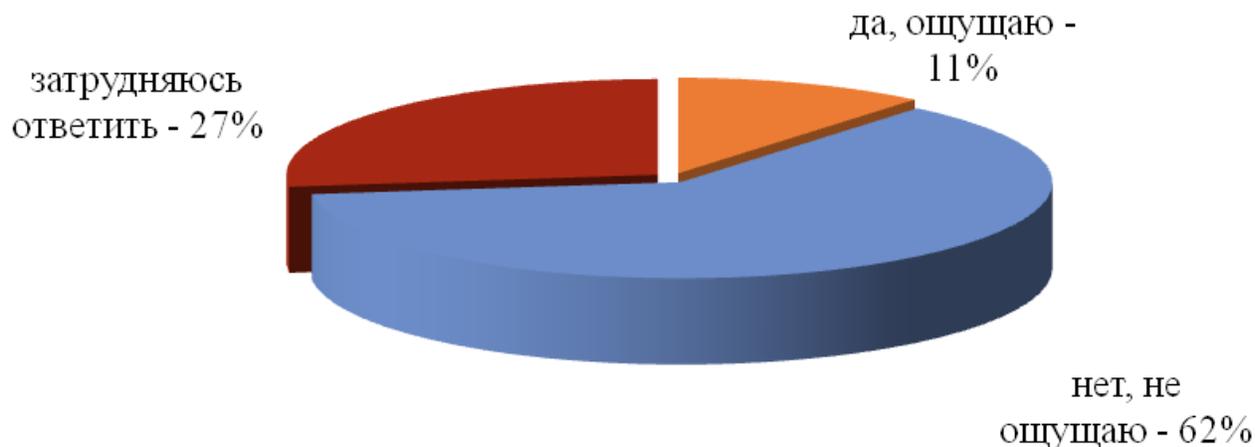


Рисунок 2.9. Иллюстрации ответов сотрудников о реальной возможности карьерного роста в муниципальной службе.

Как видно из анализа полученных ответов, большинство не ощущает реальной возможности карьерного роста в государственной службе (62%), 27% (почти треть) затруднилась ответить на вопрос, и только 11% работников реально имеют цель и знают, как построить свою карьеру в органах власти.

3. Совершенствование стратегии кадровой политики Центр занятости населения г.Норильск

Предлагается разработать программу развития кадров, включающую обучение и систему оказания помощи служащим в построении индивидуальной карьеры служащих ЦЗН г.Норильск.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Определить цели развития через обучение;
2. Определить потребности в обучении персонала;
3. Провести комплекс подготовительных мероприятий:
 - подобрать наиболее эффективные методы обучения, подходящие служащим ЦЗН г.Норильск в соответствии с нынешним этапом развития и стратегическими целями;
 - поиск преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов;
 - подготовить нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс обучения разных категорий служащих;
 - назначить контролирующий орган внутрифирменного обучения.

- определить набор качественных показателей, актуальных на сегодняшний день при оценке эффективности процесса обучения служащих ЦЗН г.Норильск.

Проектные предложения, направленные на формирование системы дополнительного обучения в ЦЗН г.Норильск, состоят в разработке процессов и методов обучения и внесении дополнений в нормативно-методическое обеспечение системы управления служащими.

Разработанная программа обучения позволит сформировать процесс обучения с учетом целей и задач всей организации, ее стратегии развития.

Результатом разработки программы обучения персонала ЦЗН г.Норильск должны быть:

- совершенствование организации труда работников ЦЗН г.Норильск;
- сформированная программа дополнительного обучения служащих администрации;
- разработанное документационное обеспечение программы дополнительного обучения;
- повышение эффективности работы обученного сотрудника и повышение уровня удовлетворенности трудом;
- увеличение эффективности работы работников ЦЗН г.Норильск в целом, в частности повышение эффективности управленческих решений и снижение неэффективных расходов бюджета.

Также предлагается использовать дистанционное обучение служащих.

