

Содержание:

Введение

Важность темы исследования состоит в формировании мотивации сотрудников организации и сохранения ее работоспособности, качества выполнения должностных обязанностей и командообразования. Эффективная кадровая работа организации позволяет использовать все преимущества наличия собственной команды, и сплотить коллектив в достижении стратегических целей компании на различных уровнях управления.

Решение трудностей управления в современных условиях позволяет целенаправленно сформировывать кадровые ресурсы организаций, обеспечивать их эффективное функционирование. Поэтому влияние кадровой стратегии на работу службы персонала является важной и необходимой для изучения темой.

Разрешение проблем кадрового обеспечения требует использования современных методик в условиях активного развития рыночной экономики. Необходим поиск оптимальных процедур, способов привлечения и удержания персонала, выработка иных требований к кандидатам, учет и анализ накопленного отечественного и зарубежного опыта в этой сфере.

На российских предприятиях наблюдаются большие трудности, связанные с отбором, наймом и расстановкой работников службы управления персоналом, которые могли бы успешно решать широкий спектр вопросов деятельности предприятия и совместно с другими службами активно влиять на эффективность работы предприятия. Именно проблема подбора таких сотрудников в кадровые службы выступает в качестве цели курсовой работы. Это и подчеркивает актуальность выбранной темы курсовой работы.

Объектом исследования является – организация ООО «Тонус».

Предметом является – кадровая стратегия предприятия ООО «Тонус».

Цель исследования – на основании теоретического исследования разработать кадровую стратегию предприятия ООО «Тонус».

В связи с поставленной целью были определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты кадрового обеспечения системы управления персоналом;
- разработать кадровую стратегию по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом.

В основу курсовой работы положены научные работы таких авторов, как: Базарова Т.Ю., Зайцева Т.В., Кибанов А.Я., Савицкая Г.В. и др.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка.

1. Теоретические аспекты кадровой стратегии и ее влияние на работу службы персонала

1.1. Понятие кадровой стратегии и сущность работы кадров в системе управления персоналом

Одним из основных направлений современного менеджмента является стратегия кадрового менеджмента. В современном менеджменте под кадровой стратегией понимается определение перспективных целей, задач управления персоналом с учетом внешней среды, а также средств, методов, решений, ресурсов, при помощи которых наилучшим образом реализуется миссия, достигаются цели и решаются задачи, обеспечены конкурентные преимущества организации.

Кадровая стратегия организации – совокупность стратегических целей (сгруппированных по нескольким базовым направлениям кадровой стратегии) и стратегических подходов к достижению установленных целей.

В системе кадрового менеджмента целесообразно выделить: оперативный уровень управления (основу составляет кадровая работа), тактический уровень управления (управление персоналом), стратегический уровень управления (главенствует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Кадровое обеспечение системы управления персоналом организации представляет собой необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы.

Всю совокупность качественных характеристик персонала можно условно разделить на три основные группы:

- способности (уровень образования, объем полученных знаний, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности, профессиональные навыки);
- мотивации (сфера профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, стремление к власти, готовность к дополнительной ответственности и дополнительным нагрузкам);
- свойства (способность воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, способность концентрации внимания, памяти и другие личностные свойства, необходимые для выполнения какой-либо работы)[1].

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете количественного состава службы управления персоналом должны учитываться следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и специфика организации, связанные со сферой ее деятельности (промышленность, сельское хозяйство, торговля, страховая деятельность),
- масштабами, наличием разнохарактерных производств, филиалов;
- социальная характеристика организации;
- структурный состав работников организации (наличие различных категорий - рабочих, специалистов, служащих, научных работников), их квалификация;
- степень сложности решаемых задач по управлению персоналом (осуществление стратегического планирования, выработка кадровой стратегии и политики, организация обучения, продвижения и т. д.);
- техническое обеспечение управленческого труда (компьютеры, оргтехника и пр.)[2].

В 1990-х гг. в кадровых службах отечественных организаций было занято всего от 0,3 до 0,8% общего числа работающих во всех отраслях промышленности и строительства. Качественная характеристика кадровиков тех лет также представляла весьма печальную картину. Были установлены чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, образования, неблагоприятные возрастные характеристики, низкая оплата труда кадровиков.

В настоящее время в большинстве компаний ситуация с количественным и качественным составом работников кадровых служб меняется в лучшую сторону, появились специалисты по подбору и оценке персонала, психологи и социологи, менеджеры по развитию кадров.

Методы определения численности работников кадровых служб:

1. Многофакторный корреляционный анализ (применяется в основном для крупных промышленных предприятий).
2. Экономико - математический метод предусматривает разработку экономико-математических моделей, позволяющих определить потенциальные потребности в кадрах, которые обеспечивают адекватное отражение содержания производственного процесса компании.
3. Метод сравнений. При использовании этого метода проводится анализ состава персонала в достаточно развитой производственно-хозяйственной системе; на основе этого составляются проектные потребности в персонале для менее развитых систем; формируются однородные группы организаций.
4. Экспертный метод. Представление о потребности в специалистах формируется на основе мнения группы экспертов, обладающих необходимой научно-практической компетенцией
5. Метод прямого расчета включает следующие действия: определение затрат труда на выполнение повторяющихся стандартных, типовых функций; определение затрат труда на выполнение случайных неповторяющихся функций, направленных на устранение каких-либо ошибок.
6. Через трудоемкость работ численность персонала определяется следующими методами:
 - 1) нормативный - используются нормы времени на простые повторяющиеся виды работ (машинопись, оформление типовых документов, учет).
 - 2) на основе фотографии рабочего времени (хронометража);
 - 3) расчетно-аналитический;

4) экспертный;

5) метод аналогий.

