

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
«__» _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

**38.03.03.01 «Управление персоналом организации»
Совершенствование работы кадровой службы организации
(на примере Кюдинского филиала АО «КрасЭЖо»)**

Руководитель	_____	Н.П. Гуляева
Выпускник	_____	В.В. Толубаев
Нормоконтролер	_____	Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
«___» _____ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Толубаеву Владиславу Вячеславовичу

Группа УБ 12-13

Направление 38.03.03.01

«Управление персоналом организации»

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование работы кадровой службы (на примере Кодинского филиала АО «КрасЭКО»)»

Утверждена приказом по университету № 3038/с от 09.03.2016 г.

Руководитель ВКР Н. П. Гуляева, кандидат философских наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность АО «КрасЭКО» за 2015-2013 г.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Основы функционирования кадровой службы.
- 2 Анализ деятельности Кодинского филиала АО «КрасЭКО».
- 3 Разработка проекта совершенствования работы кадровой службы в Кодинском филиале АО «КрасЭКО».

Перечень графического материала:

- 1 Тема работы;
- 2 Актуальность работы;
- 3 Цель и задачи;
- 4 Характеристика АО «Красноярская региональная энергетическая компания»;
- 5 Характеристика Кодинского филиала АО «КрасЭКО»;
- 6 Анализ деятельности кадровой службы Кодинского филиала АО «КрасЭКО»;
- 7 Описание выявленных проблем в работе кадровой службы Кодинского филиала АО «КрасЭКО»
- 8 Мероприятия по совершенствованию работы кадровой службы Кодинского филиала АО «КрасЭКО»;
- 9 Эффективность реализации предложенных мероприятий по совершенствованию работы кадровой службы Кодинского филиала АО «КрасЭКО».

Руководитель ВКР
Задание принял к исполнению

Н. П. Гуляева
В. В. Толубаев

« ____ » _____ 2015 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Совершенствование работы кадровой службы организации (на примере Кодинского филиала АО «КрасЭКо»)» содержит 80 страниц текстового документа, 4 приложения на 11 страниц, 70 использованных источников, 7 рисунков, 4 таблиц, 9 формул.

КАДРОВАЯ СЛУЖБА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА, ИНСПЕКТОР ПО КАДРАМ, ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ.

Объект работы – Кодинский филиал АО «Красноярская региональная энергетическая компания»

Цель работы: разработать мероприятия по совершенствованию работы кадровой службы Кодинского филиала АО «КрасЭКо»

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- определены цели, задачи и функции кадровой службы.
- составить организационно-экономическую характеристику Кодинского филиала АО «КрасЭКо»;
- проведен анализ профессионально–квалификационного состава персонала предприятия;
- разработаны мероприятия по совершенствованию работы кадровой службы Кодинского филиала АО «КрасЭКо»;
- выполнена оценка затрат и эффективности от предложенных мероприятий.

Результатом работы стали оптимальные мероприятия с обоснованием экономической целесообразности их реализации в Кодинском филиале АО «КрасЭКо»

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Основы функционирования кадровой службы.....	7
1.1 Цели и задачи кадровой службы в организации.....	7
1.2 Кадровое, правовое, делопроизводственное и нормативно-методическое обеспечение управление персоналом.....	12
1.3 Процедуры подбора и отбора кадров.....	25
2 Анализ деятельности Кодинского филиала АО «КрасЭКо».....	39
2.1 Основные направления деятельности Кодинского филиала АО «КрасЭКо».....	39
2.2 Организационная структура и движение персонала в Кодинском филиале АО «КрасЭКо».....	45
2.3 Оценка состояния и деятельности кадровой службы в Кодинском филиале АО «КрасЭКо».....	50
3 Разработка проекта совершенствования работы кадровой службы филиала АО «КрасЭКо».....	63
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию работы кадровой службы в Кодинском филиале АО «КрасЭКо».....	63
3.2 Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию работы кадровой службы.....	68
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложение А - Г.....	81

ВВЕДЕНИЕ

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческому персоналу.

Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, которые связаны с изменениями в системе управления персоналом организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были разобщены с другими структурными подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации.

Современным кадровым службам не достаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, целью которой является повышение производственной, творческой активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

При переходе к рынку происходит медленный отход от прежнего иерархического управления, жесткой системы администрирования к рыночным взаимоотношениям. Следовательно, необходимо разрабатывать новые подходы к построению системы управления персоналом организации -

построение организационных структур, в соответствии, с которыми весь отсчет функций управления ведется не сверху вниз, а снизу вверх. Отсюда ориентация не на иерархические вертикальные структуры, а на многообразные формы горизонтальных связей.

Объектом исследования в данной работе выбрано предприятие – Кодинский филиал АО «Красноярская региональная энергетическая компания». На основе работы кадровой службы данного предприятия и будут предложены основные методы по её совершенствованию. Это, в свою очередь, является предметом работы.

Основными целью данной работы является – разработка мероприятия по совершенствованию работы кадровой службы Кодинского филиала АО «Красноярская региональная энергетическая компания».

Исходя из выше изложенных целей, сформулируем задачи курсовой работы:

- определить цели, задачи и функции кадровой службы.
- составить организационно-экономическую характеристику Кодинского филиала АО «КрасЭКо»;
- провести анализ профессионально–квалификационного состава персонала предприятия;
- выявить основные проблемы и пути совершенствования кадровой службы;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала;
- оценить экономический эффект от предложенных мероприятий.

Информационной базой исследования послужила отечественная и переводная литература по теме исследования, а именно таких авторов как: Т. Ю. Базаров. Н. Бриллиантова, Е. Феокистова В. А. Складневская и т. д., а также материалы статистических сборников, научно-практических конференций.

В виде источников информации использовались, помимо учебных изданий, специализированные интернет – ресурсы, публикации в современных периодических изданиях

В работе использованы общенаучные и общеэкономические методы исследования, а также специальные приемы и методы экономического анализа.

1 Основы функционирования кадровой службы

1.1 Цели и задачи кадровой службы организации

Организацию можно подвергнуть сравнению с живым организмом, в котором все службы являются органами и их работа обеспечивает жизнедеятельность.

Кадровая служба, как особо важный орган в живом организме, играет свою неопределимую роль в деятельности организации[7].

Кадровая служба предприятия - это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики[10].

Назначение кадровой службы организации состоит в том, чтобы не только руководствоваться в своей деятельности интересами предприятия, но и действовать в строгом соответствии с трудовым законодательством, заниматься реализацией социальных программ, принятых на государственном, федеральном и на территориальном уровнях[4].

Структура, функции, а также задачи кадровой службы предстают в непосредственной связке с характером развития экономики и пониманием руководством предприятия роли персонала в выполнении тех целей и задач, которые стоят перед организацией в долгосрочной перспективе.

В условиях смены курса экономики на использование экстенсивных методов кадровая служба во многих организациях представляла собой немногочисленный отдел кадров, либо отдел, занимающийся техническим обучением кадров.

Функции отдела кадров на отечественных предприятиях чаще всего сводились к трем направлениям деятельности – это найм и увольнение рабочей силы, а также документированию кадровой деятельности. Это привело к тому, что отдел кадров перешел на второй план, стал

второстепенной структурной единицей, которая исполняла волю руководителей в отношении набора персонала в организацию[12].

В то же время разнообразными направлениями кадровой работы были заняты другие структурные подразделения организации: отдел труда и заработной платы (расчет численности, организация, нормирование и оплата труда), плановый отдел (планирование численности, планирование затрат на рабочую силу), партком (резерв на выдвижение, подбор руководящих кадров, воспитательная работа в коллективе), профсоюзная организация (организация быта, отдыха, культурного времяпрепровождения), отдел техники безопасности, служба главного технолога (формирование операционного подразделения труда, определяющего подготовку рабочих и их расстановку, содержание труда), отдел технического обучения (подготовка кадров) и др.

Большая несогласованность всех этих узконаправленных в деятельности структурных подразделений организации снижала эффективность кадровой работы, не позволяла комплексно решать задачи формирования и тем более эффективного использования кадров. Большую работу, особенно связанную с подбором, расстановкой и использованием кадров, выполняли линейные руководители (начальники цехов, мастера), часто не располагая ни необходимыми знаниями, ни временем, поскольку их главная задача состояла в обеспечении своевременного и качественного выполнения производственных заданий. Их общение с отделом кадров, отделом подготовки кадров носило больше оперативный характер и напоминало систему "дежурного обслуживания" - оперативное исполнение отделом кадров заказов конкретного производства по набору кадров со стороны.

Кадровая служба не была наделена функциями планирования, организации, координирования, стимулирования, контроля, не участвовала в выработке кадровой политики, ограничиваясь текущей работой с кадрами. По сути дела, на большинстве отечественных предприятий и самой кадровой службы как совокупности взаимосвязанных структурных подразделений, участвующих в управлении персоналом, не было. Формирование в последние

годы должностей заместителя генерального директора по кадрам не помогло спасти ситуацию, потому что ему в основном, подчинялись лишь отдел кадров, отдел подготовки кадров. Вне сферы деятельности директора по кадрам оставались другие структурные подразделения организации, которые занимаются исполнением возложенных на них функций в соответствии с собственным трактованием задач и целей управления персоналом организации.

Также существовали определенные недостатки, как в техническом, так и в информационном обеспечении кадров организации. Технические возможности, заложенные в информационной системе АСУ "Кадры" (АРМ "Кадры"), оказались невостребованными из-за узости задач, стоящих перед управлением кадрами предприятия.

С течением времени изменялись задачи и ориентиры в управлении персоналом, соответственно изменилась и кадровая служба, ее задачи, функции и конечно структура.

В данном случае идет разговор о формировании в организации многопрофильной кадровой службы как единого целого, об организации координационного взаимодействия всех структурных подразделений в системе управления производством, в той или иной степени занятых работой с персоналом организации, под единым руководством. Только в данном случае возможно комплексно решить не только вопросы кадрового обеспечения производства, но и решить главную задачу кадровой службы в новых экономических условиях, а именно – соединить цели развития производства с потребностями работников, исполняющих эти цели, сбалансировать стратегию развития организации и трудящихся в ней сотрудников[23].

Как мы уже говорили, управление персоналом - задача не только кадровой службы. По определенным направлениям в пределах своих должностных функций непосредственное участие принимают и другие субъекты управления, такие как линейные руководители организационных

структурных подразделений наряду со специалистами, которые непосредственно им подчиняются.

"В высших звеньях управления решаются вопросы стратегического порядка: формирование кадровой политики, стратегии и тактики ее реализации, задач на разработку методических и нормативных документов, осуществляет контроль за их выполнением и общее управление всеми подразделениями по работе с персоналом.

На уровне отдельных производств в объединении работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер. Распределение функций управления кадрами между руководством предприятия и руководителями определенных организационных структур должно быть четко поставленным и исключать параллельные функции в производстве, что сказывается на повышении ответственности за результаты деятельности.

Функции управления кадрами на уровне структурного подразделения выполняют линейные руководители (начальник структурного подразделения), а также специалисты управленческих структур (экономисты, инженеры-организаторы), а также представители общественных организация, таких как профсоюз. Линейные руководители принимают непосредственное участие в наборе персонала, а мастера вместе со специалистами создают такие условия, что труд становится высокопроизводительным и работник используется по прямому назначению.

Кадровая служба в современное время должна быть организовывать и координировать всю работу с персоналом в организации. Кадровая служба должна исполнять задачи по контролю за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, следить за соблюдением действующего законодательства в области оплаты труда, , медицинским и социальным обеспечением работников, психологическим климатом в коллективе, социальной защитой трудящихся.

Характер функций и задач определяет требования к кадровых служб, в частности, необходимость проведения исследований и разработок (например,

исследования, чтобы определить факторы, причины, последствия в связи с трудовыми отношениями), чтобы установить контакты с местными трудовыми органами, в службе занятости и профориентации, университетов и технических учебных заведений (колледжей), с частными агентствами, специализирующимися на наборе в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, найма, их обучения и развития и т.д.

Эффективность работы кадровой службы в организации зависит от:

- ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;
- кадрового обеспечения службы.[2]

Предназначение типового отдела кадров, как правило сводится к работе по оформлению кадровых документов (кадрового делопроизводства) и подбору кадров. Отделы кадров в больших организациях разрабатывают кадровую политику, проводят обучение, адаптацию, расстановку кадров, занимаются проведением тренингов, ведут учет движения персонала внутри организации, формируют команду и корпоративную культуру, разрабатывают различные схемы мотивации кадров. Функции отдела кадров состоят из: планирования укомплектования штата работников организации в долгосрочной перспективе, исследования кадрового потенциала трудящихся работников, планирования продвижения перспективных кадров внутри организации. Специалисты отдела кадров проводят оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников, состоящих в кадровом резерве, организуют профессиональное обучение и повышение квалификации и занимаются проведением аттестации работников. Также сотрудники отдела кадров разрабатывают должностные инструкции, занимаются деятельностью по поиску кандидатов, проводят собеседования и подбирают работников на

необходимые должности. Психологи, которые трудятся в отделе кадров проводят анализ текучести кадров, контролируют и отслеживают состояние рабочей обстановки и соблюдение дисциплины в отделах компании, помогают найти правильное решение в различных ситуациях, в том числе и конфликтных, возникающих между сотрудниками. Инспектора отдела кадров оформляют документы по приему, переводу и увольнению работников в соответствии с действующим законодательством в области кадров, а также деятельностью по ведению и заполнению трудовых книжек, учетом личного состава организации. Инспектора отдела кадров также занимаются подготовкой документов для представления их в пенсионный фонд и налоговую инспекцию.[6]

Таким образом, получается, что роль кадровой службы неопределима, тем более для организации, которые ведут свою экономическую деятельность в условиях сегодняшней экономической ситуации.

Важно отметить, что в нынешней ситуации кадровая служба в организации играет очень важную роль и неопределимую роль. Она должна координировать и организовывать все деятельность с персоналом, кадровой политикой и любых других мероприятий по работе с кадрами.

1.2 Кадровое, правовое, делопроизводственное и нормативно-методическое обеспечение управление персоналом

Правовое обеспечение системы управления персоналом — одна из подсистем системы управления персоналом. Ее роль заключается в следующем – в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности предприятия[34].

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно - распорядительного, экономического характера;

- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам[25].

Осуществление юридической поддержки в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц в пределах своих прав и обязанностей в осуществлении организационно-административного, административного, экономического, трудовых и других функций, а также руководителем системы управления персоналом и ее сотрудники по вопросам, относящимся к их компетенции. Головной для управления юридической работы в области трудового права является юридический отдел.

Делопроизводственное обеспечение кадрового управления - создание условий для осуществления работы с документами, связанными с системой управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента создания их персоналом (или их получения) до завершения исполнения и передачи в другие структурные подразделения[17].

Основные делопроизводственные функции системы управления персоналом являются:

- Своевременная обработка входящих и исходящих документов;

- Приведение документов в соответствующей системе управления персоналом персонала для исполнения;
- Печать документов по кадровым вопросам;
- Регистрация, учет и хранение документов HR;
- Формирование дел в соответствии с номенклатурой, принятой в организации;
- Копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- Контроль за исполнением документов;
- Документация по передаче вертикальных и горизонтальных связей и т.д.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом может осуществляться либо в одном блоке, или частично - в специализированном отделении, частично - во всех подразделениях системы управления персоналом[17].

Нормативно-методическое системы управления персоналом поддержки - набор утвержденных в установленном порядке:

- Организационные документы, организационно-методические, организационно-управленческие, технические, юридические, технические, технико-экономического и экономического характера;
- Нормативные и справочные материалы, устанавливающие нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

В обязанности сотрудников служб управления персоналом включают знание документов, регулирующих социально-трудовые отношения, умение их использовать, быть в зависимости от их собственного развития, в целях содействия их содержанию, объяснить их значение и влияние на сотрудников.