В сравнении с традиционным, дистанционное обучение обладает более широким спектром возможностей, его по праву можно назвать и общедоступным образованием. Дистанционное обучение предусматривает закрепление за каждым студентом персонального преподавателя (тьютора), с которым студент может связаться не в строго назначенное время, а сразу же при возникновении вопроса.

Дистанционное обучение в ЦЗН может использоваться как:

1. краткосрочное в виде курсов по направления деятельности: «повышение эффективности продаж», «работа с конфликтными клиентами», «новые виды рекламы в туризме», «сайт, как инструмент продаж» и другие.

2. длительное в виде получения высшего, второго высшего образования по специальности «менеджмент», «государственное и муниципальное управление», «технологии содействия занятости» и другие.

Процесс дистанционного образования основан на современных интернет - технологиях. Данная система предполагает получение студентом знаний и общение с преподавателем через всемирную паутину.

Учащийся может заниматься в удобное время, в предпочтительной обстановке, по несколько раз просматривать учебно-методический материал дистанционно. Обучаемый имеет возможность качественного ознакомления с учебными материалами и научными работами, а также общения с преподавателем и сокурсниками.

Еще одним преимуществом дистанционного образования можно назвать и то, что обучаемый в процессе обучения овладевает в совершенстве современными телекоммуникационными и компьютерными технологиями. Еще один, пожалуй, наиболее важный плюс дистанционной формы обучения, что учебная программа разрабатывается для каждого студента индивидуально, в зависимости от степени его занятости и возможностей.

Потребность в обучении определяется исходя из задач профессионального развития персонала. На основе анализа требований к должностям, результатов планирования и аттестации служащих определяется потребность в обучении.

Организационная сторона подготовки к обучению состоит в сборе заявок от руководителей структурных подразделений, которые позволяют определить направления обучения и разработать план мероприятий по обучению персонала. Для этого не позднее, чем 1 октября каждого года все руководители структурных подразделений ЦЗН г.Норильск представляют свои предложения в службу кадров для обобщения по форме, приведенной в Приложении 2.

Формирование бюджета на программу обучения служащих следует проводить с учетом и в соответствии с установленными целями и приоритетами, с учетом выявленной потребности в профессиональном развитии. В результате процесс формирования бюджета приобретет целенаправленный и упорядоченный характер.

Бюджет программы развития утверждается руководителем ЦЗН г.Норильск и содержит перечень видов обучения, сроков обучения и затрат на обучение с

разбивкой по месяцам года. Наиболее важные виды обучения, особенно обязательные, определенные законодательством, должны получить необходимое финансирование, остальные виды обучения при отсутствии денежных средств могут финансироваться по остаточному принципу.

На основании выявленной потребности в обучении персонала разрабатывается план обучения, в котором указываются целевые группы обучения, цели обучения на предстоящий год и методы достижения этих целей.

План профессионального обучения персонала утверждается руководителем ЦЗН г.Норильск исходя из наличия денежных средств на эти цели.

В ЦЗН г.Норильск предлагается следующая приоритетность обучения:

1 очередь: переподготовка;

2 очередь: обучение, обусловленное процессом обновления системы управления, зачисленных в кадровый резерв;

3 очередь: обучение лиц в качестве поощрения за особые достижения в профессиональной деятельности по решению руководителя администрации;

4 очередь: очередное повышение квалификации 1 раз в 5 лет.

При выборе учебных мероприятий и организаций, оказывающих образовательные услуги, учитываются категории персонала (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Категории персонала и виды их обучения

Состав категорий	Организации, оказывающие образовательные услуги
Руководители и главные специалисты	Высшие учебные заведения, тематические курсы и семинары, обучение в аспирантуре, участие в международных программах, участие в правительственных программах обучения.

Продолжение таблицы 3.1

Руководители отделов Высшие учебные заведения, обучение в центре развития по и служб и их программам подготовки и переподготовки заместители государственных служащих

Специалисты Высшие учебные заведения, посещение тематических курсов и семинаров по профилю службы, участие в курсах повышения квалификации

Инициировать обучение помимо плана имеет право каждый сотрудник администрации, если руководитель структурного подразделения направит ходатайство на имя главы администрации и получит разрешение. В ходатайстве руководитель должен обосновать необходимость обучения и цель внепланового обучения.