7. По нормам управляемости. Устанавливается норматив численности работников организации, обслуживаемых одним сотрудником кадровой службы.

В США на 1 менеджера по персоналу по нормативу приходится 100 человек работающих; в ФРГ - 130—150 работающих; во Франции - 130 работающих; в России - 100 работающих[3].

Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

В настоящее время подразделения по управлению персоналом отечественных организаций укомплектованы во многих случаях людьми, не имеющими профессиональных навыков. К тому же требования к работникам и должностные инструкции не отвечают современным задачам организаций. Выполнение в полном объеме функций по управлению персоналом предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления персоналом, предполагает личное взаимодействие с руководством организации, его функциональными и линейными подразделениями[4].

Сложность управления персоналом в организации в современных условиях предопределяет новый уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в процветающих организациях фирмах вводятся должности руководителей (директоров, зам. директоров и т.д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

1.2. Виды кадровых стратегий и влияющие на нее факторы

Главными чертами в кадровой стратегии являются ее долгосрочный характер, а также связь со стратегией организации в целом.

Рассмотрим две главенствующих группы кадровых стратегий - стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. Американский ученый М.Портер, выделяет три их варианта: лидерство в низких издержках; дифференциации; фокусирования.

При лидерстве в низких издержках кадровая стратегия должна быть сориентирована в основном на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Для ее осуществления, как правило, нет необходимости привлекать научные кадры, обладающие высоким уровнем творческого потенциала. Что касается управленцев, то предпочтительнее менеджеры административного склада.

Суть стратегии дифференциации - сосредоточение организацией своих усилий в нескольких ведущих направлениях, где она стремится достичь преимущество над другими. Кадровая стратегия, соответствующая ей, должна быть ориентирована на персонал с узкой специализацией и максимально высокой квалификации - научных работников, исследователей, разработчиков.

Лидерские задатки менеджеров и их предпринимательская жилка очень важны и необходимы.

Рыночная стратегия фокусирования нацелена на выбор фирмой конкретного сегмента рынка и использование в нем одной из двух ранее представленных стратегий. Функциональная кадровая стратегия также должна соответствовать одной из описанных выше, учитывая то, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае следования стратегии дифференциации.

Если стратегия функционирования главным образом связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. В современной кадровой политике классическими обозначены следующие стратегии: роста, умеренного роста, сокращения, сочетания.

В стратегии роста направление прежде всего на привлечение персонала как можно более высокой квалификации, людей, которые отличаются творческими и предпринимательскими задатками. Вопрос закрепления кадров не стоит особо остро, т.к. персонал часто еще находится в процессе формирования.

Обеспечение надлежащих систем оплаты труда и мотивации; создание благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей

служебного и научного роста являются наиболее важными моментами. А подчиненным значением обладают проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию.

Организациям, которые прочно занимают свои позиции и действуют в традиционных сферах, наиболее часто соответствует стратегия умеренного роста. Стратегии данного вида характерно привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах в этой кадровой стратегии иная, чем в стратегии роста: относительно меньше требуется лиц высшей квалификации, научных работников. Более значимыми становятся процессы перемещения кадров внутри организации, их переобучения, повышения социальных гарантий, организации ухода на пенсию.

Выработка и реализация стратегии это непрерывный процесс, следовательно, решения стратегических задач обозначаются как на длительную перспективу, так и на средний и краткосрочный периоды. Создается стратегический план - документ, который содержит конкретно сформулированные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Существует пять факторов, которые оказывают влияние на кадровую стратегию организации: социальный, политический, правовой, экономический и фактор внешней среды. При выборе организацией любой формы работы с персоналом, каждый из этих элементов должен быть внимательно проанализирован и отражен в ней. Разработка кадровой стратегии предприятия осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внутренней и внешней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде целесообразно отнести макросреду и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Посредством анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT возможно выявление сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых нужно избегать. Выявление сильных и слабых сторон показывает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью конкурентного профиля предприятия. Оценка отдельных показателей проводится

методом сравнительного анализа, а функций управления - экспертным методом. В такой же мере, как угрозы и возможности, сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом определяют условия успешного существования организации. Следовательно, в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом, а также система управления персоналом в целом.

1.3. Оценка деятельности подразделений службы управления персоналом по кадровому обеспечению системы управления персоналом

Оценка деятельности подразделений службы управления персоналом - это планомерно организованный и систематический процесс, направленный на измерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности предприятия в целом.

Оценка деятельности службы управления персоналом основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей предприятия и на качественное выполнение стоящих перед кадровой службой задач[5].