В «Тарифно-квалификационных характеристиках общепромышленных должностей служащих и общепромышленных профессий рабочих» и «Квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и других служащих» отражены общие требования

государственного стандарта образования к работникам, получившим соответствующую профессию или занимающих приведенную в перечне должность. В этих документах даются перечни должностных обязанностей[54].

Всеобщая декларация прав человека, международные пакты по правам человека, материалы ООН и Международной организации труда (МОТ), международные соглашения о разделении труда, кооперации, в том числе в рамках СНГ, и др.

Конституция РФ, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Указы Президента, Постановления Правительства, иные документы, отражающие государственную политику в сфере труда и занятости:[5]

- по международному сотрудничеству и разделению труда;
- по вопросам активной политики в разделении труда (бюджетные программы, программы организации помощи в трудоустройстве, пособия по безработице, информирование населения);
- по вопросам политики доходов (о системах и размерах оплаты труда, других выплатах, льготах, ценах, налогах, социальной защите, тарифах и т. п.):
- законодательство об охране труда, о трудовых соглашениях и спорах и т. п.;
- рекомендации Минтруда и НИИ труда;
- Общероссийский классификатор занятий;
- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- Единый Тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих;
- Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих;
- Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.
- отраслевой;

- корпоративный;
- подразделения;
- рабочего места;

Наименование документов:

Тарифные соглашения, отраслевые нормативы и правила, рекомендации, методические материалы, организационно-распорядительные документы министерств, ведомств

Устав, коллективный договор (соглашение), Положение о персонале или трудовой распорядок, штатное расписание, организационная структура, решения трудового коллектива, собственников, организационно-распорядительные документы

Положение о подразделении, штатное расписание и организационная структура подразделения, нормы, нормативы

Должностная инструкция, трудовое соглашение (контракт), карта анализа содержания труда, карта аттестации рабочего места, список обязанностей, что должен знать работник, и требования к квалификации (в Тарифно-квалификационных характеристиках — еще и тарифные разряды по Единой тарифной сетке по оплате труда на этой должности для работников бюджетных отраслей). Взяв за основу положения этого документа и исследовав особенности содержания, организации и условий труда на конкретном предприятии, можно составить должностные инструкции для работников, определить основные требования к содержанию полученных работником знаний, получить критерии оценки уровня профессиональной подготовки при аттестации и реализации других функций управления персоналом[55].

Структура наиболее существенных для персонала предприятия документов:

- «Правила внутреннего распорядка»;
- «Положение о персонале»;
- «Положение о структурном подразделении»;

- «Положение о подразделении»;
- «Должностная инструкция»;

В настоящее время существует возможность оформлять документы двумя способами:[61]

1) документы по личному составу (приказы о приеме на работу, о переводе на другую работу, о предоставлении отпуска, о прекращении действия трудового договора с работником, о поощрении и т. п.), оформленные в соответствии с требованиями стандарта по оформлению организационно - распорядительных документов;

2) документы, выполненные на унифицированных формах первичной учетной документации по учету труда и его оплаты. Теперь в действии находятся формы первичной документации по учету труда и его оплаты, утвержденные Постановлением Госкомстата России от 06.04.2001 № 26.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом - необходимое количество и качество работников кадровых служб[5].

Характеристика кадрового персонала современного менеджмента российских организаций разнообразна и зависит от формы собственности. Например, некоторые исследователи считают, что у компаний с преобладанием государственной собственности работники системы управления персоналом имеют низкий уровень образования и профессиональной подготовки, не компетентны в принятии решений по кадровым вопросам, их неблагоприятной возрастной структуре, имеют низкую оплату труда, высокий оборот. Наоборот, переход к акционерной и частной собственности привел к улучшению качественного состава работников с точки зрения услуг по управлению персоналом своих профессиональных навыков, образования, возраста, новые идеи, методы работы с персоналом, увеличился интерес к результатам своей работы. По нашему мнению, это утверждение спорно, даже если оно относится только к российским предприятиям. Конечно, есть много государственных предприятий, которые не в состоянии быстро реагировать на изменения в окружающей среде и продолжают

удерживать в своих рядах административный балласт, но и условия низкой заработной платы не способствуют привлечению высокообразованных профессионалов в долгосрочной перспективе. В то же время на этих государственных предприятиях среди работников кадровых служб "неблагоприятного возрастного состава" вы можете найти высококвалифицированных специалистов советской школы, которые продолжают работать в условиях низкой заработной платы из-за отсутствия конкурентоспособности из-за старости[63].

В других развитых странах службы управления персоналом обеспечиваются высокопрофессиональным персоналом. Например, в США из каждых 10 работников 6-7 специалисты: психологи, социологи, экономисты, специалисты в области трудовых отношений, методов оценки бизнеса и подготовки кадров, разведывательной работы, рекрутеров сотрудников в образовательных учреждениях, консультантов, карьера планирование, большинство из них выпускников школ бизнеса (управление персоналом), крупные университеты и учебные заведения. Специалисты-планировщики (во всех областях планирования трудовых ресурсов) - одна из наиболее быстро растущих групп. В высокотехнологичных корпорациях, Соединенные Штаты, теперь они составляют 20- 25% от общего числа работников кадровых служб, а в начале 70-х годов. их доля не превышает 10%. А в 500 крупнейших американских компаний и корпораций на более чем 30% специалистов работают занятых сотрудников, имеют самый высокий уровень образования - степень магистра и докторскую степень.

В Российской Федерации существует Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Он был введен постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 № 367 с 1 января 1996 года. Он содержит перечень должностей и сотрудников кадровых служб:

- директор по персоналу;
- начальник отдела (управления персоналом и трудовых отношений);

- специалист отдела кадров;
- менеджер (в отделах управления человеческими ресурсами);
- начальник департамента управления персоналом и трудовых отношений;
- инженер по обучению кадров;
- инспектор по кадрам;
- табельщик[66].

При определении качественного состава персонала отделов рассмотреть названия должностей, предусмотренных для этих служб.

Количественный состав службы определяется с помощью организационной структуры управления персоналом и Уставом организации. При расчете необходимого количества сотрудников обслуживающего персонала принимаются во внимание следующие факторы, влияющие на кадровое обеспечение системы управления персоналом:

- общее количество сотрудников организации;
- конкретные условия и особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производство, банковское дело, розничную торговлю, страхование и т.д.), весы, видов конкретных отраслей, наличие филиалов;
- социальные характеристики организации, структурный состав ее сотрудников (наличие различных категорий работников, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификации;
- сложность и комплексное решение для задач управления персоналом (стратегическое планирование, разработка кадровой политики, организации обучения и т.д.);
- техническая поддержка административной работы и другие.

Зарубежный опыт показывает, что услуги по управлению человеческими ресурсами с использованием от 1 до 1,2% от общего количества работников организаций, фирм и компаний. В качестве тенденции, характерные для иностранных компаний, то можно отметить, не абсолютный и относительный

рост числа кадровых служб. Среди причин, которые повлияли на повышение эффективности кадровых служб и ограничить увеличение числа сотрудников, мы можем отметить двух основных. [58]

1. Перевод кадровой работы в ведущих компаниях и корпораций в современную информационно-технологическую базу.

2. Развитие инфраструктуры управления, которая помогает извне при выполнении работы самых сложных задач в управлении персоналом. Она включает в себя обучение и специалистов в области развития услуг персонала организации на стороне консалтинговой фирмы по управлению персоналом, внешней оценки бизнес-центров и так далее.

Особенностью иностранных кадровые служб является то, что многие сотрудники фирм и компаний, участвующих в подготовке и осуществлении кадровых решений в рамках, не в состоят штате этих служб управления персоналом. Это, к примеру, большая часть профессоров и преподавателей учебных центров и университетов, инженеров - «рекрутингов» команд участников в университетах и т.д. Поскольку организация самостоятельно определяет численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, необходимо знать методы расчета.

Информационная обеспечение системы управления персоналом - совокупность единой системы классификации и кодирования технико-экономической информации, унифицированные системы документации и информационных файлов, используемых в системе управления персоналом. Информационная поддержка системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений с точки зрения объема и размещения форм организации информации, циркулирующей в системе в процессе его эксплуатации[43].

Для того, чтобы служба управления человеческими ресурсами могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования к качеству информации:

- сложность;

- эффективность;
- систематическое;
- надежность.

Внемашинное информационное обеспечение для системы управления персоналом - это совокупность сообщений, сигналов и документов прошлых, текущих и планируемых государственных кадров в форме, которая воспринимается человеком непосредственно, без использования компьютерной техники. В внемашинной, площадь в процессе управления персоналом обмен информацией осуществляется в виде движения документов между контролируемым и управляющих подсистем. От органа управления к объекту следующих документов, содержащих обычную и административную информацию (приказы, инструкции, планы, графики, и так далее. Н.). На обратной линии связи от объекта к контролю следующих документов, содержащих бухгалтерскую отчетность и информацию. информационная поддержка Внемашинное обеспечение для системы управления персоналом позволяет для идентификации объекта управления, необходимо формализовать информацию, чтобы представить необходимые данные в виде документов и включает в себя:

- система классификации и кодирования информации о статусе персонала;
- баланс, текущие и планируемые к документации службы управления персоналом;
- система организации, хранения, изменения в имеющейся документации[44].

Внутримашинное предоставление информации содержит наборы данных, которые формируют базу данных системы на машинных носителях, а также систему организации программ, накопления знаний и доступа к информации из этих множеств. Основным элементом внутримашинной информационной поддержки представляет собой массив информации, которая представляет собой совокупность однородных записей. Структура массива,

состав, порядок следования записей в массиве не зависит от типа машины среды[45].

В последние годы широкое использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организации, в том числе в отделе кадров, отделе труда и заработной платы, и так далее. В связи с этим, одной из центральных проблем проектирования информационной поддержки управления обслуживающим персоналом является организация данных в памяти ПК.

Техническая поддержка персонала Система управления организации - это комплекс технических средств (КТС) - совокупность взаимосвязанных единым управлением и / или автономных технических средств сбора, регистрации, хранения, передачи, обработки, отображения и отчетности, а также офисное оборудование [8].

КТС должен обеспечить решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и надежностью во времени. Эффективность работы службы управления человеческими ресурсами с использованием КТС должен быть обеспечен как за счет повышения производительности обслуживающего персонала, а также за счет возможности использования экономико-математических методов для решения задач управления на основе более полной и точной информации.

В связи с этим эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не за счет сокращения административных и операционных расходов (в частности, сокращение обслуживающего персонала), а также улучшение экономических показателей службы в целом и ее отдельных подразделений за счет более рационального управления[49].

КОС должна иметь информацию, программное обеспечение и техническую совместимость его членов; адаптивность к условиям функционирования Департамента по вопросам людских ресурсов; с возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходные данные для выбора средств являются:

- характеристики задач, направленных на решение управления персоналом службы организации;

- характеристики процесса обработки информации;

- технические характеристики оборудования, которые могут быть использованы в качестве части Департамента людских ресурсов КТС.

Основными характеристиками задач, которые необходимо учитывать при выборе оборудования являются:

- поддерживает ввод и вывод информации (документы, набранные формы, компьютерные носители данных и т.д ...);

- объем ввода и вывода информации на указанном носителе;

- объем вычислительных операций;

- оборотное время для решения задач в области управления персоналом;

- формы и методы представления результатов решения задач пользователей.

Состав и способ выбора технического оборудования для использования в службе управления персоналом включает в себя:

- определение видов работ, которые должны быть выполнены с использованием технических средств и автоматизации;

- определение требований к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих наложенные требования к техническим средствам;

- формирование перечня технических средств производства отечественных и зарубежных фирм, использование которых позволит достичь целей автоматизации работы в вопросе в Департаменте по вопросам людских ресурсов и решать соответствующие проблемы;

- определение качества и функциональных возможностей аппаратных средств в рамках сформированного списка;

- выбор метода сравнения технических средств для определения наиболее эффективным;

- проведен сравнительный анализ технических средств;

- обоснование рекомендаций по выбору наиболее эффективных технических средств, в наибольшей степени удовлетворяющих требованиям;

- принятие решения о приобретении выбранных технических средств.

В соответствии с информацией, последовательность этапов процесса преобразования все технические средства, которые могут быть использованы для управления обслуживающим персоналом можно разделить на пять групп: [9]

1. Средства сбора данных и записи: устройства подготовки данных, регистраторы данных, устройства сбора данных. Цель этой группы аппаратных средств – преобразование полученной информации в форму, которая является удобной для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

2. Средства передачи информации: системы телетайпной, телефон, факс. Предназначен для передачи информации в пространстве.

3. Носители данных: внешние устройства хранения персональных компьютеров, картотеки. Предназначен для передачи данных в течение долгого времени.

4. Оборудование для обработки информации (компьютерная техника) составляют основу КТС отдела службы управления персоналом. Они предназначены для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия решений.

5. Техника, предназначенная для выдачи информации :. Принтеры, дисплеи, плоттеры и т.д. Они предназначены для преобразования информации в форму, которая является удобной для восприятия человеком.

Тем не менее, следует отметить, что приведенная классификация технических средств организации службы управления персоналом является условной, так как многие типы аппаратных средств выполняют сложные функции, которые принадлежат к разным классификационным группам.

Таким образом в данном параграфе мы рассмотрели кадровое, правовое, делопроизводственное и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом.

1.3 Процедуры набора и отбора кадров

Начальный этап в процессе управления человеческими ресурсами - деятельность набора и отбора персонала[1].

Именно от того, каким образом провели набор, и какие люди отобраны для работы в организации и зависит последующий процесс управления человеческими ресурсами. Процесс набора и отбора состоит из определенной последовательности шагов, продемонстрированных на рисунке 1.

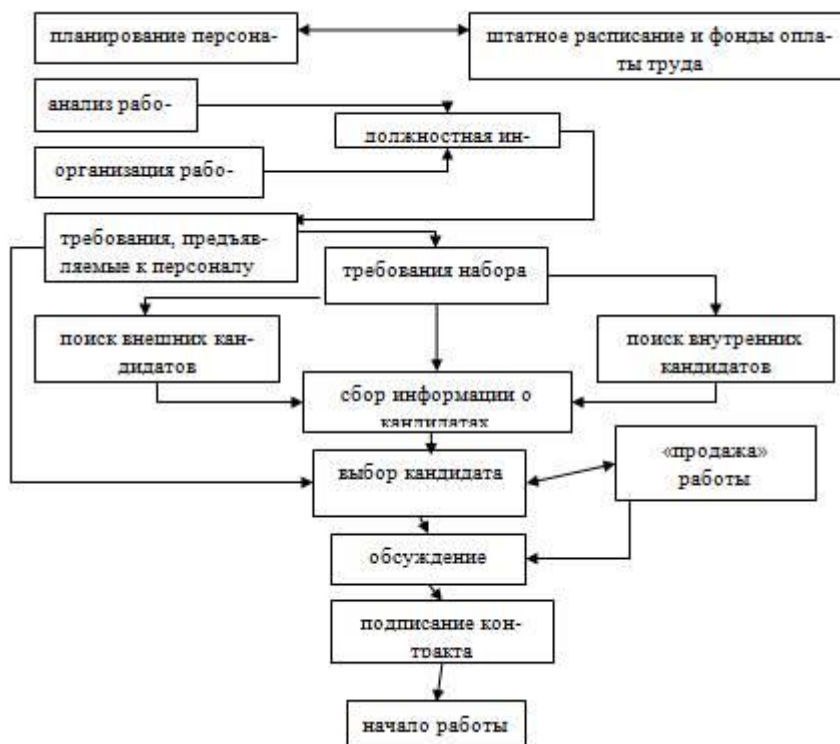


Рисунок 1 – Этапы набора и отбора кадров

В том случае, если ваша организация имеет много вакантных мест, но количество претендентов мало, не нужны особенно сложные методы отбора.