При принятии решения о направлении сотрудника на обучение специалистами отдела кадров отслеживается исполнение следующих условий обучения:

- наличие денежных средств в смете администрации, выделенных на цели обучения;
- необходимость обучения, обусловленную профессиональными задачами стоящими перед служащим;
- качество учебных программ.

С сотрудниками, проходящие долгосрочное обучение за счет средств администрации заключаются ученические договоры, который является дополнительным к трудовому.

Служащий ЦЗН г.Норильск, направленный на обучение обязан:

- 1) относиться к обучению ответственно, стремясь в период обучения получить максимальные знания;
- 2) способствовать применению знаний, полученных в период обучения в ежедневной работе;
- 3) отчитаться о прохождении обучения документально с предъявлением в отдел кадров полученного удостоверения или сертификата;

4) спустя 1 месяц после обучения предоставить в отдел кадров информацию, заполненную непосредственным руководителем с отзывом о применении в работе полученных знаний;

б) в случае заключенного ученического договора отработать после обучения определенный период времени (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Периоды обучения и обязательной отработки

	Долгосрочное обучение, продолжительностью более 500 часов	Обучение, продолжительностью от 73 до 500 часов	Краткосрочное обучение, продолжительностью 8 до 72 часов
Период обязательной работы после обучения	2 года	1 год	6 месяцев

В случае, если сотрудник прерывал обучение или не получил в результате обучения удостоверяющий обучение документ, он обязан возместить сумму, затраченную на его обучение.

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая.

Оценка эффективности обучения служащих базируется на информации по обратной связи, касающейся знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения, практической ценности обучения, методик обучения, полученных от сотрудника, прошедшего обучение. Для руководителей, дополнительно рассматривается критерий удовлетворенности руководителя сотрудником, прошедшим обучение.

Методика оценки эффективности обучения.

1. Расчет результативности сотрудника или группы сотрудников, прошедших обучение (по каждому критерию в процентах).
2. Расчет эффективности обучения для данного сотрудника или группы сотрудников.

Критерии результативности обучения.

1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение в приобретении необходимых знаний, навыков и качеств.

Анкеты оценки обучения заполняются сотрудниками после обучения.

2. Удовлетворенность руководства обучившегося.

Непосредственный руководитель заполняет анкету оценки результативности обучения, приводит оценку в баллах.

После заполнения соответствующих анкет проводится анализ полученных данных по 1 и 2 критериям, на основании которого делаются выводы о полученном обучении.

Экономическую эффективность обучения можно определить, как отношение полученного экономического эффекта к затратам ресурсов, обусловившим получение этого эффекта, в первую очередь, в результате более продуктивной деятельности обученных работников.

Основными критериями эффективности дополнительного обучения в ЦЗН г.Норильск являются:

- уменьшение времени на выполнение работ, услуг;
- повышение сложности выполняемых заданий;
- повышение качества выполняемых работ;
- уменьшение количества жалоб со стороны потребителей услуг.

Информацию, полученную в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, необходимо анализировать и использовать при подготовке и проведении аналогичных программ в будущем. Оценка эффективности обучения служащих ЦЗН г.Норильск позволяет постоянно работать над повышением качества обучения, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения,

которые не оправдали возложенных на них надежд.

Показатели по оценке эффективности обучения:

1. Общая результативность обучения служащих:

$$P = K1 / K2 \times 100\% \text{ (3.1)}$$

где P – общая результативность обучения служащих, %;

K1 – количество работников, обучение которых оценено как результативное, равное или выше установленного норматива (определяется с учетом оценки результативности обучения по вышеперечисленным критериям), чел;

K2 – общее количество работников, прошедших обучение за данный период, чел.