Результаты оценки фокусируют внимание на основных проблемах службы управления персоналом, то есть на качестве кадровой работы, удовлетворенности работников предприятия, исполнительской дисциплине, текучести кадров и т.д.

К основным показателям оценки деятельности подразделений службы управления персоналом можно отнести показатели, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Показатели оценки деятельности службы управления персоналом[6]

Показатели оценки
деятельности

Критерии эффективности

Показатели экономической эффективности программ и мероприятий проводимых службой управления персоналом

- Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего качества и количества, и полученных результатов деятельности.
- Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника.
- Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом.
- Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала.

Показатели степени удовлетворенности кадрового состава

- Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава).
- Соответствие профессионально - квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест и производства в целом, то есть качественная укомплектованность кадрового состава.

Показатели степени удовлетворенности работников

- Степень удовлетворенности работой на данном предприятии.
- Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом.

Косвенные показатели
эффективности

- Текучесть кадров.

- Уровень абсентеизма

- Текучесть кадров.
- Уровень абсентеизма
- Производительность труда.
- Показатели качества продукции.
- Количество жалоб работников.
- Уровень производственного травматизма и профзаболеваний.

Оценка деятельности службы управления персоналом предприятия должна дополняться показателями работников этой службы по следующим показателям:

- выполнение обязательства по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;

- выполнение обязательств по обеспечению предприятия руководителями, специалистами и рабочими необходимых профессий, специальностей и квалификации;

- общее количество случаев нарушения установленного образца оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, договоров, трудовых книжек, справок, отчетов);

- степень обеспеченности полноценного кадрового резерва;

- высокое качество и своевременность оформления отчетности;

- количество случаев нарушения дисциплины труда работниками службы управления персоналом, то есть не выполнение возложенных на них обязанностей;

- количество случаев нарушения графика проверок и анализа соблюдения персонала трудовой дисциплины;

- степень формирования потребности предприятия в специалистах с учетом перспектив его деятельности, программы обучения и повышения квалификации персонала предприятия;

- степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;

- эффективность предложений по реализации кадровой политики[7].

Делая вывод можно сказать, что для более правильной оценки деятельности службы управления персоналом нужно руководствоваться всеми приведёнными показателями.

Оценка эффективности деятельности подразделений службы управления персоналом может стать мощным резервом роста результативности управленческого процесса, для этого нужно знать, как она должна осуществляться и в каком соотношении должна находиться с другими этапами управленческого цикла.

Оценка работы службы управления персоналом требует опыта, измерения затрат и выгод и общей программы управления персоналом. Чтобы провести оценку функционирования деятельности службы управления персоналом и сделать правильные выводы необходимо четкое управление этим сложным процессом[8].

Рассмотрим несколько показателей оценки эффективности службы управления персоналом по некоторым направлениям ее деятельности.

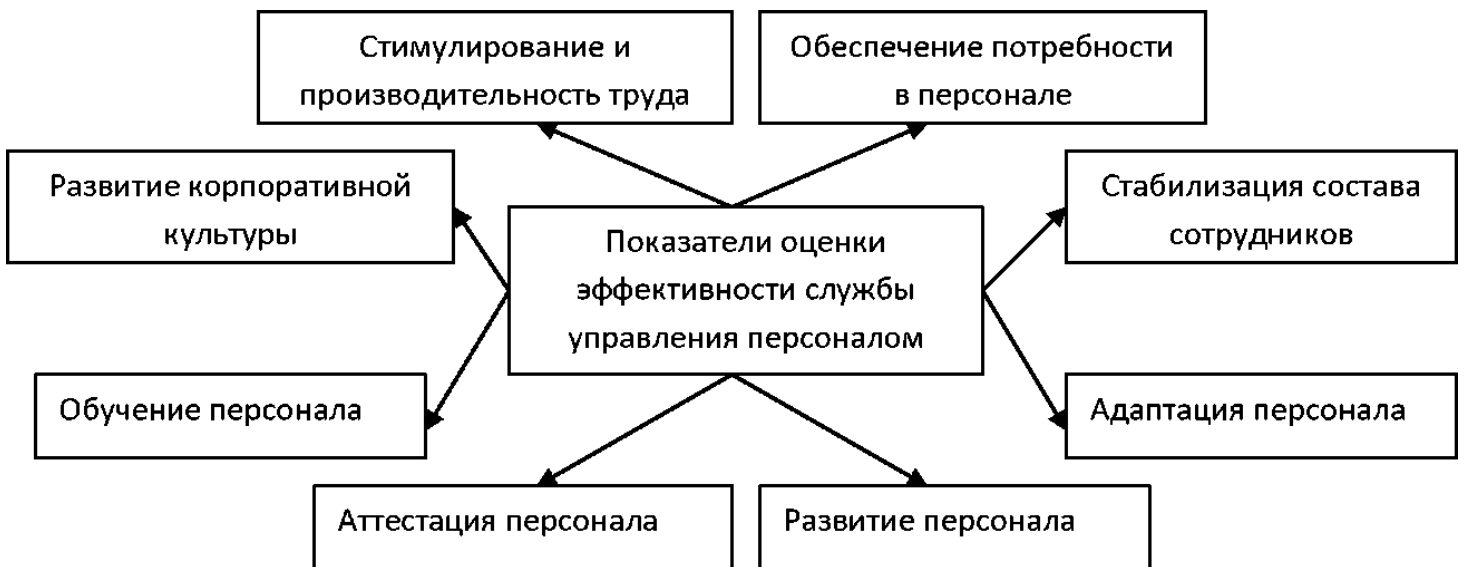


Рисунок 1.1 - Показатели оценки эффективности службы управления персоналом[9]

1. Стимулирование и производительность труда.