Очевидно, что требования к планированию работы сотрудников являются частью процесса планирования на предприятии. В конечном счете,

успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько, когда и где рабочих необходимо;
- как необходимо привлечь правильный персонал, а также сократить или оптимизировать использование большого количества персонала;
- более эффективное использование персонала в соответствии со своими способностями, навыками и внутренней мотивации;
- как обеспечить условия для развития персонала;
- какие затраты потребуются на реализацию запланированных мероприятий.

Оценка требований к организации персонала может быть количественной и качественной. Количественная оценка потребности в персонале, призванных ответить на вопрос "как много сотрудников требуется?", На основе анализа предложенной организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, ответственность), технологические требования (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетинговый план, а также прогноза изменений количественных характеристик персонала (в том числе, например, изменения в технологии). В то же время, конечно, важна информация о количестве заполненных вакансий[51].

Качественная оценка потребности в персонале - попытка ответить на вопрос «какие сотрудники нужны предприятию?». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала «определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и

осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей».

Важным моментом в оценке персонала является разработка организационных и финансовых планов, кадровых, в том числе:

- разработка программы мероприятий по привлечению персонала;
- разработка или адаптация методов оценки кандидатов;
- расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- осуществление мероприятий по оценке;
- разработка программ развития персонала;
- оценка затрат на осуществление программ развития персонала.

Для определения необходимого количества работников и их профессиональная и квалификационная структура позволяет: производственную программу, производственные квоты, запланированная производительность увеличения роста и структуру работы.

Расчет численности персонала может быть текущим или долгосрочной и краткосрочной перспективе, или перспективным.

стандарты);

- рабочий - повременщик (на основе фиксированных зон и сложности работы, количества правил персонала, сложности стандартизированных задач, фонда рабочего времени);

- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановый период обучения);

- обслуживающие работники (на основе типовых правил и штатного расписания);

- управляющие сотрудники (определяется на основе диапазона контроля).

Дополнительный спрос на кадрах ДП - разница между общим спросом и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются:

- развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$\text{ДП} = A_{\text{пл}} - A_{\text{б}}, \quad (1)$$

где $A_{\text{пл}}$ – показатель, характеризующий общую потребность в работниках в планируемый период.

$A_{\text{б}}$ – показатель, характеризующий общую потребность в работниках в базовый период;

- частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

$$\text{ДП} = A_{\text{пл}} * K_{\text{в}}, \quad (2)$$

где $K_{\text{в}}$ - коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2-4 % от общей численности в год);

При определении потребности в специалистах в будущем и в отсутствие детальных планов развития отрасли и производства используют метод для расчета на основе соотношения коэффициента насыщенности специалистами, который вычисляется как отношение числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя A (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = \text{Ч}_p * K_{\text{н}}, \quad (3)$$

где Ч_p - среднесписочная численность работающих;

$K_{\text{н}}$ - нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Другим обстоятельством, влияющим на процесс отбора является рынок труда. Если желающих много, то выбираются сложные методы отбора персонала; если же желающих немного, то выбираются относительно простые методы. Для предприятия важно состояние рынка труда в регионе или городе, где он находится. В процессе отбора влияют условия работы, предлагаемые компанией, сама работа и имидж компании.

Кадровые работники проводят анализ эффективности методов отбора с помощью коэффициента отбора:

$$K = K_o / K_{ж}, \quad (4)$$

где K_o - показатель, характеризующий количество отобранных кандидатов;
 $K_{ж}$ - показатель, характеризующий количество желающих.

Для разных специальностей величина коэффициента отбора разная: менеджеры - около 1: 2, профессионально-технические работники - 1: 1, клерки около 1: 2, квалифицированные рабочие - около 1: 1, чернорабочие - почти 1: 2. В случае, если ставка близка к 1: 1, то процесс отбора будет коротким и простым. Число желающих, из которого осуществляется выбор мало. В случае, если коэффициент отбора 1: 2, процесс может быть далеко не простым.

Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчивой при отборе. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу более соответствующих ее критериям работников, больше, чем когда коэффициент равен 1:1[10].

Коэффициент качества набора рассчитывается по формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч, \quad (5)$$

где P_k - показатель, характеризующий усредненный рейтинг качества выполняемых работ;

P_p - показатель, характеризующий процент новых работников, продвинувшихся в течение 1 года по службе;

O_p - показатель, характеризующий процент новых работников, оставшихся в течение года на предприятии.

Провести оценку выполняемых функций набора может быть по следующим параметрам:

- средний срок службы работы;

- отношение числа нанимаемых работников к числу оставшихся на предприятии;

- количество вакансий, заполненных своих работников в общем количестве вакансий;

- отношение общей суммы расходов на оплату труда для вновь принятых на работу специалистов к стоимости их подбора.

Когда появляется вакансия в организации из-за того, что, к примеру, произошли изменения в работе или продвижение внутри компании, на начальном этапе должно быть рассмотрение самой работы. В случае необходимости человека, для той или иной работы, вам нужно, чтобы получить наиболее точное представление о характере самой работы, квалификации и качеств соискателя, которые необходимы для его осуществления работы. Это наиболее важная часть при отборе претендента, которую часто недооценивают. Сбор такой информации, как правило, осуществляется в три этапа:

- анализ содержания работы;
- описание характера работы (должностная инструкция);
- требования к сотрудникам;

Анализ содержания работы - это процесс систематического и подробного изучения содержания профессиональной деятельности [11]. Такой анализ может быть проведен с использованием различных методов. Если это относится к рутинной работе, простое наблюдение может быть хорошим источником информации. Иногда прибегают за помощью к непосредственным исполнителям и их начальникам (мастерам, бригадирам и т.д.). Тем не менее, данное исследование под сильным влиянием субъективных факторов, так как люди на любой должности, как правило, преувеличивают важность своей работы [14].

Анализ содержания работы должна быть завершена путем составления описания работы (должностной инструкции). Для подготовки должностных инструкций необходимо ответить на следующие вопросы:

- как точно обозначается функция работника;
- какова его позиция в компании (менеджер, подчиненный);
- как регулируются вопросы заместительства;
- каковы основные обязанности;
- какие дополнительные обязанности;
- какова сфера компетенции и обязанностей [12].

Это описание устанавливает требования к кандидату на должность.

Чтобы определить профиль требований, следует выяснить:

- какое необходимое общее образование;
- специальное образование;
- какими должны быть практические работы по специальности;
- требуются ли специальные знания и навыки (например, знание иностранного языка, управление транспортным средством);
- Какие желательны качества характера или личности (социальное поведение, физическое состояние);
- Есть ли конкретные требования в отношении пола, возраста.

Не всегда можно найти идеального кандидата. Таким образом, вы должны установить и основные минимальные требования, предъявляемые к заявителю. Принимая во внимание тот важный факт, что заявитель должен вписаться в существующую рабочую среду, в команде, где он будет работать.

Для организации важно принять решение о том, где искать потенциальных работников и как известить соискателей об имеющихся вакансиях.

Перед принятием решения о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, которые являются альтернативой найму используются на предприятии. Такими средствами являются:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная перестройка и использование новых схем производства;
- временный найм;

- привлечение со стороны специализированных фирм для выполнения некоторых видов работ.

Методы набора персонала из внутренних источников организации разнообразны:

1 Внутренняя конкуренция (обслуживающий персонал может разослать всем отделам информацию о вакансии, уведомить всех сотрудников, попросить их рекомендовать работу своих друзей и знакомых).

Некоторые французские компании внутренние источники набора персонала используют в трех случаях:

- организация склонена к образованию минимального количества персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора);

- в перераспределение персонала;

- при перемещении персонала, например, уход с более высокой должности сотрудника и перемещение на эту должность сотрудника с более низкой должности[13].

2 Совмещение профессий (рекомендуется использовать комбинацию должностей и сотрудниками компании (если работник необходим в течение короткого промежутка времени, чтобы провести небольшой объем работы)).

3 Ротация (он очень эффективен для некоторых организаций, особенно в стадии бурного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей).

Предусмотрены следующие варианты движения руководителей:

- повышение (или понижение) в положении с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличение (уменьшение) прав и увеличение (уменьшение) уровня деятельности;

- повышение уровня квалификации, сопровождающееся более сложными задачами, которые не влекут за собой продвижение по службе, но сопровождается увеличением заработной платы;

- изменение круга задач и обязанностей, которые не вызваны повышением квалификации, не влекущие за собой поощрение и рост заработной платы (ротация).

Такого типа ротация, как правило, приводят к расширению кругозора, совершенствованию навыков управления и, в конечном счете, сопровождается официальным увеличением должностного роста персонала организаций.

Внешние источники набора включают в себя все то неопределенное количество людей, которое способно работать в организации, но не работает там на данный момент. Среди них есть люди, с которыми руководители организации и работники обслуживающего персонала встречались ранее по вопросу о занятости (так называемый список ожидания), а также эксперты, с которыми эти встречи еще впереди. Основные виды внешних источников набора персонала.

1 Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника занятости для людей. Эти услуги могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, потребуется неполный рабочий день). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий, которые были вынуждены проходить дальнейшую подготовку (переподготовку) для получения новой специальности.

2 Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менеджеры пользуются услугами по подбору персонала через агентства, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентство должно быть обеспечено заявкой на специалистов с указанием должности, оклада, содержанием характера работы, критериев отбора и подбора персонала. Как правило, агентство предоставляет хороших несколько кандидатов, работодатель должен будет сделать выбор самостоятельно.

3 Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие крупные фирмы предпочитают искать и выбирать кандидатов на работу

самостоятельно. В этом случае очень важно, чтобы они представляли себе, в какие СМИ они обращаются.

4 Случайные соискатели, самостоятельно обращающиеся в поисках работы

5 Школы, колледжи, институты, университеты, бизнес-школы и преподаватели этих и других учебных заведений.

6 Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. Кроме того, сотрудничество с такими клиентами и поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

Объявления в отношении указанных выше способов отбора требуемых специалистов могут либо дополнять или быть основным источником занятости, Цель данного объявления - получить эффективные результаты при минимально возможных затратах. Объявление должно содержать следующую информацию:

- основные элементы работы;
- необходимые квалификации;
- место нахождения;
- предполагаемая сумма вознаграждения.

Размещая информацию о вакансиях, отдел кадров должен быть готов провести отбор кандидатов. В некоторых случаях, например, для рабочих мест с высокой заработной платой, на пост может претендовать несколько десятков человек. Для эффективного подбора персонала на предприятии следует использовать различные методы, в зависимости от положения, число соискателей и других факторов[29].

Методы отбора персонала можно разделить на контактные и бесконтактные.

Бесконтактные методы отбора включают отбор в 2 этапа. Во-первых, заявитель заполняет форму заявки и (или) предоставляет все необходимые документы. Если работник, который выполняет отбор находит подходящего кандидата, он приглашает его на дальнейшие этапы отбора.

Методы отбора персонала продемонстрированы на рисунке 2.

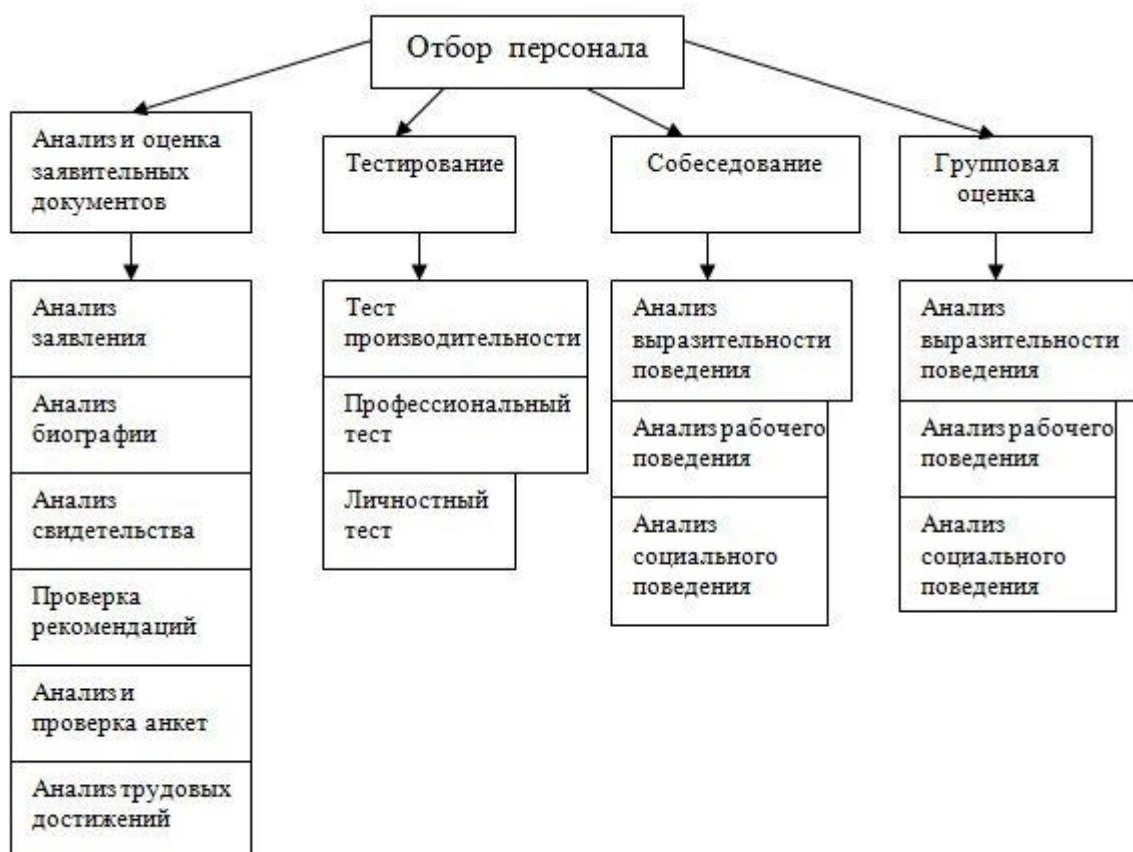


Рисунок 2 – Методы отбора персонала

Основным методом контактного отбора является собеседование. Основная цель отборочного собеседования - это предоставление ответа на опрос, есть ли интерес у претендента к этой работе, и будет ли он в состоянии выполнить ее.

Как правило, становится необходимым провести сравнения нескольких кандидатов. Во время интервью при отборе должны быть готовы ответы на следующие три вопроса:

- может ли кандидат на должность делать эту работу?
- будет ли кандидат выполнять эту работу?
- будет ли кандидат лучшим для этой работы?

Принимая во внимание трудности ответа на эти вопросы необходимо бы включить в план собеседования список критериев, по которым станет возможно судить о том, насколько успешно кандидаты будут справляться с

предлагаемой работой. Эти критерии не должны перекрывать друг друга, быть намеренно сгруппированными и отличаются друг от друга. Им необходимо дать количественную оценку качеств кандидатов и позволить сравнить их друг с другом[33].

Есть несколько основных типов беседы по найму:

- беседы по схеме - дискуссии носят несколько ограниченный характер, информация, полученная дает широкое представление о кандидате, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, он ограничивает и сужает возможности получения информации;

- беседы, которые слабоформализованы - заранее подготовленными являются только основные вопросы, проводящий беседу имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, чтобы выбрать из целого ряда возможных именно те вопросы, которые в настоящее время заслуживают большего внимания;

- беседы не по схеме - подготавливается заранее только список тем, которые должны быть озвучены. Для опытного интервьюера такая беседа - огромный источник информации[39].

В последнее время в работе кадровой службы все виды различных тестов широко используются. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата для профессионального и карьерного роста, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Для руководящих должностей композиция эффективный метод отбора – проверка рекомендаций и послужного списка. Информация, которая получена из рекомендательных писем или разговоров с людьми, которые знакомы с кандидатом могут помочь определить, что и как успешно кандидат сделал в предыдущей работе, обучении, месте жительства. Однако непрактично попросить рекомендации у организации, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не

заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, покидает организацию. Желательно, обратиться за консультацией по месту предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время широкое распространение получили характеристики прежнего места работы и с учебных заведений и резюме. Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать рекомендации работникам, которые являются по существу, одни и те же характеристики. В этом документе организация не имеет права рассказать недостатки работника. В то же время, некоторые из рекомендаций, содержащихся между строк, как если бы являются некоторыми косвенными доказательствами на отрицательные черты работника, которые заметили кадровые службы.