2. Эффективность обучения служащих:

$$\mathcal{E} = K1 / \mathcal{Z} \times 100\% \text{ (3.2)}$$

где Э – эффективность обучения служащих, %;

K1 – количество работников, обучение которых оценено как результативное, чел;

З – затраты на обучение, руб.

Для установления норматива данные показатели отслеживаются в течении нескольких кварталов. Значение полученного показателя ниже норматива свидетельствуют о необходимости анализа и выявления причин низкой результативности. Также важно анализировать полученные показатели в динамике.

Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была максимальной. Чтобы добиться этой цели требуется уделить достаточно внимания каждому этапу процесса обучения. Невнимание к любому из этапов, скорее всего, сведет на нет все результаты этого или будущих процессов обучения персонала в организации.

Информацию, полученную в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, необходимо анализировать и использовать при подготовке и проведении аналогичных программ в будущем. Оценка эффективности обучения работников организации позволяет постоянно работать над повышением качества

обучения, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них надежд.

Результаты проведенного обучения (качество преподавания, а также степень глубины усвоения материала слушателями и полученная конкретная практическая отдача) контролируются и учитываются отделом кадров ЦЗН г.Норильск.

Вся работа по организации, контролю и оформлению возлагается на Отдел государственной службы и кадров. Сосредоточение в одних руках работы по развитию кадров, позволит упорядочить и своевременно координировать деятельность по подготовке и переподготовке персонала, а также исключит дублирование, неоправданные финансовые, транспортные и временные затраты.

Вся информация по повышению квалификации сотрудников ЦЗН г.Норильск будет сконцентрирована в базе данных отдела кадров, который обобщит сделанные подразделениями ЦЗН г.Норильск заявки на обучение и сформирует группы служащих для обучения, организует их обучение с максимально возможной практической отдачей и насыщенностью.

Программа должна охватить все категории работников ЦЗН г.Норильск и создать стройную систему развития персонала на краткосрочную перспективу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретические исследования проведенные в работе, позволяют сделать выводы о том, что кадровая политика организации - целостная, обусловленная стратегия работы с персоналом, которая объединяет различные формы, методы и модели кадровой работы. Главной целью кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволил бы обеспечивать реализацию целей организации. Также целью кадровой политики является оптимизация управления кадрами для эффективной деятельности и развития организации.

Существуют различные виды кадровой политики: пассивный, реактивный, превентивный (опережающий), активный, рациональный, авантюристический, открытый и закрытый. Вид кадровой политики, реализуемой в организации зависит как от внешних, так и внутренних факторов управления, целей организации и методов её достижения.

Формирование кадровой политики представляет собой последовательность четырех этапов от определения целей до её реализации. Формирует кадровую политику собственник, либо высшее руководство организации. Кадровая политика является составной частью стратегии организации, фундаментальной основой имиджа, индикатором внутренней этики, нравственных принципов и культуры организации.

Государственная кадровая политика в системе государственной службы представляет собой стратегию государства по формированию, развитию и обеспечению востребованности ее кадрового потенциала, подбору, отбору и расстановке ее кадрового состава. Это наука и искусство формирования высококачественного кадрового состава административной ветви государственной власти.

Во второй главе работы проведен анализ системы управления персоналом и мотивации государственных служащих ЦЗН, который позволяет сделать соответствующие выводы.

Мотивация государственных служащих ЦЗН г.Норильск представлено следующими составляющими: материальное, нематериальное и моральное стимулирование.

Материальное стимулирование состоит из денежного содержания, премий, доплат, материальных выплат, предусмотренных законодательством. Окончательный размер оклада денежного содержания служащих ЦЗН г.Норильск зависит от должности, стажа работы в органах государственной власти, от служебной нагрузки, сложности выполняемой работы и ответственности по должности.

Служащим предоставляется ежегодный оплачиваемый основной и дополнительный отпуск.

Государственным служащим гарантируется пенсионное обеспечение при выполнении необходимых условий государственной службы.