Ключевым фактором успеха является обеспечение высокой результативности выполнения плана и применение фиксированных систем оплаты и стимулирования труда.

Показателями результативности являются:

- средний уровень заработной платы по категориям (он должен быть конкурентоспособным, что должно подтверждаться низкой текучестью кадров);
- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;
- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
- производительность труда (час/человек, руб./человек).

2. Обеспечение потребности в персонале.

Ключевые факторы успеха:

- своевременное восполнение потребности компании в персонале необходимого качества;
- снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников. Показатели результативности:
 - рейтинг привлекательности организации как работодателя на рынке труда;
 - процент внутреннего заполнения вакансий;
 - процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;
 - средние расходы на наем одного работника.

3. Стабилизация состава сотрудников.

Ключевые факторы успеха: поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне. Показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;
- средний стаж работы;

- коэффициент текучести - отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников.
- коэффициент оборота по приему.
- коэффициент оборота по увольнению.
- коэффициент постоянства кадров за определенный период - отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и количеством уволившихся за этот срок к среднесписочной численности.

4. Адаптация персонала.

Ключевые факторы успеха:

- повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;
- создание благоприятного социально-психологического климата. Показатели эффективности:
- процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;
- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

5. Развитие персонала.

Ключевой фактор успеха - формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей организации.

Показатели эффективности:

- процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);
- процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале - нулевой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно, их увольнение влечет материальные и временные потери);
- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;
- процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом.

6. Аттестация персонала.

Ключевой фактор успеха: поддержание состава квалификационного уровня сотрудников на оптимальном уровне. Показатели эффективности:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;
- количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям). Ее целями является анализ соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудников требованиям должности и условиям труда. Диагностика используется для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв.

7. Обучение персонала.

Ключевой фактор успеха: поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне.

Показатели эффективности:

- процент сотрудников, прошедших обучение (по видам курсов);
- средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

8. Развитие корпоративной культуры.

Ключевой фактор успеха: поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

Показатели эффективности: уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры[10].

2. Разработка кадровой стратегии по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом

2.1. Привлечение и удержание технических специалистов

Формулировка концепции проекта.

Основная цель проекта – привлечь и удержать высококвалифицированных технических специалистов в организации ООО «Тонус».

Привлечение и удержание персонала — это процессы, имеющие высокое взаимное влияние.

Привлечение персонала — мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

При привлечении персонала необходимо иметь четко сформулированные задачи и требования к персоналу.

Решающими факторами эффективности процессов привлечения и удержания персонала является разработка системы мотивации привлечения и удержания сотрудников. Этому должен предшествовать анализ причин демотивированности сотрудников к работе в строительной организации, определение негативных факторов, ведущих к увольнению сотрудников, выявление факторов.

Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Прежде всего, необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника.

Необходимо улучшить процедуру выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность.

Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу работников.

Так как компания берет на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждается в дефицитных технических специальностях, методы набора специалистов должна быть достаточно широкими и разнообразными.

Для привлечения кандидатов организация должна использовать внутренние источники. Покрытие потребности в кадрах может происходить за счет перемещения сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений, перемещения сотрудников на более высокий иерархический уровень организации

Одним из источников внешнего привлечения должно стать участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечения их информацией о возможностях карьеры.

Так же внешними источниками набора квалифицированного персонала могут явиться центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, сайты по трудоустройству.

На предприятии ООО «Тонус» отсутствуют современные технологии стимулирования.

Премирование является наиболее распространенным методом поощрения работников за результаты работы. Целями премирования является усиление материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышении эффективности производства и качества работы.

Как правило, общий порядок премирования работников (случаи и системы премирования, размеры выплачиваемых премий) устанавливается положением о премировании (положение о материальном стимулировании), которое имеет собой цель установить конкретный порядок, размеры и случаи премирования работников при условии выполнения ими показателей премирования, то есть конкретизировать обязанности работодателя по выплате премий и права работников на их получение.

Необходимо внедрить новую систему премирования, разработав положение о премировании, которое должно включать в себя:

- круг лиц, подлежащих премированию;
- периодичность и сроки выплаты премии;
- индивидуальные и коллективные показатели премирования и порядок учета их выполнения;
- перечень упущений, за которые работники не представляются к премированию.

Выделенные в составе заработной платы гарантированная и стимулирующая части ориентированы на выполнение различных функций. Гарантированная часть нацелена на удовлетворение базовых потребностей работника и членов его семьи, обеспечивает формирование чувства стабильности, уверенности в завтрашнем дне, защищенности работника, его материальной независимости и соответствует принципу возмещения; стимулирующая – направляет на достижение заранее заданных организационных целей, отражает индивидуальный вклад работника в итоговые результаты деятельности предприятия и соответствует принципу поощрения.