При подборе персонала очень важно учитывать расходы. Например, если ваша организация использует для подбора персонала рекрутинговое агентство, это будет стоить не менее двух недель зарплаты работника, и если люди заинтересованы в организации является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его ежемесячной заработной плате.

Воспользовавшись услугами таких агентств, с одной стороны, это экономит организацию штатных сотрудников, а внешние консультанты проводят большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и прошел только через "отборочной сито" (как правило, до пяти человек) будут опрошены непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, сотрудники агентства не всегда имеют достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, "в соответствии с которым" избранный кандидат, это может привести к различным недоразумениям, пока отказ от всех кандидатов

не, предложенных агентством. Конечно, в этом случае, затраты могут быть весьма ощутимыми организацией[68].

Считается, что один из самых дешевых способов вербовки является поиск кандидатов сотрудниками, которые работают в организации (их друзей или родственников, которые нуждаются в занятости). Этот метод не требует огромных затрат, поскольку сотрудники компании выполняют большую часть работы по поиску и подбору персонала даже.

Процесс отбора персонала не должен заканчиваться на этапе набора и оформления всех необходимых документов. Заключительный шаг должен быть адаптация. Адаптация - это процесс активного приспособления человека к постоянно изменяющимся условиям внешней среды. В контексте включения сотрудника в организации, это означает, что происходит интенсивное внедрение в деятельность организации работника, а также изменение своего поведения в соответствии с требованиями новой среды[44].

Таким образом, в этом разделе мы рассмотрели процедуры набора и отбора кадров.

2 Анализ деятельности АО «КРАСЭКО»

2.1 Основные направления деятельности Кодаинского филиала АО «КрасЭКо»

ООО «Красноярская региональная энергетическая компания» была основана в 2004 году по инициативе Правительства Красноярского края. Основной целью создания новой компании была необходимость объединения электросетевого комплекса, принадлежащего муниципалитетам, что в свою очередь должно было предотвратить приватизацию краевого сетевого комплекса частной монополией.

С момента возникновения компании на правах аренды в нее вошли объекты электросетевого комплекса 13 районов края.

С 1 января 2006 года в составе Компании были 3 отделения – Абанское, Ужурское, Нижнеингашское, и Мотыгинский филиал. Общая численность персонала компании составляла 130 человек.

Во 2м и 3м квартале 2006 года м компании присоединились Манский и Краснокаменский участки, и 4 филиала – в Лесосибирске, Кодаинске, Богучанах, Большой Мурте. В 2007 году были образованы Красноярское производственное отделение, в составе которого были Сосновоборский и Красноярский участки и Иланское отделение.

В сентябре 2007 года был образован Ачинский филиал. В 2008 году были образованы Боготольский, Енисейский филиал (в пос. Подтесово), Канский филиалы. В 2009 году были образованы Енисейский городской филиал (в г. Енисейск), Березовский филиал и Бородинское отделение.

С 2010 года, помимо эксплуатации электрических сетей, добавились новые виды деятельности – обслуживание тепловых сетей и котельных установок, а также жилищно-коммунальные услуги населению. Так, с 1 июля 2010 года к Кодаинскому филиалу электрических сетей был присоединен участок тепловых сетей города Кодаинска и котельных установок Кежемского

района. В сентябре 2010 года была взята на обслуживание электрокотельная в г. Кодинске и присоединены Сухобузиский участок тепловых сетей с котельными и Большемуртинский участок тепловых сетей и котельных установок. В сентябре же был образован новый Заозерновский филиал в г. Заозерный Рыбинского района с тепловыми сетями и котельными. В июле 2010 года в структуре Компании был создан Южный участок для обслуживания строящейся подстанции 220/35/10 кВ в природном парке «Ергаки» Ермаковского района. В сентябре к Южному участку была присоединена котельная в Шушенском. С 1 ноября 2010 года принята на обслуживание котельная в поселке Балахта в составе Ужурского отделения.

В 2012 году была проведена реорганизация компании с целью оптимизации процессов и минимизации затрат, повышающих возможность роста инвестиционного портфеля. В момент принятия решения «Красноярская региональная энергетическая компания» насчитывала головное управление, тринадцать филиалов, шесть отделений и четыре самостоятельных участка (Краснокаменский, Южный, Козульский и Манский). Результатом реорганизации стало укрупнение структурных подразделений. На конец 2013 года в компании работало около 3000 человек, а в структуре компании — четырнадцать филиалов и два отделения — Красноярское производственное и Иланское. И, конечно же, головное управление в Красноярске. Один из четырнадцати филиалов — Ужурский — раньше был отделением, но в связи со значительным расширением зоны обслуживания это территориальное подразделение было повышено в статусе. Таким образом, две основные задачи были решены: оптимизирована управленческая вертикаль и сокращены дублирующие функции, а также существенно сократился документооборот.

С первого февраля 2014 года в компании появляется новый филиал — Байкитский. Это первый опыт работы компании с условиях крайнего севера. Ежегодно объем электрических сетей и линий электропередач увеличивается. Это происходит как за счет с присоединения новых территорий, а также за счет технологических присоединений абонентов по заявкам потребителей.

В конце 2014 года в компании сменилось руководство. В середине ноября трудовой договор с Василием Кузичевым, руководившим компанией на протяжении 10 лет, был расторгнут. Новым генеральным директором был назначен Николай Зуев, прежде занимавший должность генерального директора ОАО «Е2». Решение о назначении было принято учредителем и согласовано правительством Красноярского края.

Вслед за этим, в рамках выполнения поручения правительства Красноярского края, был запущен процесс реорганизации предприятия. Был создан совет директоров, принимающий управленческие решения по текущей деятельности компании.

22 января 2015 года состоялась реорганизация общества с ограниченной ответственностью «Красноярская региональная энергетическая компания» в акционерное общество (АО) и получены соответствующие документы.

Красноярская региональная энергетическая компания обслуживает на правах аренды и других законных основаниях объекты электросетевого и коммунального хозяйства в 25 районах Красноярского края[70].

Красноярская региональная компания обслуживает 25 районов Красноярского края, 10 городов, имеет в своем составе 17 структурных подразделений.

В список обслуживаемых районов входят такие районы, как:

- Канский;
- Иланский;
- Богучанский;
- Кежемский;
- Мотыгинский;
- Енисейский;
- и др.

Структура АО «Красноярская региональная энергетическая компания» представлена на рисунке 3.

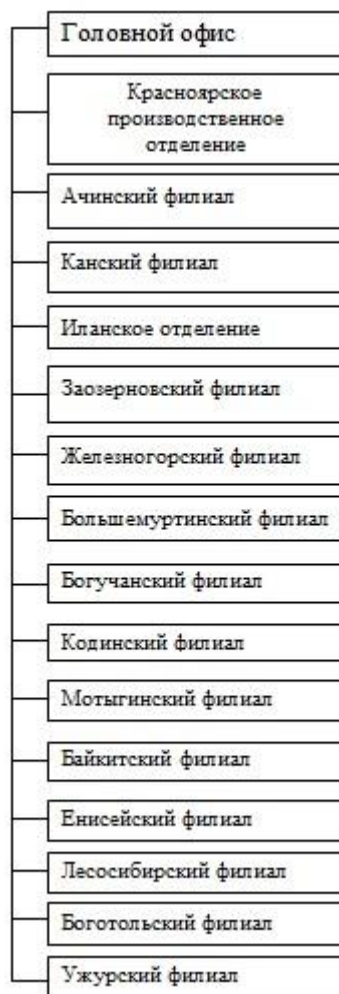


Рисунок 3 – Структура АО «Красноярская региональная энергетическая компания»

Кодинский филиал АО «Красноярская региональная энергетическая компания» организован и зарегистрирован с 01.08.2006 года.

Кодинский филиал является одним из структурных подразделений АО «КРАСЭКО», который обслуживает электрические сети, тепловые сети и котельные на территории Кежемского района Красноярского края. В зону обслуживания Кодинского филиала попадают такие населенные пункты, как г.Кодинск, п. Имбинский, п.Заледеево, п.Недокура, п.Тагара[70].

Основными направлениями деятельности Кодинского филиала являются эксплуатация и обслуживание электрических сетей, а также эксплуатация и обслуживание тепловых сетей и котельных установок.

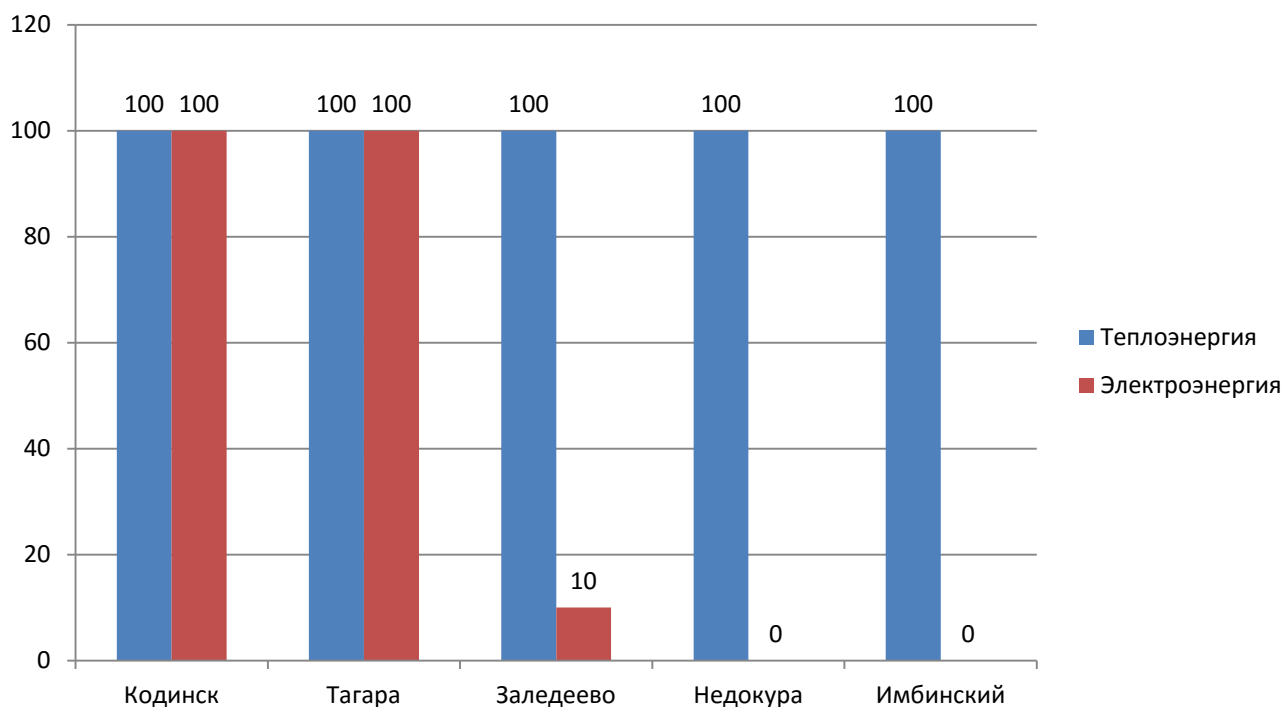


Рисунок 4 – Предоставление услуг Кодинским филиалом АО «КрасЭКО» в процентном соотношении по обслуживаемым населенным пунктам от общего количества услуг предоставляемых в данных населенных пунктах, %

Основными клиентами Кодинского филиала АО «КрасЭКО» являются юридические и физические лица, которые пользуются услугами по предоставлению тепловой и электрической энергии.

Во всех населенных пунктах в Кежемском районе, которые обслуживает Кодинский филиал АО «КрасЭКО», он является единственным поставщиком тепловой энергии.

Электрической энергией на 100% Кодинский филиал «КрасЭКО» обеспечивает лишь город Кодинск и поселок Тагара.

Основные клиенты Кодинского филиала в процентном соотношении от общего количества клиентов по данным населенным пунктам по оказываемым услугам представлены на рисунках 5 и 6. На рисунке 5 представлены основные клиенты, которым предоставляется тепловая энергия. На рисунке 6 представлены основные клиенты, которым предоставляется электрическая энергия.

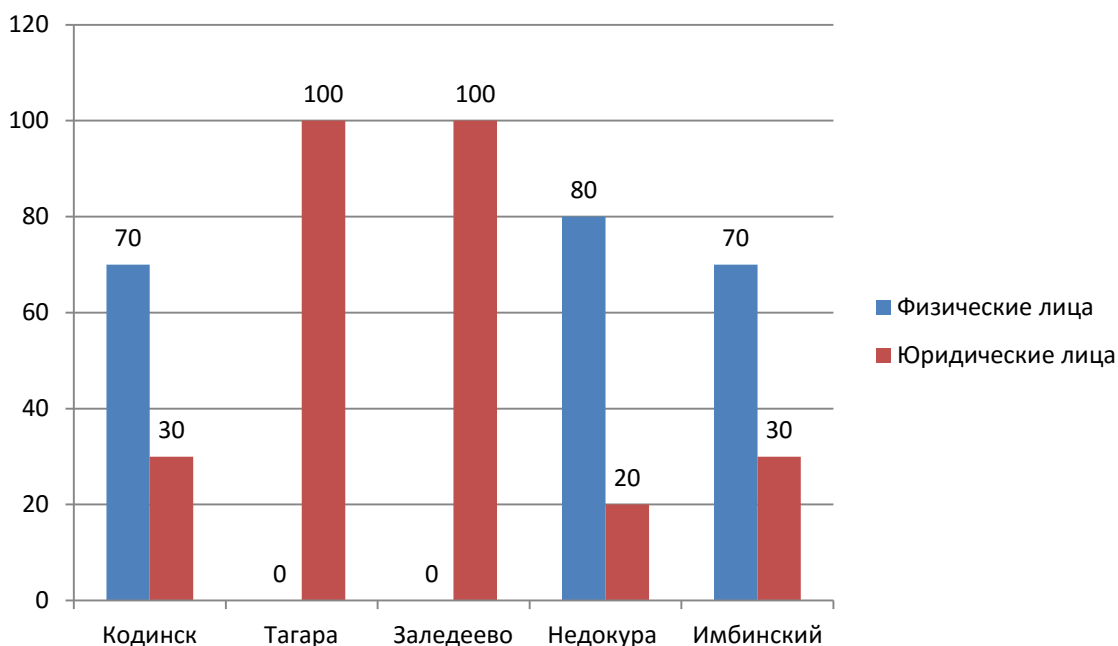


Рисунок 5 – Соотношение основных клиентов Кодинского филиала АО «КрасЭко» от общего количества клиентов в данных населенных пунктах по оказываемым услугам предоставления тепловой энергии, %