Моральные поощрения служащих ЦЗН г.Норильск представляют из себя награды, поощрения, благодарности, подарки за безупречную службу, выполнение особо важных заданий. К мотивации труда в ЦЗН г.Норильск относятся методы профессионально-должностного развития. Анализ показал, что в настоящее время численность государственных служащих ЦЗН, охваченных всеми видами профессионального развития не достаточен.

Оценка принятой кадровой политики проведена также методом опроса служащих, который показал, что служащих помимо оплаты труда, стимулирует к плодотворной работе возможность профессионального (69%) и карьерного (62%) роста. Большинство сотрудников не удовлетворены сложившейся системой профессионального развития в ЦЗН. Подавляющему большинству служащих хочется видеть перспективу карьерного роста и иметь возможность построения индивидуальной карьеры с целью достижения вершины своей карьеры.

Таким образом, проблемой кадровой политики государственных служащих ЦЗН г.Норильск является неудовлетворенность государственных служащих сложившейся системой должностного развития.

Предлагается разработать программу развития кадров, включающую обучение и систему оказания помощи служащим в построении индивидуальной карьеры служащих ЦЗН г.Норильск.

Проектные предложения, направленные на формирование системы дополнительного обучения в ЦЗН г.Норильск, состоят в разработке процессов и методов обучения и внесении дополнений в нормативно-методическое обеспечение системы управления служащими.

На основании выявленной потребности в обучении персонала разрабатывается план обучения, в котором указываются целевые группы обучения, цели обучения на предстоящий год и методы достижения этих целей.

План профессионального обучения персонала утверждается руководителем ЦЗН г.Норильск исходя из наличия денежных средств на эти цели.

С сотрудниками, проходящие долгосрочное обучение за счет средств администрации заключаются ученические договоры, который является дополнительным к трудовому.

Программа охватит все категории работников ЦЗН г.Норильск и создать стройную систему развития персонала на краткосрочную перспективу. Предложены разные виды обучения, в том числе такой экономичный и современный, как дистанционное обучение.

Предлагаемая система будет иметь мотивационное значение и предоставит кадрам возможность строить свою карьеры на базе своего личного потенциала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. // М.: Изд-во РАГС. 2017
2. Барциц И. Н. Правовое обеспечение государственной службы. М:РАГС, 2016
3. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Кадроведение. Издательство РАГС. 2017
4. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Уч.пособие. М:ИНФРА-М, 2017
5. Игнатов В.Г., Сулемов В.А. Радченко А.И. и др. Кадровое обеспечение государственной службы. Ростов-на-Дону: Феникс, 2016
6. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. М.: Проспект, 2016
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М:Юнити-Дана, 2016
8. Кобзаненко В.А. Государственное управление т.2, СПб, Гамма. 2014
9. Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебное пособие. СПб: Межотраслевой институт повышения квалификации, 2017
10. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. М:КНОРУС, 2017
11. Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник. М:Юриспруденция, 2015
12. Малуев П.А., Мелихов Ю.В. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М: Дашков и К, 2015.
13. Ноздрачев А.Ф. Государственная служба. Учебник для подготовки государственных служащих. М.: Статут. 2016.
14. Нуртдинова А.Ф., Ноздрачев А.Ф., Чиканова Л.А. Кадровику госслужбы. М.: МЦФЭР, 2017.
15. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности, М., Экзамен, 2017
16. Основы государственной службы и кадровой политики: учебное пособие для студентов ВУЗов/ В.В.Черепанов, Ю В.П. Иванов - М:ЮНИТИ—ДАНА, 2016
17. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов // В.В. Черепанов. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
18. Проблемы государственной кадровой политики в государственной службе: ротация, стажировка, квалификационный экзамен: Научный отчет по НИР // под руководством А.И. Турчинова. М. 2013.
19. Пресняков М.В., Чаннов С.Е. Административно-правовое регулирование служебных отношений: теория и практика / под ред. Г.Н. Комковой. Саратов:

Научная книга, 2012.

20. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: Теория, история, новые реалии. Монография. М.: Изд-во РАГС, 2015.
21. Турчинов А.И., Управление государственной гражданской службой РФ. М:РАГС, 2014
22. Турчинов А.И., Магомедов К.О. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: духовно-нравственные проблемы М.: Изд-во РАГС, 2016.
23. Управление персоналом организации: Учебник. // Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2016.
24. Черепанов В.В. Иванов В.П. Основы государственной службы и кадровой политики. М:ЮНИТИ-ДАНА, 2016
25. Якушев А.В. Государственное и муниципальное управление. Конспект лекций., М., Приор, 2017
26. Александрова А.Л., Бычкова Д.Г., Гришина Е.Е. Кадровый потенциал гражданской службы как ресурс реформ государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления, №3, 2015 – с.55
27. Архипова Н. И. Вопросы повышения уровня профессиональной компетентности и морально-нравственных качеств государственных и муниципальных служащих / Н. И. Архипова, О. Л. Седова // Вестник РГГУ. - 2016. - № 12. - С. 38-66.
28. Дементьев А.Н., Качушкин С.В. Принципы государственной гражданской службы // Государственная власть и местное самоуправление, 2015, № 4.
29. Костромина С.В. Кадровый резерв государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: проблемы и перспективы // Административное и муниципальное право, 2015, № 5.
30. Крылова Е.Г. Профессионализм как основной принцип организации и функционирования государственной службы // Арбитражный и гражданский процесс, 2014, № 3.
31. Кузнецов О.В. Повышение квалификации или переподготовка? // Государственная служба, 2015, №1.
32. Пономарева Е.А. Организация профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации гражданских служащих // Государственная власть и местное самоуправление. 2015. № 11.
33. Положение о Центре труда и занятости населения города Норильска (приложение к постановлению правительства Норильска от 8 февраля 2015 г. n 33-пп)
34. Данные опроса служащих ЦЗН, 2016 г

35. Положение о поощрениях государственных служащих ЦЗН г.Норильск, утв.
13.03.2011 г

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Опросный лист

Всем было предложено ответить на вопросы, выбрав один или более одного предложенного ответа:

Что по-вашему стимулирует сотрудников ЦЗН

к плодотворной работе больше всего (возможно более 1 ответа) ?

- а) оплата труда
- б) уважение и признание заслуг
- в) публичная похвала
- г) карьерный рост
- д) возможность профессионального роста

Удовлетворяет ли Вас сложившаяся в ЦЗН г.Норильск система обучения и переподготовки служащих ?

- а) да
- б) нет
- в) затрудняюсь ответить

Что на Ваш взгляд необходимо сделать, чтобы служба в ЦЗН г.Норильск стала более продуктивной, более профессиональной?(допускается более 1 ответа)

- а) стимулировать профессиональный рост сотрудников
- б) предоставить возможность обучения
- в) повысить квалификацию

Связываете ли Вы свои карьерные стремления с государственной службой?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

Ощущают ли служащие реальную возможность карьерного роста в ЦЗН ?

а) да

б) нет

в) затрудняюсь ответить

Какой вид карьеры наиболее интересен для служащего?

а) вертикальный карьерный рост внутри службы

б) карьерный рост на выбранной службе

в) карьерный рост на новом рабочем месте

г) карьерный рост горизонтального перемещения

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ЗАЯВКА

на обучение служащих _____

(наименование структурного подразделения)

№ п/п	Специальность, программа	Вид обучения (подготовка / повышение квалификации)	Количество человек	Желаемая дата обучения
-------	--------------------------	--	--------------------	------------------------

Руководитель _____ / _____ /

Исполнитель _____ / _____ /

ЗАЯВКА

на обучение в сторонних организациях в

(наименование структурного подразделения)

Ф.И.О.	Дата рождения	Дата последнего обучения	Примерная тематика обучения	Место проведения обучения	Примерная стоимость	Месяц проведения обучения	Примерный срок обучения
--------	---------------	--------------------------	-----------------------------	---------------------------	---------------------	---------------------------	-------------------------

Руководитель _____ / _____ /

Исполнитель _____ / _____ /