Таким образом, система материального стимулирования на малом предприятии позволит поставить доход работника в зависимость от индивидуальной эффективности труда. Такой подход представляется наиболее прогрессивным в области материального стимулирования работников и обеспечивающим возможность существенного увеличения вознаграждения по итогам работы.

Осуществление программ стимулирования труда всегда требует разнообразных затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации. Эффективность их труда определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и предприятие, и он сам. Поэтому для обеспечения интересов и работника, и предприятия необходимо обеспечить рост оплаты труда при снижении ее затрат на единицу продукции и гарантировать повышение оплаты труда каждому работнику с ростом эффективности деятельности предприятия. В этом и состоит принцип стимулирования работников, когда увеличение вознаграждения возможно только при увеличении эффективности производства и, наоборот, увеличение эффективности производства ведет к увеличению оплаты труда работников.

Так же организации необходимо разработать собственную систему нематериального стимулирования, в первую очередь, руководствуясь особенностями коммерческой деятельности, стратегическими задачами и «традициями» корпоративной культуры.

Одним из методов нематериального стимулирования и гарантиями для работников соблюдения трудового законодательства являются различные социальные гарантии. Поэтому на предприятии необходимо разработать и внедрить коллективный договор, который будет содержать социальные гарантии, как метод нематериального стимулирования персонала.

Коллективный договор разрабатывается в процессе коллективных переговоров.

Представители работников и работодателей участвуют в коллективных переговорах по подготовке, заключению и изменению коллективного договора, соглашения и имеют право проявить инициативу по проведению таких переговоров.

Коллективные переговоры проводятся как для заключения коллективного договора, соглашения, так и для внесения в эти акты дополнений или изменений.

Работодатель обязан не позднее семи дней после подписания коллективного договора направить подписанный и оформленный надлежащим образом (с указанием даты подписания и печатью работодателя) текст договора для уведомительной регистрации в соответствующий орган по труду муниципального образования по месту фактического нахождения работодателя. При этом один экземпляр коллективного договора с приложениями остается в органе по труду.

Улучшение социальной защиты работников приведёт к уверенности персонала в своём будущем в этой организации, привьёт чувства личной необходимости данной компании.

Прошли те времена, когда при поступлении на работу специалист интересовался только кругом своих обязанностей и полномочий, а также уровнем материального вознаграждения. Все чаще конкурентным преимуществом компании становится наличие социального пакета, включающего личное страхование сотрудника.

Страхование сотрудников – это показатель стабильности и успешности организации, который благотворно влияет на общественный имидж предприятия. Кроме того, оно повышает лояльность работников, так как создает для них дополнительные социальные гарантии.

Для страхования сотрудников первым делом необходимо выбрать страховую компанию.

Для заключения договора страхования работников необходимо оформить множество документов: договор страхования, приложение с перечнем застрахованных лиц и иные дополнения по желанию предприятия или страховой компании. Каждый застрахованный сотрудник должен получить страховой полис.

Именно такие вложения предприятия в персонал позволяют удержать ценных сотрудников в долгосрочной перспективе, улучшить имидж предприятия в

политике привлечения новых кадров, а также эффективно управлять расходами на оплату труда персонала.

Основные характеристик проекта отражены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Устав проекта

Краткое название проекта	Привлечение и удержание специалистов
Код проекта	
Инициатор	Руководство организации
Дата утверждения	
Обоснование инициации проекта	Неэффективные, существующие в организации, технологии привлечения и удержания персонала
Стратегические цели проекта	Привлечь специалистов, используя различные источники привлечения. Создать современные технологии стимулирования персонала.
Результаты проекта	Стабильный кадровый состав и современные технологии стимулирования персонала
Продукты проекта	Укомплектованный штат организации Положение о премировании Коллективный договор

Окружение проекта	Сотрудники организации
	Соискатели работ
	Службы занятости
	Сайты по трудоустройству
	Вузы, выпускающие технических специалистов по строительству
	Государственные органы
Ограничения проекта	Дефицит специалистов на рынке труда
Временные рамки проекта	Работы по проекту не должны занимать более 2-х месяцев.
Целевые показатели и критерии успеха проекта	Снижение текучести персонала
	Повышение уровня удовлетворенности условия труда в организации
Суммарный бюджет	_____ рублей

План управления проектом характеризует основные подсистемы проекта (таблица 2.2).

Таблица 2.2

План управления проектом

Основные подсистемы проекта	Описание проекта
-----------------------------	------------------

План управления временем	Работы проекта определяются в соответствии с задачами целевой структуры проекта. Временные рамки проекта составляют 30 дней.
План управления командой	Проектная команда состоит из 7 человек, включая менеджера проекта. Функциональный набор команды отражен в матрице ответственности, характеристика состава команды отражена в таблице
План управления стоимостью	Общая стоимость проекта составляет 10000 рублей Потенциальные ресурсы проекта отражены в таблице 2.3-2.4.
План управления рисками	Виды проектных рисков и методы управления ими отражены в таблицах

План управления рисками:

- идентификация рисков;
- классификация рисков;
- оценка рисков;
- выбор методов управления рисками;
- организация процесса минимизации рисков.