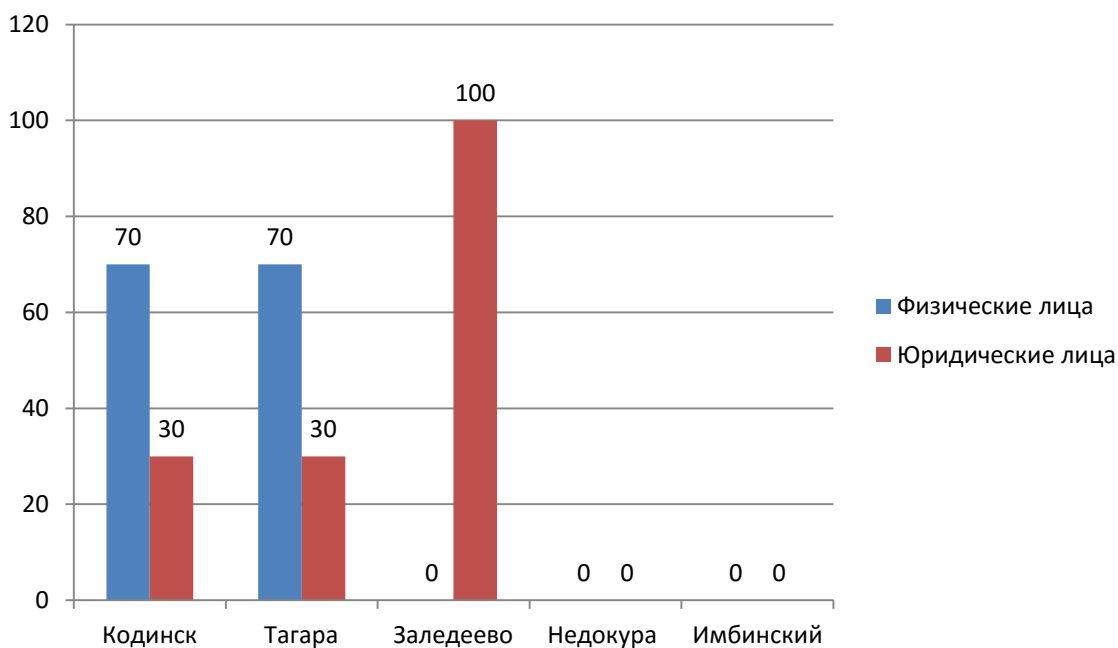


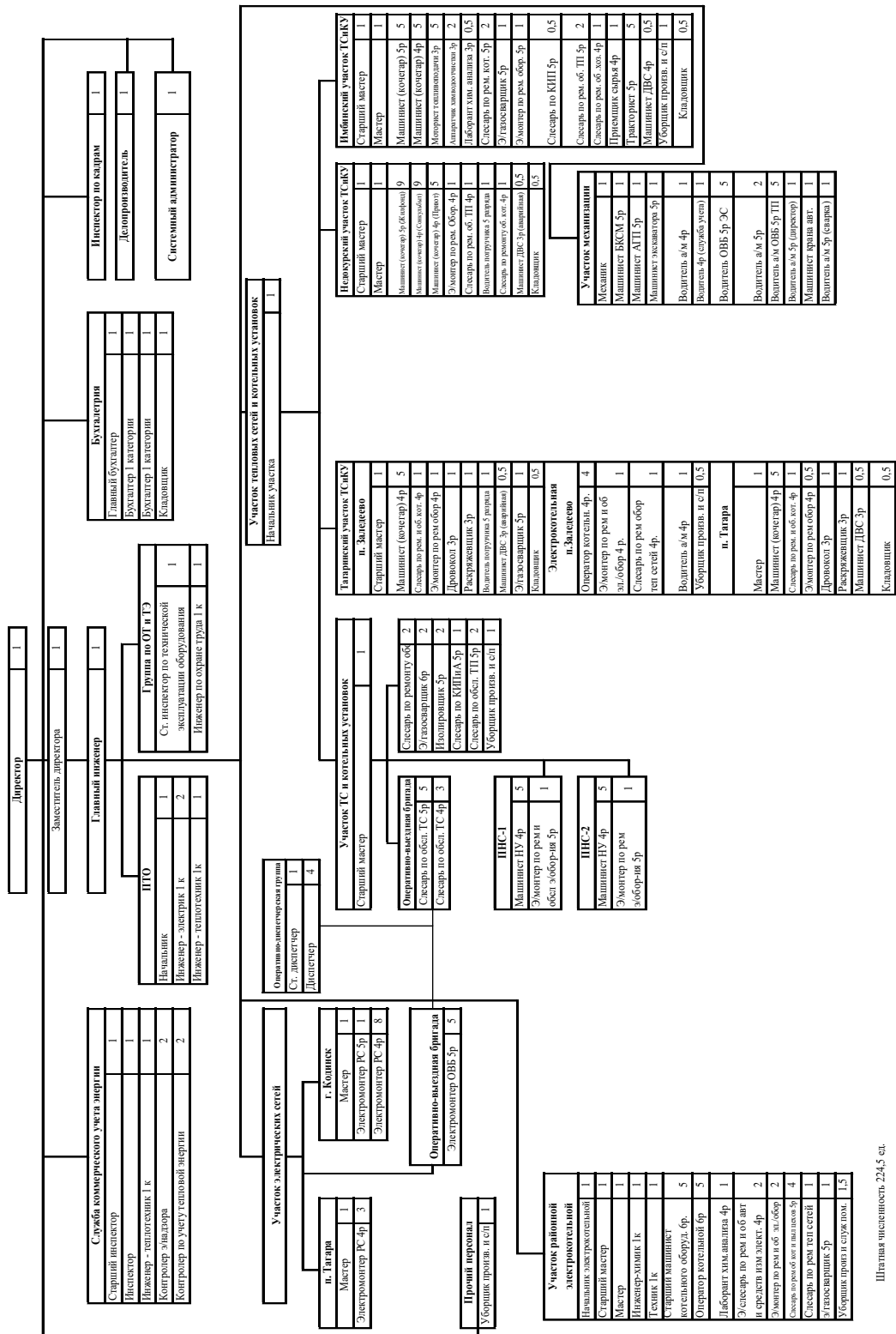
Рисунок 6 – Соотношение основных клиентов Кодинского филиала АО «КрасЭко» от общего количества клиентов в данных населенных пунктах по оказываемым услугам предоставления электрической энергии, %

2.2 Организационная структура и движение персонала в Кординском филиале АО «КрасЭКо»

Организационная структура Кординского филиала АО «КрасЭКо» представлена на рисунке 7.

Утверждено
 Директор Кординского филиала
 АО «КрасЭКо»
 В.В. Лигвинок
 " " " 2015 г.

Организационная структура Кординского филиала Акционерного общества "Красноярская региональная энергетическая компания"



Итого штатная численность 224,5 ед.

Рисунок 7 – Организационная структура Кординского филиала АО «КрасЭКо»

Также организационная структура Кодинского филиала АО «КрасЭКо» представлена в приложении А.

На 01.01.2016 штатная численность персонала составляет 224 человека, из которых руководителей 20 человек, специалистов и служащих – 22, рабочих – 182 человека.

Половой структура в Кодинском филиале АО «КрасЭКо» выглядит следующим образом:

- мужчины – 152 человека;
- женщины – 72 человека.

Штат филиала укомплектован на 222 единицы, не укомплектован на 2 единицы. На 25.05.2016 открыты следующие вакансии:

- заместитель директора;
- водитель 4 разряда;

Сотрудников имеющих высшее образование - 168 , начальное и среднее специальное - 56. Таким образом, в филиале преобладают сотрудники с начальным и средним профессиональным образованием, что говорит о том, что на предприятии преобладают рабочие специальности.

Согласно информационному письму от 14.03.2016 возраст сотрудников филиала составляет от 21 до 68 лет.

14% сотрудников – это люди пенсионного возраста, т.е. старше 55 лет.

39% сотрудников – это молодые люди, т.е. люди с возрастом от 21 до 35 лет.

27% сотрудников – это люди предпенсионного возраста, т.е. люди с возрастом от 50 до 55 лет.

Оставшиеся 20% сотрудников – это люди среднего возраста, от 35 до 50 лет.

Возрастной состав сотрудников Кодинского филиала АО «Красноярская региональная компания» в процентном соотношении представлен на рисунке 7.

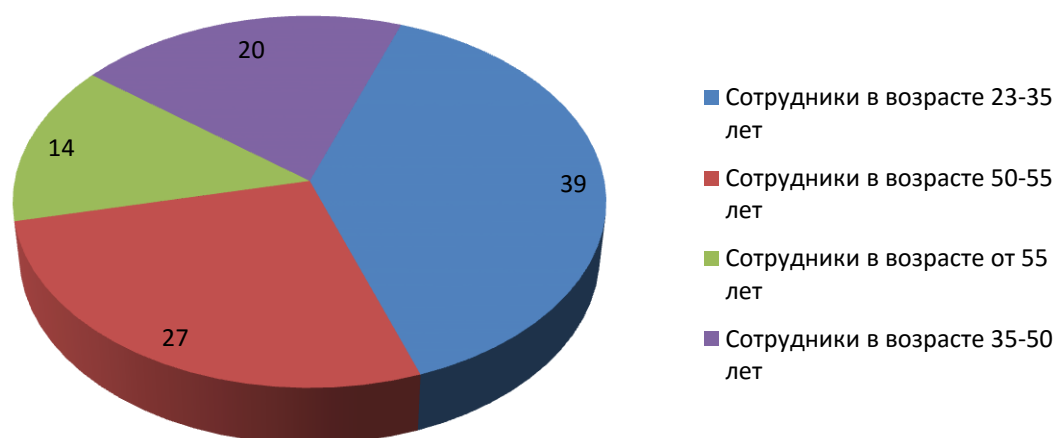


Рисунок 7 – Возрастной состав сотрудников Кодинского филиала АО «КрасЭКо», %

Следовательно, каждый 3 работник филиала подходит к пенсионному возрасту, а каждый 11 работник уже перешел границу пенсионного возраста. В период с 2013 г. по 2015 было принято 112 сотрудников, уволено – 114 сотрудников филиала. Данные по принятым и уволенным сотрудникам по годам представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Данные по уволенным и принятым сотрудникам в Кодинском филиале АО «КрасЭКо» по годам, чел

Год	ИТР		Специалисты		Рабочие	
	принято	уволено	принято	уволено	принято	уволено
2013	2	2	7	8	20	24
2014	2	1	12	13	45	40
2015	3	4	9	8	12	14

Таким образом мы видим, что основную часть сотрудников уволенных в период с 2013 года по 2015 год составляют сотрудники рабочих специальностей.

Коэффициент текучести за период с 2013 по 2016 год составляет:

$$K_T = K_u / Ч_{ср} * 100, \quad (6)$$

где K_u – количество уволенных;

$Ч_{ср}$ – среднесписочная численность.

$K_T = 54/224 * 100 = 24\%$ - коэффициент текучести кадров за 2014 год.

$K_T = 26/224 * 100 = 11\%$ - коэффициент текучести кадров за 2015 год.

Как мы видим, коэффициент текучести кадров идет на понижение, но несмотря на снижение текучести, коэффициент остается на довольно высоком уровне.

Таким образом, мы видим, что за период с 2013 по 2015 сменилось половина состава Кодинского филиала АО «КрасЭко», из них 36 человек ИТР и специалисты, 78 рабочие.

В период с 2013 г. по 2016 г. на обучение и повышение квалификации были направлены следующие виды персонала: ИТР, специалисты, рабочие. Данные об направленных на обучение и повышение квалификации в период с 2013 по 2016 год представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные об направленных на обучение за период с 2013 -2016 гг., чел

Год	ИТР	Специалисты	Рабочие
2013	4	-	9
2014	12	5	9
2015	12	3	34
2016	13	4	8

Гарантированная социальная защищенность сотрудников филиала соответствует требованиям Российского Законодательства, дополнительных социальных программ на данный момент не реализуется. Так же в Акционерном Обществе имеется профсоюзный комитет основной задачей которого является социальная защита, финансовая, юридическая и иная поддержка сотрудников.

Фонд заработной платы в Козинском филиале АО «КрасЭКо» на 2015 год составил 88 554 816 рублей на 224 штатные единицы. Таким образом, средняя заработная плата в филиале составляет 32 944,5 рублей. Средняя заработная плата рабочих составляет 29 915 рублей. Средняя заработная плата ИТР составляет 47 311 рублей.

Схема начисления заработной платы для ИТР и специалистов выглядит таким образом:

Оклад + Премия 50% + Районный коэффициент 30% + Северная надбавка 50%.

Схема начисления заработной платы для рабочих выглядит следующим образом:

Оклад + Доплата за ночное время + Доплата за праздничные дни + Доплата за вредные условия труда + Премия 50% + Районный коэффициент 30% + Северная надбавка 50%.

Средняя заработная плата в энергетической отрасли на 2015 год составляет 31 749,3 рублей.

Средняя заработная плата в Кежемском районе Красноярского края за 2015 год по данным Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю составила 37 096,1 рублей.

Таким образом, средняя заработная плата работников Козинского филиала АО «КрасЭКо» ниже средней заработной платы по Кежемскому району и выше средней заработной платы по энергетической отрасли в целом. Основные финансовые потоки Козинского филиала АО «КрасЭКо» за 2015 год представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные финансовые потоки Кодинского филиала АО «КрасЭКо» за 2015 гг., в руб.

Показатель	Значение показателя
Доходы от основной деятельности	173 432 244
Доходы от иных видов деятельности	1 340 750
Основные расходы	46 886 332
Фонд заработной платы	88 554 816

Таким образом, доходы Кодинского филиала АО «КрасЭКо», превышают расходы, следовательно, деятельность филиала является успешной.

2.3 Оценка состояния и деятельности кадровой службы в Кодинском филиале АО «КрасЭКо»

Согласно штатному расписанию кадровая служба в Кодинском филиале АО «КрасЭКо» представлена инспектором по кадрам.

К инспектору по кадрам предъявляются следующие требования:

- образование: среднее профессиональное;
- специальное обучение, допуски: не требуются;
- навыки: работы на ПК, работы с оргтехникой;
- опыт работы: стаж работы не менее 1 года в должности инспектора по кадрам.

- профессиональные знания: трудовое законодательство, порядок оформления, ведения, хранения документации, связанной с кадрами и их движением (кадровое делопроизводство); порядок заполнения, ведения и хранения трудовых книжек работников; порядок архивирования исполненных кадровых документов; основы делопроизводства; организацию табельного учета; порядок составления установленной отчетности; правила

использования средств вычислительной техники, коммуникации и связи; работу программы «1С: Предприятие – Управление персоналом».

Согласно должностной инструкции инспектор по кадрам подчиняется директору филиала, дополнительно получает распоряжения от начальника отдела кадров управления в части предоставления всей необходимой информации и отчетности по кадровому учету.

Должностные обязанности инспектора по кадрам:

- ведет работу по оформлению приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководства, а также другую установленную документацию по кадрам;

- при приеме на работу знакомит работников под роспись с Правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами организации;

- направляет на инструктаж по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите;

- ведет учет личного состава в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации;

- производит подсчет всех видов трудового стажа работников;

- формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью, ведет картотеку личных карточек формы Т-2;

- вносит информацию в базу данных программы 1С о персонале структурного подразделения, следит за его своевременным обновлением и пополнением;

- подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;

- заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки и вкладыши к трудовым книжкам работников в соответствии с Правилами по ведению и хранению трудовых книжек и Инструкции по заполнению трудовых книжек.

- вносит записи в трудовые книжки сотрудников о работе, о поощрениях и награждениях работников;

- выдает копии трудовых книжек, справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, а также необходимые копии документов, связанных с работой в сроки, установленные трудовым законодательством.

- ведет строгий учет бланков трудовых книжек и вкладышей, составляет отчет по их движению, производит регистрацию приема и выдачи трудовых книжек и вкладышей в Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей в них;

- составляет сводный график отпусков и контролирует его соблюдение, своевременно оформляет все виды отпусков работникам;

- ведет работу по табельному учету;

- оформляет и ведет учет командировок работников;

- подготавливает необходимые документы в Пенсионный фонд РФ для оформления страховых свидетельств государственного образца работникам, документы для оформления пенсий и пособий работникам и их семьям, составляет списки уходящих на пенсию работников;

- изучает движение и причины текучести кадров, участвует в разработке мероприятий по её снижению;

- своевременно готовит и предоставляет отчеты, справки, документы по учету и движению кадров, другую информацию в отдел кадров управления, государственные, надзорные органы, органы статистики в установленные сроки;

- подготавливает необходимые материалы для квалификационных и аттестационных комиссий, а также для представления персонала к поощрениям и награждениям;

- подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;

- осуществляет ведение воинского учета работников в подразделении в соответствии с действующими инструкциями и указаниями;

- ведет учет нарушений трудовой дисциплины и контролирует соблюдение работниками Правил внутреннего трудового распорядка, подготавливает материалы по применению дисциплинарных взысканий в случаях нарушения трудовой дисциплины в соответствии с трудовым законодательством;

- безопасное выполнение работы;

- соблюдает требования охраны труда, пожарной и электробезопасности, охраны окружающей среды;

- проходит обязательный периодический (в течение трудовой деятельности) медицинский осмотр (обследование);

- немедленно извещает своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, произошедшем в подразделении.

Имеет право:

- знакомиться с проектами решений руководства, касающимися его деятельности.

- по вопросам, находящимся в пределах его компетенции вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия, замечания и варианты устранения имеющихся в деятельности организации недостатков.

- запрашивать лично или по поручению руководителя информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

Взаимодействие:

Коммуникации внутренние:

- со всеми службами и отделами – по предоставлению распорядительных и других документов по кадрам, графиков отпусков, командировочных удостоверений, правил внутреннего трудового распорядка.

Коммуникации внешние:

- с государственными, надзорными, судебными органами – по предоставлению необходимой информации по персоналу;

- с органами государственной статистики – по предоставлению статистических отчетов.

Ответственность:

- несет ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ;

- несет ответственность за несоблюдение правил охраны труда, техники безопасности, охраны окружающей среды, пожарной и электробезопасности;

- несет ответственность за невыполнение требований политик, стандартов, процедур, инструкций по охране труда и экологии, пожарной и электробезопасности;

- несет ответственность за хранение и использование персональных данных работников.

С помощью общих значений трудоемкости произведем расчет трудоемкости инспектора по кадрам и узнаем, насколько он загружен своей работой.

Трудоемкость операций инспектора по кадрам представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Трудоемкость операций инспектора по кадрам, чел.-ч.

Наименование выполняемых операций	Влияющие факторы	Номер нормативной таблицы, пункта	Нормативы времени, чел.-ч	Нормы времени, чел.-ч	Объем работы за год	Трудоемкость операции, чел.-ч
Оформление документов при приеме на работу		1, п. 1	0,46	0,50	30	15
Оформление документов при увольнении		2, п. 1	0,39	0,42	26	10,92
Оформление документов работнику при уходе на пенсию по возрасту или инвалидности		21, п. 1	3,3	3,56	10	35,6

Окончание таблицы таблицы 4

Составление отчета численности работников по полу, возрасту и пр.	Средне-списочная численность персонала – 10 тыс. чел.	23, п. 12	37,82	40,85	1	45,85
Оформление характеристики на работника		51, п. 1	0,85	0,92	25	23,0
Другие операции	–	–	–	–	–	1780,66
Трудоемкость нормируемых работ						1911,03

Формула расчета численности инспекторов по кадрам:

$$Ч = T_o / \Phi_n, \quad (7)$$

где T_o – суммарная трудоемкость работ в год, чел.-ч (5500 – из табл.);

Φ_n – полезный фонд рабочего времени одного работника за год (принято 1910 ч).

$$Ч = 1911,03/1910 = 1,0005$$

Получается, что численность инспекторов по кадрам в Кодинском филиале АО «КрасЭЖо» соответствует нормам. Как мы видим инспектор по кадрам загружен работой по документированию кадровой деятельности на 100%. Соответственно времени на выполнение работы по развитию персонала у него нет.

На местах кадровую работу с персоналом ведет старший мастер.

К должности старшего мастера предъявляются следующие требования:

- образование: высшее профессиональное, среднее профессиональное (по теплотехническим и электротехническим специальностям);

- специальное обучение, допуски: допуск к работе в действующих электроустановках, 4 группу по электробезопасности;

- навыки: работы на ПК;
- опыт работы: стаж работы по специальности не менее 3 лет;
- профессиональные знания: основы гражданского, трудового и административного законодательства; организационно-распорядительные, нормативные, правила устройства электроустановок (ПУЭ); правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации; правила технической эксплуатации электрических станций и сетей Российской Федерации (ПТЭЭСС); правила организации технического обслуживания и ремонта электрических подстанций и сетей; схемы электрических подстанций и сетей, их территориальное расположение и технические характеристики; положения и инструкции по расследованию и учету технологических нарушений, несчастных случаев на производстве; основы экономики и организации производства, труда и управления в энергетике; правила эксплуатации электронно-вычислительной техники; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, производственной санитарии и гигиены.

Согласно должностной инструкции старший мастер:

- подчиняется: руководителю филиала, начальнику участка тепловых сетей;
- в подчинении находятся: мастера, оперативно-ремонтный, ремонтный и вспомогательный персонал;
- исполнителя этой должности замещает: мастер;
- исполнитель этой должности замещает: старшего мастера.

Нормативные документы, регламентирующие работу:

- внешние документы: трудовой кодекс РФ, Правила технической эксплуатации электрических станций и сетей РФ, Правила технической эксплуатации тепловых энергоустановок; Правила пожарной безопасности в РФ ППБ 01-03; Межотраслевые правила по охране труда (правила безопасности) при эксплуатации эл. установок ПОТРМ-016-2001 РД153-34.0-03.150-00; Инструкция по применению и испытанию средств защиты,

используемых в электроустановках; Типовая инструкция по содержанию и применению первичных средств пожаротушения на объектах энергетической отрасли; Правила пожарной безопасности для энергетических предприятий; Межотраслевая инструкция по оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве; Правила проведения противоаварийных тренировок персонала тепловых станций и сетей; Правила работы с персоналом в организациях теплоэнергетики Российской Федерации; Правила установления охранных зон объектов электросетевого хозяйства и особых условий использования земельных участков, расположенных в границах таких зон; Правила организации технического обслуживания и ремонта оборудования зданий и сооружений электростанций и сетей; Правила устройства и безопасной эксплуатации подъемников (вышек); Правила устройства и безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов, Правила техники безопасности эксплуатации тепловых установок.

- внутренние документы: Положение о структурном подразделении, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, локальные нормативные акты, организационно-распорядительные документы предприятия (приказы, распоряжения по производственной деятельности); однолинейные схемы обслуживаемых электроустановок; правила и инструкции по охране труда, окружающей среды, пожарной и электробезопасности.

- обеспечивает надежную, экономичную и безаварийную работу тепловых энергоустановках, воздушных, кабельных сетей;

- осуществляет административно-техническое руководство подчиненным персоналом через мастеров;

- контролирует своевременность и качество выполнения графиков технического обслуживания, профилактических испытаний тепловых энергоустановок и планово-предупредительных ремонтов оборудования;

- готовит оперативные задания и программы работ по ремонту и эксплуатации тепловых энергоустановок;

- контролирует организацию безопасного проведения всех видов работ в теплоустановках, отвечает за своевременное и качественное выполнение технического обслуживания, профилактических испытаний и планово-предупредительных ремонтов теплоустановок;

- проводит регулярные и внеочередные выборочные обходы и осмотры теплоустановок, контролирует их техническое состояние, обеспечивает охрану тепловых сетей от несанкционированного воздействия сторонних лиц;

- организует оперативное обслуживание теплоустановок и ликвидацию аварийных ситуаций;

- отвечает за своевременность и правильность схем, вновь включенных и реконструируемых теплоустановок;

- уведомляет предприятие о прохождении, по принадлежащим им территориям, тепловых сетей, с целью охраны их от повреждения;

- разрабатывает и внедряет мероприятия по рациональной передаче до потребителя тепловой энергии;

- обеспечивает своевременное и правильное оформление и выдачу нарядов-допусков на выполнение работ в теплоустановках, сетях, а также на работы с повышенной опасностью и по проведению огневых работ на объектах;

- контролирует правильность допуска персонала строительномонтажных и командированного персонала сторонних организаций к работам в действующих электроустановках и в охранной зоне линий электропередачи.

- организует обучение, инструктирование, проверку знаний и допуск к самостоятельной работе электротехнического персонала, проведение противоаварийных и противопожарных тренировок и специальной подготовки.

- участвует в комиссии по проверке знаний ПУЭ, ПТЭЭСС, МПОТ, ППБ, производственных инструкций, инструкций по охране труда персонала подразделения.

- обеспечивает персонал необходимыми схемами, инструкциями, инструментом, материалами, запасными частями и защитными средствами.

- участвует по требованию диспетчера оперативно-диспетчерской службы, в ликвидации последствий аварий в любое время суток, согласно статье 99 Трудового кодекса Российской Федерации.

- выполняет расчеты потребностей аварийного и страхового запаса оборудования, материалов, запасных частей, контролирует их наличие, комплектность, условия хранения.

- готовит отчетность по техническому состоянию, выполненным работам по техническому обслуживанию и ремонту оборудования и сооружений тепловых сетей.

Организация безопасной работы:

- организует соблюдение требований охраны труда, пожарной и электробезопасности, охраны окружающей среды своего подразделения;

- организует обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте; проведение противоаварийных и противопожарных тренировок в подразделении;

- участвует в комиссии по проверке знаний ПУЭ, ПТЭЭСС, МПОТ, ППБ, производственных инструкций и инструкций по охране труда;

- организует обеспечение спецодеждой, спецобувью средствами индивидуальной и коллективной защиты сотрудников своего подразделения в соответствии с правилами и нормами охраны труда и техники безопасности;

- организует и контролирует правильное применение спецодежды, спецобуви, средств индивидуальной и коллективной защиты сотрудников своего подразделения; Проходит сам и организует прохождение сотрудниками своего подразделения обязательных периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров (обследований);

- немедленно извещает своего непосредственного или вышестоящего руководителя, инженера по охране труда о любой ситуации, угрожающей

жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, произошедшем в подразделении, а также о каждом экологическом инциденте на производстве;

- организует оказание первой доврачебной помощи сотрудникам, получившим травму;

- участвует в работе комиссии по расследованию причин аварий и других технологических нарушений, несчастных случаев, проведению аттестации рабочих мест и оборудования на соответствие требованиям охраны труда.

Кадровая работа:

- разрабатывает проекты должностных инструкций на непосредственно подчиненные должности;

- проводит собеседования с подчиненными при приеме на работу;

- Контролирует соблюдение подчиненным персоналом производственной и трудовой дисциплины, выполнение ими должностных инструкций;

- представляет предложения о поощрении отличившихся работников или привлечении к дисциплинарной ответственности за нарушение производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего распорядка, ПТЭ, ПТБ, ППБ, других правил и инструкций, а также применении при необходимости мер материального воздействия, оформляет необходимые документы и передает руководителю структурного подразделения;

- составляет график отпусков сотрудников на непосредственно подчиненных должностях;

- организует ввод в должность сотрудников подразделения. Организует обучение и повышение квалификации непосредственных подчиненных. Проводит инструктажи по охране труда и ППБ;

Имеет право принимать решения по вопросам:

- отстранять от работы подчиненный персонал при выявлении нарушений правил и норм охраны труда, техники безопасности,

противопожарной безопасности, производственной санитарии и гигиены, требовать объяснений по поводу нарушения ими трудовой и исполнительской дисциплины;

- не допускать ввод в эксплуатацию электрооборудования, не удовлетворяющего действующим нормам и правилам;

- требовать вывода в ремонт электрооборудования, состояние которого может привести к аварии, перерыву электроснабжения, повреждениям или дальнейшая эксплуатация которого угрожает жизни людей;

- представлять на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией;

Взаимодействие:

Коммуникации внутренние:

- с руководителем структурного подразделения – представляет отчеты по выполнению должностных обязанностей, приказов и распоряжений руководства;

- с производственно-техническим отделом - предоставляет проекты планов ремонта на следующий год, дефектные ведомости ВЛ и оборудования обслуживаемых подстанций, заявки на материалы, запасные части; отчеты о выполненных за прошедшую неделю работах по установленной форме; заявку на материалы, неучтенные при годовом планировании, для выполнения работ согласно плана; заявки на работы, не предусмотренные годовым планом; всю необходимую информацию для заполнения технических паспортов энергообъектов, информацию о фактическом состоянии энергообъектов для своевременного внесения изменений в технические паспорта;

- с кладовщиком - по вопросам формирования заявок на товарно-материальные ценности;

- с персоналом ОДС; при подаче заявок на вывод оборудования; при получении команд вышестоящего оперативного персонала на производство оперативных переключений и допуске бригад на подготовленное рабочее

место; при оперативных докладах о состоянии оборудования по запросам диспетчеров КДЦ; во всех иных случаях предусмотренных «Инструкцией по ведению оперативных переключений».

Коммуникации внешние: Нет.

Ответственность:

- несет ответственность за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ;

- несет ответственность за несоблюдение правил охраны труда, техники безопасности, охраны окружающей среды, пожарной и электробезопасности;

- несет ответственность за не обеспечение безопасной работы оборудования и безопасных условий труда сотрудников своего штата;

- несет ответственность за невыполнение требований стандартов, производственных инструкций, инструкций по охране труда и экологии, пожарной и электробезопасности;

- несет ответственность за невыполнение требований по применению, ношению средств индивидуальной защиты сотрудниками своего подразделения;

- несет материальную ответственность за сохранность товарно-материальных ценностей в структурном подразделении;

Таким образом, исходя из положений должностной инструкции старшего мастера, в которой содержатся пункты о кадровой работе, которую выполняет старший мастер, получается, что определенную часть кадровой работы производит старший мастер наряду с инспектором по кадрам. Однако и он не занимается профессиональным развитием персонала.

Получается, что инспектор по кадрам на 100% занят работой по документированию кадровой деятельности и времени на развитие персонала у него нет.

3 Разработка проекта совершенствования кадровой службы филиала АО «КрасЭКо»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой службы в Кодинском филиале АО «КрасЭКо»

Проанализировав кадровую службу Кодинского филиала АО «Красноярская региональная энергетическая компания» и систему управления персоналом в целом можно выделить ряд значительных недостатков, которые все вместе взятые ухудшают работу не только кадрового подразделения, но и всего предприятия в целом.

Это:

- загруженность инспектора по кадрам работой по документированию кадровой деятельности;
- большое количество сотрудников, готовящихся к выходу на пенсию (14% от общего количества сотрудников);
- большое количество молодых сотрудников, нуждающихся в обучении;
- текучесть кадров, превышающая норму среди рабочих специальностей;
- в работу инспектора по кадрам не входит деятельность, связанная с развитием персонала.

Ожидается, что объем кадровой работы в ближайшие годы возрастет в связи с тем, что 14% работников – люди, которые уже достигли пенсионного возраста и ожидают выхода на пенсию.

В связи с выходом на пенсию работников, необходимо будет набирать новых сотрудников, а также производить обучение уже имеющихся. А это в свою очередь несет для предприятия немалые издержки в финансовом плане.

Учитывая состояние кадровой службы в Кодинском филиале АО «КрасЭКо» и загруженность инспектора по кадрам предлагается провести следующие мероприятия:

- 1) Так как работа с молодыми сотрудниками должна начинаться с привлечения, развития и закрепление их на рабочем месте, то следует:

- ввести ставку специалиста по профессиональному развитию персонала;

Специалист по профессиональному развитию персонала займет место начальника отдела кадров Кодинского филиала АО «КрасЭКО» и его подчинении будет находиться инспектор по кадрам, отвечающий за документирование кадровой деятельности.

Специалист по профессиональному развитию отвечает за:

- начальное профессиональное обучение рабочих;
- переподготовку рабочих;
- обучение вторым и смежным профессиям;
- курсы повышения квалификации, организацию внутрифирменного обучения для руководителей, специалистов и служащих.

Требования, предъявляемые к специалисту по профессиональному развитию персонала:

- Образование: высшее (по специальности психология, управление персоналом);
- специальное обучение, допуски: не требуются;
- навыки: работы на ПК, работы с оргтехникой;
- опыт работы: стаж работы не менее 1 года в должности специалиста по развитию персонала по кадрам;
- профессиональные знания: трудовое законодательство, порядок оформления, ведения, хранения документации, связанной с кадрами и их движением (кадровое делопроизводство); порядок заполнения, ведения и хранения трудовых книжек работников; порядок архивирования исполненных кадровых документов; основы делопроизводства; организацию табельного учета; порядок составления установленной отчетности; правила использования средств вычислительной техники, коммуникации и связи; работу программы «1С: Предприятие – Управление персоналом».