Разработка целевой структуры проекта.

Генеральная цель проекта – привлечение и удержание технических специалистов. Генеральную цель проекта можно разбить на две общие цели: первая – привлечение технических специалистов и вторая – удержание технических специалистов.

Привлечение технических специалистов включает в себя использование различных источников привлечения персонала, организацию работ по отбору кандидатов на

вакантную должность, а так же организацию работ по трудоустройству специалиста, а именно:

- организация работ по использованию внутренних источников привлечения персонала;

- организация работ по использованию внешних источников привлечения персонала, а именно работа с ВУЗами, со службой занятости, с интернет ресурсами;

- организация работ по отбору кандидатов;

- организация работ по трудоустройству кандидатов.

Удержание технических специалистов включает в себя создание условий для стимулирования персонала, а именно – материального и нематериального стимулирования:

- организация работ по созданию условий материального стимулирования, которые включают в себя разработку и внедрение положения о премировании;

- организация работ по созданию условий нематериального стимулирования, которые включают в себя страхование сотрудников, организация льготного посещения спортивного комплекса и организация работ по разработке и внедрению коллективного договора.

1. Привлечение технических специалистов

- 1. *Использование внутренних источников привлечения*
 1. Оповестить технических специалистов о имеющихся вакансиях (организовать собрание);
 2. Составить список кандидатов на вакантные должности;
 3. Составить анкету для экспертной оценки кандидатов;
 4. Провести экспертную оценку кандидатов (анкетирование);
 5. Обработать анкеты;
 6. Написать отчет по результатам анкетирования экспертов;
 7. Провести собеседование с кандидатами;
 8. Принять решение о кадровых перемещениях;
- 2. *Использование внешних источников привлечения:*
 1. *Организация работы с ВУЗами:*

1.2.1.1 Провести переговоры с выпускающими кафедрами строительного института;

- ○ ■ 1. Провести собрание с выпускниками строительного института;
2. Разработать бланки заявлений (анкеты);
1. *Организация работы со службой занятости:*

1.2.2.1 Подготовить необходимые документы для службы занятости (свидетельство о государственной регистрации и личные паспортные данные генерального директора);

1.2.2.2 Заполнить заявление о предоставлении государственных услуг;

1.2.2.3 Заполнить бланк «Сведения о потребности в работниках, наличии свободных рабочих мест»

1.2.2.4 Получить ответ от службы занятости.

- ○ 1. *Организация работы с интернет ресурсами*
 1. Произвести отбор резюме на сайтах по трудоустройству;
 2. Произвести анализ всех полученных резюме.
 3. Написать отчет по анализу резюме
- 2. *Организация работы по отбору кандидатов:*
 1. Обзвонить всех кандидатов, договориться о собеседовании;
 2. Провести собеседование;
 3. Обработать анкеты кандидатов;
 4. Написать отчет по результатам обработки анкет кандидатов;
 5. Сделать отбор наиболее подходящих на должность кандидатур;
 6. Провести повторное собеседование;
 7. Принять решение о принятии на работу.
- 3. *Организация работ по трудоустройству кандидата:*
 1. Заключить трудовой договор;
 2. Провести знакомство нового сотрудника с организацией и сотрудниками;
 3. Издать приказ о назначении наставника новому сотруднику.

2. Удержание технических специалистов:

2.1 *Создание материального стимулирования:*

2.1.1 *Разработка новой системы премирования:*

2.1.1.1 Определить виды премии;

2.1.1.2 Выделить категории персонала;

2.1.1.3 Определить условия для премирования;

2.1.1.4 Определить размеры премии;

2.1.1.5 Разработать механизмы расчета премии;

2.1.1.6 Разработать положение о системе премирования.

2.1.2 Внедрение новой системы премирования:

2.1.2.1 Разработать информационные материалы по новой системе премирования;

2.1.2.2 Организовать собрание персонала;

2.1.2.3 Распространить информационные материалы по отделам;

2.1.2.4 Провести обучение руководителей

2.2 Создание нематериальных стимулирования:

2.2.1 Организация страхования сотрудников:

2.2.1.1 Обратиться в страховое агентство;

2.2.1.2 Составить список сотрудников, подлежащих страхованию;

2.2.1.3 Выбрать программу страхования;

2.2.1.4 Оформить заявления на страхование;

2.2.1.5 Заключить договор со страховой организацией;

2.2.1.6 Произвести оплату;

2.2.1.7 Застраховать сотрудников;

2.2.1.8 Раздать сотрудникам страховые полисы;

2.2.2 Организация льготного посещения спортивного комплекса:

2.2.2.1 Обратиться в спортивный комплекс;

2.2.2.2 Опросить сотрудников о желании посещать спортивный комплекс;

2.2.2.3 Составить список сотрудников;

2.2.2.4 Заключить договор со спортивным комплексом;

2.2.2.5 Произвести оплату;

2.2.2.6 Приобрести абонементы;

2.2.3 Разработка и внедрение коллективного договора:

2.2.3.1 Организовать собрание всех работников для выбора представителей работников;

2.2.3.2 Оформить протокол общего собрания работников;

2.2.3.3 Оформить предложения о внесении в коллективный договор;

2.2.3.4 Оформить ответ на предложение о внесении в коллективный договор;

2.2.3.5 Провести коллективные переговоры;

2.2.3.6 Работать над проектом Коллективного договора;

2.2.3.7 Утвердить проект коллективного договора;

2.2.3.8 Размножить коллективный договор;

2.2.3.9 Направить подписанный коллективный договор в орган социальной защиты населения;

2.2.3.10 Организовать собрание работников для ознакомления с коллективным договором.