Специалист по развитию персонала должен уметь:

- разработать и провести тренинг, аттестацию, консультацию;
- предотвращать и оптимально разрешать конфликтные ситуации;
- анализировать причины текучести кадров;
- составить планы работы на год, квартал

Более подробное описание трудовых функций и требований к должности специалиста по развитию персонала представлено в проекте должностной инструкции. Проект должностной инструкции специалиста по развитию персонала представлен в приложении В.

Введение данной должности позволит начать более эффективно использовать имеющиеся трудовые ресурсы, а также в некоторой степени разгрузить деятельность инспектора по кадрам.

2) провести работу с лицами достигшими пенсионного возраста, т.е предлагается:

- перевести на неполный 4 часовой рабочий день при желании остаться на работе;

Это повлияет на фонд оплаты труда, он возрастет, что позволит использовать появившиеся средства на подготовку молодых специалистов. Однако через 2-3 года ситуация стабилизируется, поскольку большая часть сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста уже перестанут работать.

- сформировать институт наставничества, при котором более опытные сотрудники будут обучать вновь прибывших с помощью своих знаний и опыта;

Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам, недавно прибывшим на предприятие (стажерам) в их профессиональном становлении.

Основными задачами, которые исполняет наставник, являются:

- ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

- адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

Наставничество устанавливается продолжительностью до двух месяцев.

Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданные делу компании, поддерживающие ее стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен

Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

Проект положения о наставничестве в Кординском филиале АО «КрасЭКо» представлен в приложении В.

Это позволит сохранить рабочие места лицам, достигшим пенсионного возраста и также сократить издержки, связанные с адаптацией и обучением новых сотрудников.

3) Произвести обучение уже имеющегося инспектора по кадрам для более эффективной работы с персоналом;

Обучение предлагается проводить такими способами как:

- обучение заочно в высшем учебном заведении;
- курсы повышения квалификации;
- дистанционное обучение через электронные системы, например, через электронный курс «Специалист кадровой службы». Обучение проходит без отрыва от работы (100% дистанционная), обучение проходит в онлайн режиме на образовательном портале <http://do.business.in-texno.ru/> Сроки обучения составляют от 250 до 520 часов, стоимость обучения – от 15000 до 22900 рублей соответственно.

Для организации является более приемлемым вариант обучения дистанционно через электронные системы, так как это позволит инспектору по кадрам не отрываться от своей непосредственной деятельности и организации не придется искать замену на случай отсутствия инспектора по кадрам.

Предложенные мероприятия позволят Кординскому филиалу АО «КрасЭКо» решить проблему загруженности инспектора по кадрам работой по документированию кадровой деятельности, проблему незанятости профессиональным развитием сотрудников, проблему, связанную с большим количеством работников пенсионного и предпенсионного возраста, а также проблему, связанную с текучестью кадров.

3.2 Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию работы кадровой службы

Введение новой ставки позволит сгладить напряженность в связи с уходом на пенсию и привлечением новых сотрудников, а также профессиональным обучением уже имеющихся в штате работников. Также это позволит сэкономить средства, затрачиваемые предприятием на поиск, привлечение и обучение новых сотрудников.

Основные финансовые показатели деятельности Кординского филиала АО «КрасЭКо» представлены в таблице 3.

Как мы видим деятельность филиала является успешной и доходы в значительной степени превышают расходы предприятия. Поэтому предприятие может себе позволить введение еще одной штатной единицы, т.е. ставки специалиста по профессиональному развитию персонала.

Предполагается что заработная плата данного сотрудника будет составлять порядка 45 тысяч рублей. В связи с этим фонд заработной платы должен быть увеличен на 540 000 рублей.

Таким образом, фонд заработной платы составит 89 094 816 рублей.

При переводе на неполный рабочий день сотрудников достигших пенсионного возраста и желающих остаться на работе также произойдут изменения в фонде заработной платы. В основном это сотрудники рабочих специальностей, рабочий день которых составляет 8 часов. Их средняя заработная плата составляет порядка 29 915 рублей в месяц, соответственно при переводе на неполный четырехчасовой рабочий день, их средняя заработная плата составит порядка 14 957,5 рублей.

При условии, что на неполный рабочий день будут переведены все сотрудники Кординского филиала АО «КрасЭКо», а это примерно 31 человек, что составляет 14% от всего количества сотрудников, фонд заработной платы будет сокращен на 5 564 190 рублей в год и составит 83 530 626 рублей в год.

Также предлагается сформировать институт наставничества на базе Кодинского филиала АО «КрасЭко», что в свою очередь также предусматривает изменения в фонде заработной платы сотрудников.

За наставничество предлагается ввести доплату в размере 10% от месячного оклада наставника. Так как в основном в филиале трудятся сотрудники рабочих специальностей, то и наставниками будут более опытные сотрудники рабочих специальностей. В среднем оклад сотрудника на рабочей специальности в филиале составляет порядка 10 000 рублей в месяц, соответственно доплата за наставничество будет составлять порядка 1000 рублей в месяц. Следовательно, при наличии 5 наставников на различных рабочих специальностях, фонд заработной платы увеличится на 60 000 рублей в год и составит 83 590 626 рублей в год.

Также на деятельность предприятия влияет тот факт, что остаются открытыми две вакантные должности:

- заместитель директора;
- водитель 4 разряда.

Рассчитаем ущерб, который наносится предприятию за период отсутствия на рабочих местах заместителя директора и водителя 4 разряда.

$$P = Z_d \times Ч_d , \quad (8)$$

где P – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (снижение производительности труда в течение периода ожидания увольнения, а также вновь принятых на работу и затраты на их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу);

Z_d – среднедневной заработок одного рабочего, руб;

$Ч_d$ - количество человеко-дней неработы в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего.

Среднедневной заработок специалиста в Кодинском филиале АО «КрасЭко» составляет около 2000 рублей.

Среднедневной заработок рабочего в Кординском филиале АО «КрасЭко» составляет около 1200 рублей.

$P = 2000 \times 288 = 576\,000$ рублей – ущерб, который наносится организации в связи с открытой вакансией заместителя директора Кординского филиала АО «КрасЭко» в год.

$P = 1200 \times 288 = 345\,000$ рублей – ущерб, который наносится организации в связи с открытой вакансией водителя 4 разряда Кординского филиала АО «КрасЭко» в год.

Таким образом, получается, что ущерб организации, который наносится пустующими вакансиями, составляет 921 000 рублей в год.

$$P^{10} = P \times \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T}\right), \quad (9)$$

где P^{10} – расходы на управление (ущерб) в течении года, связанные с изменением коэффициента текучести кадров на предприятии.

K_1^T ; K_2^T – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

Z_d – среднедневной заработок одного рабочего, руб;

$Чд$ - количество человеко-дней неработы в связи с уходом с работы или обучением вновь принятого рабочего.

$P^{10} = (1200 \times 60) \times (1 - 11/3) = -259\,200$ рублей – ущерб причиняемый текучестью кадров в год. Таким образом, ущерб причиняемый текучестью кадров составляет 259 200 рублей.

Общая сумма на реализацию мероприятий составит:

- 540 000 рублей – средства, которые будут затрачены на увеличение фонда оплаты труда за счет введения новой ставки специалиста по развитию персонала.

- 60 000 рублей – средства, которые будут затрачены на увеличение фонда оплаты труда за счет формирования института наставничества в организации.

- 22 900 рублей – средства, которые будут затрачены на обучение имеющегося инспектора по кадрам.

Таким образом, на реализацию предложенных мероприятий необходимо будет затратить 622 900 рублей.

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит:

- 5 564 190 рублей – сэкономленные средства от перевода на неполный рабочий день сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста, желающих остаться на работе.

- 921 000 рублей – средства, которые будут получены за счет закрытия имеющихся вакантных должностей.

- 259 200 рублей – средства, которые будут получены за счет уменьшения текучести кадров.

Таким образом, экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 6 744 390 рублей, что на 6 121 490 рублей больше, чем средства, которые будут затрачены на реализацию мероприятий по совершенствованию работы кадровой службы Кодинского филиала АО «КрасЭКо» и деятельности всего филиала в целом.

Специалист по развитию персонала должен восполнить вакантные места в Кодинском филиале АО «КрасЭКо», что позволит сократить потери финансовые потери организации. Также его работа должна привести к стабилизации показателей текучести кадров до приемлемых организацией. Это позволит избежать нанесения ущерба от текучести кадров, т.е. от снижения производительности труда в течение периода ожидания увольнения, а также вновь принятых на работу и затраты на их обучение, а также затраты, связанные с увольнением, наймом и приемом на работу

Как мы видим Кодинский филиал АО «КрасЭКо» может себе позволить реализовать данные мероприятия, так как финансовая составляющая данного вопроса находится в рамках бюджета организации и средства могут быть

выделены, тем более эффективность предложенных мероприятий в разы превышает затраты на их реализацию.

Реализация данных мероприятий позволит стабилизировать ситуацию с текучестью кадров, повысить производительность труда, снизить издержки на обучение новых сотрудников, а также позволит предприятию повысить свои показатели, благодаря более эффективной деятельности обученных сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования по заданной теме получены следующие результаты.

Объектом исследования послужил Кодинский филиал АО «Красноярская региональная энергетическая компания».

Основными направлениями деятельности Кодинского филиала являются эксплуатация и обслуживание электрических сетей, а также эксплуатация и обслуживание тепловых сетей и котельных установок на территории Кежемского района Красноярского края.

Деятельность Кодинского филиала АО «Красноярская региональная энергетическая компания» в целом является довольно успешной, это подтверждают экономические показатели деятельности предприятия.

При всем этом персоналу отводится слишком малая доля внимания, деятельность инспектора по кадрам сводится лишь к документированию кадровой деятельности, времени на развитие, обучение персонала не хватает.

Помимо этого, существуют следующие проблемы:

- загруженность инспектора по кадрам работой по документированию кадровой деятельности;
- большое количество сотрудников, готовящихся к выходу на пенсию (14% от общего количества сотрудников);
- большое количество молодых сотрудников, нуждающихся в обучении;
- текучесть кадров, превышающая норму среди рабочих специальностей;
- в работу инспектора по кадрам не входит деятельность, связанная с развитием персонала.

Для решения этих проблем были предложены следующие мероприятия:

- введение новой ставки специалиста по развитию персонала;
- перевод на неполный рабочий день сотрудников достигших пенсионного возраста и желающих остаться на работе;

- обучение уже имеющегося инспектора по кадрам для более эффективной работы.

На реализацию предложенных мероприятий необходимо будет затратить 622 900 рублей.

Экономический эффект от реализуемых мероприятий составит 6 744 390 рублей, что на 6 121 490 рублей больше, чем средства, которые будут затрачены на реализацию мероприятий по совершенствованию работы кадровой службы Кодинского филиала АО «КрасЭЖо» и деятельности всего филиала в целом.

Предложенные мероприятия позволят решить данные проблемы в Кодинском филиале АО «КрасЭЖо» и соответственно улучшить эффективность работы кадровой службы и всего предприятия в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Сергеев, И. В. Экономика предприятия : учебное пособие / И. В. Сергеев. – М : Финансы и статистика, 2014. – 540 с.
2. Азар, В.И. Экономика предприятия: Уч. Пособие / В.И. Азар, С.Ю. Туманов. – М.: Дело, 2013. – 305с.
3. Армстронг, М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 509 с.
4. Бляхман, Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента : учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений / Л. С. Бляхман. - СПб. : Изд-во Михайлова В. А., 2014. - 380 с..
5. Большаков, А. С. Менеджмент: Стратегия успеха / А. С. Большаков. - СПб.: Литера, 2014. - 224 с.
6. Большаков, А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков. - СПб. : Питер, 2012. - 416 с.
7. Вачугов, Д. Д. и др. Практикум по менеджменту : деловые игры : учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова; под ред. Д. Д. Вачугова. - М. : Высшая школа, 2015. - 192 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада-ЛТД, 2014. - 384 с.
9. Виханский, О. С. и др. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М. : Экономистъ, 2014. - 670 с
10. Волкогонова, О. Д. и др. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. - М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. - 256 с.
11. Ворожейкин, И.Е. и др. Конфликтология: учебник для вузов по специальностям "Менеджмент", "Менеджмент в социальной сфере", "Государственное и муниципальное управление" / И. Е. Ворожейкин, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров; Гос. ун-т управления. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 224 с.

12. Галенко, В.П. и др. Управление персоналом и эффективность предприятий: Учеб. Пособие / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: СПбУЭФ, 2013.-366с.
13. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В.П. Иванова. – М.: Известия, 2015.-299с.
14. Дайле, А. Практика контроллинга : пер. с нем. / А. Дайле. - М. : Финансы и статистика, 2014. - 336 с.
15. Дергач, А.А. Стратегия подбора и формирование управленческой команды / А.А. Дергач. – М.: Дело, 2012.-501с
16. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – М.: Центр, 2014.-320с.
17. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Анкеты, фот., графологическая экспертиза, тестирование, профессиональный экзамен, свидетельства, интервью: Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Изд-во Воронежского университета, 2015.-398с.
18. Дятлов, В.А. и др. Управление персоналом / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М: ПРИОР, 2015.-401с.
19. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин.– Н. Новгород: НИМБ, 2014.-304с.
20. Ильин Е. П. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов.- СПб. и др.: Питер, 2013.- 508 с.
21. Имаи, М. и др.: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи, Кайдзен. - М.: Альпина Бизнес Букс : Приоритет, 2016. - 274 с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2014.-263с.
23. Кричевский, Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.А. Кричевский. - М.: Дело, 2014.-403с.

24. Кнорринг, В. И. Основы искусства управления : учебное пособие для управленч. и эконом. специальностей вузов / В. И. Кнорринг ; Акад. народ. хоз-ва при Правительстве РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования (ИБДА АНХ). - М. : Дело, 2015. - 328 с.
25. Кузнецов, Б. Т. Финансовый менеджмент: учебное пособие для вузов по специальностям "Бухгалтерский учет", "Финансы и кредит" / Б. Т. Кузнецов. - М. : Юнити, 2015. - 415 с.
26. Лебедев, О.Т. и др. Основы менеджмента / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – СПб.: Нева-Н, 2012. – 345с.
27. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Магура. – М.: Интел-Синтез, 2016.-405с.
28. Магура, М.И. и др. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел-Синтез, 2013.-345с.
29. Майорова, О.Б. Акад. народ. хозяйства при Правительстве РФ; Высш. школа междунар. Бизнеса / О.Б. Майорова. - М.: Дело, 2014. - 720с.
30. Мескон, М. и др. Основы менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Е. Миронова / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2014. – 702 с.
31. Орлов, А. С. Введение в коммуникационный менеджмент : учебное пособие / А. С. Орлов. - М. : Гардарики, 2015. - 368 с.
32. Радионов, А.Р. Менеджмент: нормирование и управление производственными запасами и оборотными средствами предприятия : учебное пособие / А. Р. Радионов, Р. А. Радионов. - М. : Экономика, 2016. - 614 с.
33. Ременников, В. Б. Управленческие решения : учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений / В. Б. Ременников. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 144 с.
34. Резник, С. Д. и др. Персональный менеджмент : Тесты и конкретные ситуации / С. Д. Резник, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 161 с.

35. Рогожин, С. В. и др. Теория организации: учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации" / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. - М. : Экзамен, 2015. - 320 с.
36. Скопылатов, И.А. и др. Управление персоналом / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2016.-289с.
37. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом / Б.М. Смирнов. – М.: ГАУ, 2013. -399с.
38. Сотникова, С.И. Управление карьерой: Уч. пос. / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2014.-325с.
39. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. – М.: Интел-Синтез, 2013.-368с.
40. Травин, В.В. и др. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело ЛТД, 2015.-234с.
41. Тургинов, А.И. Управление персоналом / Общ. ред. А.И. Тургинова – М.: РАГС, 2014.-400с.
42. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и пераб. – М.: ИНФРА-М, 2014.-300с.
43. Уткин, Э.А. и др. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова.- М.: Акалис, 2006.-277с.
44. Хворостенко, А. В. Основы менеджмента: Ответы на экзаменационные вопросы / А. В. Хворостенко, С. С. Шумал. - М.: Экзамен, 2014. - 160 с
45. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.-347с.
46. Социальный аудит компаний [Электронный ресурс] URL: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2004-8/15.shtml> дата обращения (24.05.2015)
47. Шадрин, В.В. Менеджмент малого бизнеса: Малое предпринимательство в отечественной практике: Обобщение, методы и рекомендации / В. В. Шадрин. - М.: Внешторгиздат, 2013. - 444 с.

48. Шекшня, С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. - М.: Бизнес - школа «Интел-Синтез», 2014.-264с.
49. Шекшня, С.В. Управление персоналом в современной организации: Учебно-практическое пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2013.-344с.
50. Осипова, М. В. Основы коммерческой деятельности: учебник для вузов / М. В. Осипова, Н. М. Синяева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 623 с.
51. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф. Г. Панкратов. – 5-е изд. перераб. и доп. – М : Маркетинг, 2014. – 580 с.
52. Раицкий, К. А. Экономика предприятия : учебник для вузов / К. А. Рацкий. – 2-е изд. – М : ИВЦ «Маркетинг», 2012. – 540 с.
53. Русак Н. А. Основы финансового анализа : учебник / Н. А. Русак, В. А. Русак. – М : ООО «Меркование», 2014. – 580 с.
54. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 5-е изд. : учебное пособие / Г. В. Савицкая. – Минск : ООО «Новое знание», 2014. – 690 с.
55. Сергеев, И. В. Экономика предприятия : учебное пособие / И. В. Сергеев. – М : Финансы и статистика, 2014. – 540 с.
56. Современная экономика для студентов вузов : учебник / под ред. Мамедова О.Ю. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 780 с.
57. Стратегический менеджмент : учебник. – М: ИНФРА-М, 2012. – 237 с.
58. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю. Т. Шестопад, В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – М : КноРус, 2013. – 320 с.
59. Финансовый анализ деятельности фирмы : учебник. – М : ИСТ-сервис, 2013. – 254 с.
60. Финансы предприятий : учебник для вузов / под ред. Н. В. Колчиной. – М : Юнити, 2012. – 462 с.
61. Хорген, А. Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А. Н.

Хорген, В. Э. Керимов. – М : Эскимо, 2016. – 256 с.

62. Хрипач, В. Я. Экономика предприятия : учебное пособие / В. Я. Хрипач. – М : Инфра-М, 2014. – 256 с.

63. Чечевицына, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / Л. Н. Чечевицына, К. В. Чечевицын. – 6-е изд, перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 318 с.

64. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа : учебник / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М : Инфра-М, 2013. – 346 с.

65. Основы кадрового менеджмента [Электронный ресурс] URL: <http://www.hi-management.ru/images/sochaudit.pdf> дата обращения (6.12.2015)

66. Традиционные и современные стили и методы управления персоналом [Электронный ресурс] URL: <http://hr-portal.ru/article/tradicionnye-i-sovremennye-stili-i-metody-upravleniya-personalom-organizacii> дата обращения (12.04.2016)

67. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. - М.: Издательство «Экзамен», 2003.- 368 с.

68. Управление персоналом: учебное пособие// Шулус А.А [Электронный ресурс]. URL: <http://institutiones.com/general/1479.html> (дата обращения 25.11.2015)

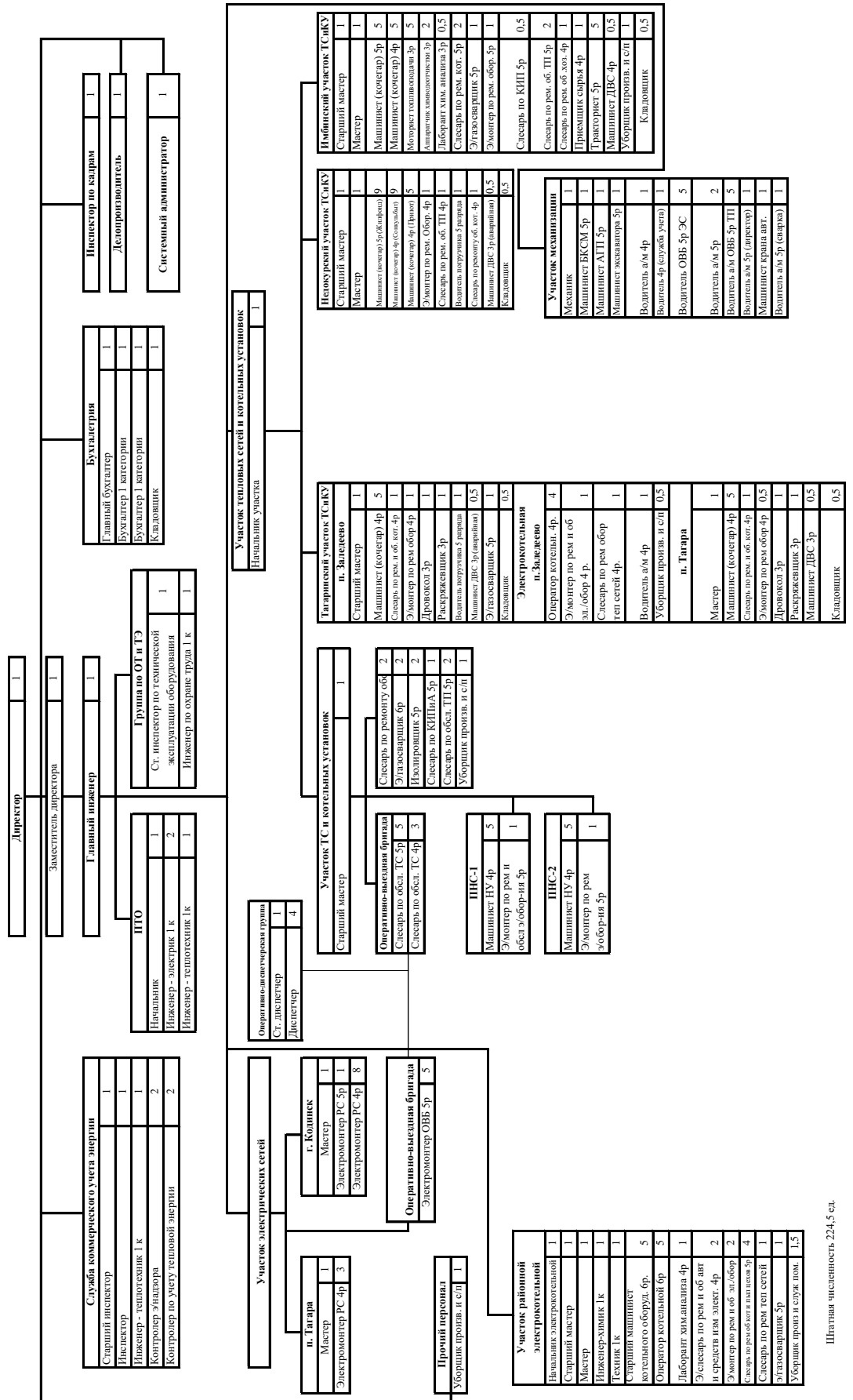
69. Стратегическое управление персоналом в XXI веке [Электронный ресурс]. URL: <http://stategicupr.bitstream/handle/123456789/654> (дата обращения 21.04.2016)

70. Официальный сайт АО «Красноярская региональная энергетическая компания» [Электронный ресурс] URL: <http://www.kraseco24.ru> (дата обращения 1.05.2016)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Утверждаю
 Директор Кодинского филиала
 АО "КрасЭЖо"
 В.В. Литвинок
 " " " 2015 г.

Организационная структура Кодинского филиала Акционерного общества "Красноярская региональная энергетическая компания"



Штатная численность 224,5 ед.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Проект должностной инструкции специалиста по развитию персонала

I. Общие положения

Цель должности специалиста по развитию персонала:

- Удовлетворение потребностей Кодинского филиала АО «КрасЭЖо» в квалифицированном персонале;
- Профессиональное обучение персонала.

Порядок назначения и освобождения от должности:

Специалист по обучению персонала назначается на должность и увольняется приказом директора Кодинского филиала АО «КрасЭЖо».

Подчинение:

Специалист по обучению персонала подчинен директору Кодинского филиала АО «КрасЭЖо».

В своей деятельности специалист по развитию персонала руководствуется:

- Уставом организации;
- Настоящей должностной инструкцией;
- Трудовым договором;
- Обязательством о неразглашении коммерческой тайны;
- Распоряжениями руководства.

Критерии оценки эффективности труда:

- Своевременное и качественное выполнение должностных обязанностей, предусмотренных данной должностной инструкцией;
- Достижение поставленных руководством организации целей.

II а. Должностные обязанности:

Основные функции:

1.1 Методическое обеспечение, организация и проведение регулярных работ по следующим направлениям:

- Психодиагностика профессионально – важных качеств, личностных особенностей, анализ психофизиологического состояния персонала организации.

- Формирование и развитие необходимых качеств персонала в процессе проведения тренингов, семинаров и т.д.

- Психологическое консультирование персонала по профессиональному использованию и развитию индивидуальных способностей.

- Социально – психологическое изучение, анализ коллективной и индивидуальной деятельности персонала.

1.2 Оказание помощи руководителям и специалистам в решении социальных и психологических проблем развития коллективов:

- Изучение причин конфликтов внутри коллектива;

- Предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций в коллективе;

- Консультации по стилю деятельности специалистов организации;

1.3 Разработка и проведение обучающих тренингов для рядового персонала компании:

1.4 Работа по подбору, формированию кадрового резерва:

- тестирование профессиональных и личностных качеств претендентов на вакантные должности;

- формирование и развитие необходимых профессионально – важных качеств у персонала;

- проведение обучающих мероприятий: организация тренингов, семинаров и т.д.

1.5 Оказание помощи руководителям структурных подразделений в решении социальных и психологических проблем развития коллективов:

- изучение причин конфликтов;
- предотвращение и разрешение конфликтных ситуаций;
- консультации по стилю деятельности специалистов.

1.6 Анализ причин текучести кадров, подготовка предложений по принятию мер, способствующих адаптации новых сотрудников, разработка и проведение адаптационных программ.

1.7 Обеспечение регулярной отчетности перед руководством о выполненных работах, составление архивов и формирование компьютерного банка данных по результатам проведенных психологических исследований.

1.8 Планирование профессиональной деятельности на год и квартал.

1.9 Соблюдение профессионально – этических норм менеджера по персоналу, сохранение личных тайн при сообщении результатов индивидуальных психологических исследований.

Дополнительные функции:

1. Выполнение социально – психологических работ по заданию руководства.

2. Эргонометрическое консультирование и подготовка рекомендаций по организации рабочих мест и условий труда для различных категорий работников.

Требования к квалификации:

- Образование: высшее (по специальности психология, управление персоналом)

- Специальное обучение, допуски: не требуются.

- Навыки: работы на ПК, работы с оргтехникой.

- Опыт работы: стаж работы не менее 1 года в должности специалиста по развитию персонала по кадрам.

- Профессиональные знания: трудовое законодательство, порядок оформления, ведения, хранения документации, связанной с кадрами и их

движением (кадровое делопроизводство); порядок заполнения, ведения и хранения трудовых книжек работников; порядок архивирования исполненных кадровых документов; основы делопроизводства; организацию табельного учета; порядок составления установленной отчетности; правила использования средств вычислительной техники, коммуникации и связи; работу программы «1С: Предприятие – Управление персоналом».

II б. Должен знать:

1. Психологические методики, обеспечивающие диагностику качеств личности.
2. Принципы построения и проведения тренинговых, аттестационных, адаптационных мероприятий.
3. Методы обработки полученных данных.
4. Основы работы с ПК.

II в. Должен уметь:

1. Разработать и провести тренинг, аттестацию, консультацию.
2. Предотвращать и оптимально разрешать конфликтные ситуации.
3. Анализировать причины текучести кадров.
4. Составить планы работы на год, квартал.

III. Права:

Специалист по обучению персонала имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися деятельности отдела по работе с персоналом.
2. Присутствовать на заседаниях, собраниях организации (структурного подразделения) по вопросам деятельности организации (структурного подразделения). Участвовать в обсуждении вопросов относительно исполняемых обязанностей.

3. Вносить на рассмотрение руководителя организации предложения по улучшению деятельности структурного подразделения, варианты устранения имеющихся в деятельности организации недостатков.

4. Осуществлять взаимодействие с сотрудниками всех структурных подразделений.

5. Запрашивать лично или по поручению руководителя организации от иных структурных подразделений информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

6. Привлекать специалистов всех структурных подразделений к решению задач, возложенных на структурное подразделение (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет – то с разрешения руководителя организации).

7. Требовать от руководителя структурного подразделения оказания содействия в исполнении должностных обязанностей, возложенных на него, и в реализации прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

8. Действовать от имени структурного подразделения и представлять его интересы во взаимоотношениях с иными структурными подразделениями организации в пределах своей компетенции.

IV. Ответственность:

Специалист по обучению персонала несет ответственность за:

- неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, указанных в должностной инструкции.
- допущение конкретных нарушений законодательства;
- допущение нарушений внутреннего распорядка деятельности организации;
- разглашение сведений конфиденциального характера, касающихся компании;

Должностная инструкция разработана в соответствии

с Уставом организации от « ____ » _____ 20__ г.

Директор _____

« ____ » _____ 20__ г.

С инструкцией ознакомлен: _____

(подпись)

(Ф.И.О.)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Утверждено
приказом №__ от « »__ 20__ г.
«Об утверждении Положения о наставничестве»

Положение о наставничестве

1. Цели и задачи наставничества

1.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам, недавно прибывшим на предприятие (стажерам) в их профессиональном становлении.

1.2. Основными задачами, которые исполняет наставник, являются:

а) ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

б) адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении.

2. Организация наставничества

2.1. Наставничество устанавливается над новыми сотрудниками в период испытательного срока.

2.2. Наставничество устанавливается продолжительностью до двух месяцев.

2.3. Наставники подбираются из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющие системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданные делу компании, поддерживающие ее стандарты и правила работы, обладающие коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

2.4. Утверждение сотрудника (специалиста) в качестве наставника осуществляется в приказе о назначении сотрудника стажером по должности либо назначения его на определенную должность. Основанием для закрепления наставника является представление непосредственного

начальника при обоюдном согласии предполагаемого наставника и сотрудника (стажера), за которым он будет закреплен

2.5. Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

2.6. Наставническая деятельность оценивается по ее завершении аттестационной комиссией, оценка проводится методом 360 градусов, т.е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

2.7. Система мотивации наставника:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 (две тысячи пятьсот) рублей

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

3 вариант – при выявлении неудовлетворительной работы наставника – объявляется замечание.

3. Обязанности наставника

Наставник обязан:

3.1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

3.2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

3.3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

3.4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

3.5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

3.6. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока, до момента назначения его на определенную должность.

4. Права наставника

4.1. Наставник, с согласия непосредственного руководителя подключает для дополнительного обучения стажера других сотрудников.

4.2. Требуется рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме

4.3. Участвует в обсуждении вопросов, связанных со служебной, общественной деятельностью сотрудника (стажера), вносит предложения непосредственному начальнику о его поощрении, применении мер дисциплинарного воздействия, удовлетворении разумных потребностей и запросов.

Директор Кординского филиала АО «КрасЭЖо»

« » _____ 2016 г

Специалист по развитию персонала

« » _____ 2016 г