При построении дерева целей использовалась логика "И" (конъюнкция). Каждый элемент на более низком уровне представлен суммой детализирующих его подэлементов. Какая-либо альтернативность выбора элементов отсутствует, поскольку исключение хотя бы одного из них приведет к невыполнению целей элемента более высокого уровня.

2.2. Мобилизация ресурсов. Анализ ресурсов с точки зрения их наличия в организации

В целях реализации проекта выделены несколько типов ресурсов (таблица 2.3): управленческие, материальные, финансовые, правовые и информационные.

Таблица 2.3

Характеристика типов ресурсов

Тип ресурсов	Требования
Интеллектуальные	Знания методов и средств привлечения и стимулирования персонала
Материальные	3 компьютера, одно МФУ, выход в сеть Интернет, телефон, комната для проведения собеседований, офисная мебель (стол и стулья), различные канцелярские товары
Финансовые	Совокупность собственных средств
Профессиональные	Высшее образование по специальности управление персоналом, менеджмент, экономист, инженер-строитель
Правовые	Положение о премировании
	Коллективный договор
	Договор на оказание услуг со спортивным комплексом
	Договор на оказание услуг со страховой организацией

	Секретарь
	Инженер сметного отдела
Организационные	Менеджер по персоналу
	Главный инженер
	Инженер ПТО
	Экономист
Управленческие	Коммерческий директор
Нравственно-волевые	Команда проекта во главе с менеджером проекта являются сотрудниками компании и имеют личную заинтересованность в реализации проекта. Это один из самых сильных мотивирующих факторов инновационной деятельности.
Информационные	Состояние рынка труда технических специалистов
	Базы службы занятости
Технологические	Технология привлечения персонала

К управленческому ресурсу отнесен менеджер проекта – коммерческий директор, функции которого заключаются в планировании, организации, мотивации и контроле деятельности проектной команды. Материальные, финансовые, информационные ресурсы выделены исходя из задач целевой структуры проекта.

Материальные ресурсы необходимы для организации работ проектной команды. Помещение и офисная мебель необходимо для проведения собеседования с соискателями работ, МФУ для распечатки, копирования документов, канцелярские принадлежности – для оформления документов.

Интеллектуальные ресурсы отражают уровень знаний, необходимых для реализации проектной деятельности. Для реализации проекта необходимы знания методов и

средств привлечения и стимулирования персонала.

Финансовые средства – это собственные средства предприятия.

Профессиональные ресурсы отражают профессионально-квалификационный уровень проектной команды.

Правовые ресурсы отражают наличие нормативно-правовых документов, обеспечивающих реализацию проекта. Необходимые документы для реализации проекта: положение о премировании, коллективный договор, договор на оказание услуг со спортивным комплексом, договор на оказание услуг со страховой организацией.

Управленческие ресурсы отражают наличие менеджера проекта.

Нравственно-волевые отражают готовность персонала к инновационной деятельности.

Рассмотрим анализ ресурсов с точки зрения их наличия в организации (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Анализ ресурсов

Тип ресурса	Актуальные	Потенциальные	Способы актуализации
Интеллектуальные	+		
Материальные	+	+	Приобрести необходимые канц. товары
Финансовые	+		
Профессиональные	+		

Тип ресурса	Актуальные	Потенциальные	Способы актуализации
Правовые		+	Разработать положение о премировании.
			Разработать с инициативной группой организации коллективный договор.
			Заключить со спортивным комплексом договор на оказание услуг.
Организационные		+	
Управленческие		+	
Нравственно-волевые		+	
Информационные		+	Провести мониторинг предложений на рынке труда
			Сделать заявку в службу занятости
Технологические		+	

Таким образом, из таблицы 2.4 видно, что почти все ресурсы, необходимые для реализации проекта, имеются в наличии (являются актуальными). За помощью к сторонним организациям придется обратиться по вопросам регистрации коллективного договора, заключения договора со спортивным комплексом и страховой организации, так же в службу занятости. Необходимо приобрести дополнительные канцелярские товары.

2.3. Проектная команда. Матрица ответственности

Отбором проектной команды занимается менеджер проекта. Критериями отбора выступали: образование, опыт работы, возраст.

При отборе команды проекта помимо профессиональных требований учитывались следующие качества: умение работать в группе; самостоятельность, предприимчивость; желание брать ответственность за принимаемые решения; умение принимать рискованные решения, работать в условиях неопределенности; коммуникабельность, устойчивость к стрессам; низкий уровень конфликтности; соответствие ценностных установок целям и ценностям проекта.

Внутренняя коммуникационная структура проекта (члены команды):

- секретарь;
- кадровый работник;
- главный инженер;
- начальник службы;
- коммерческий директор;
- экономист;
- менеджер по персоналу.

Руководителем проекта является коммерческий директор.

Все члены проектной команды участвуют в реализации проекта без отрыва от повседневной деятельности. Поэтому дополнительного вознаграждения за выполнение задач проекта не предусмотрено. Важно отметить, что загрузка участников проектной команды неравномерна. В случае наемных работников это было бы недостатком, поскольку возникли бы сложности с учетом рабочего времени и оплатой. В нашем же случае такой проблемы не возникает в связи с тем, что все работники помимо задач данного проекта выполняют свою основную работу согласно должностным инструкциям.

Таблица 2.5

Матрица ответственности

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Привлечение технических специалистов

Использование внутренних источников привлечения

Оповестить
технических
специалистов о
имеющихся
вакансиях
(организовать
собрание)

+

Составить список
кандидатов на
вакантные
должности

+

Составить
анкету для
экспертной
оценки
кандидатов

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Провести
экспертную
оценку
кандидатов

+

Обработать
анкеты

+

Написать отчет
по результатам
анкетирования
экспертов

Провести
собеседование с
кандидатами

+

Принять
решения о
кадровых
перемещениях

+

+

Использование внешних источников привлечения

Организация работы с ВУЗами

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Провести переговоры с выпускающими кафедрами строительного института

+

Провести собрание с выпускниками строительного института

+

+

Разработать бланки заявлений (анкеты)

Организация работы со службой занятости

Подготовить необходимые документы для службы занятости

+

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Заполнить
заявление о
предоставлении
государственных
услуг

+

Заполнить бланк
«Сведения о
потребности в
работниках,
наличии
свободных
рабочих мест»

+

Получить ответ
от службы
занятости

+

Организация работы с интернет ресурсами

Произвести
отбор резюме на
сайтах по
трудоустройству

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор
Главный инженер
Начальник службы
Кадровый работник
Экономист
Секретарь

Провести анализ
всех полученных
резюме

Написать отчет
по анализу
резюме

Организация работы по отбору кандидатов

Обзвонить всех
кандидатов,
договориться о
собеседовании

+

Провести
собеседования

Обработать
анкеты
кандидатов

Написать отчет
по результатам
обработки анкет
кандидатов

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Разработать механизмы расчета премии

+

Разработать положение о системе премирования

+

Внедрение новой системы премирования

Разработать информационные материалы по новой системе премирования

+

Провести собрание персонала

+

+

Распространить информационные материалы по отделам

+

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Провести обучение руководителей

+

Нематериальное стимулирование

Организация страхования сотрудников

Обратить в страховое агентство

+

Составить список сотрудников, подлежащих страхованию

+

+

Выбрать программу страхования

+

Оформить заявление на страхование

+

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Заклучить договор со страховой организацией

+

Произвести оплату

+

Застраховать сотрудников

+

Раздать сотрудникам страховые полиса

+

Организация льготного посещения спортивного комплекса

Обратить в спортивный комплекс

+

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Опросить
сотрудников о
желании
посещать
бассейн и
тренажерный
зал

+

Составить список
сотрудников

+

Заключить
договор со
спортивным
комплексом

+

Произвести
оплату услуг
спортивного
комплекса

+

Приобрести
абонементы

+

Разработка и внедрение коллективного договора

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Провести собрание всех работников для выбора представителей работников

+

+

Оформить протокол общего собрания работников

+

Оформить предложения о внесении в коллективный договор

+

Оформить ответ на предложение о внесении в коллективный договор

+

Провести коллективные переговоры

+

+

Исполнители

Задачи

Коммерческий директор Главный инженер Начальник службы Кадровый работник Экономист Секретарь

Разработать
проект
коллективного
договора

+

Утвердить
проект
коллективного
договора

+

Размножить
коллективный
договор

+

Направить
подписанный
коллективный
договор в орган
социальной
защиты

+

Провести
собрание
работников для
ознакомления с
коллективным
договором

+

+

+

Таким образом, между участниками проектной команды задачи распределены в соответствии с их компетентностью. Каждый сотрудник отвечает за определенный вид задач.

Заключение

Подводя итоги, можно сделать вывод, что стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения, как целей организации, так и личных целей работников.

Основные функции службы управления персоналом, по которым необходимо оценивать её деятельность, это анализ содержания труда на предприятии, подбор, адаптация, аттестация персонала, стимулирование и развитие работников, обучение и урегулирование конфликтных случаев на предприятии. Результаты оценки будут показателями, заостряющими внимание на основных проблемах управления персоналом.

Во второй главе курсовой работы разработан проект по совершенствованию кадрового обеспечения системы управления персоналом в организации ООО «Тонус».

План управления проектом характеризует основные подсистемы проекта.

Работы проекта определяются в соответствии с задачами целевой структуры проекта. Временные рамки проекта составляют 30 дней.

Проектная команда состоит из 7 человек, включая менеджера проекта. Функциональный набор команды отражен в матрице ответственности, характеристика состава команды отражена в таблице

Общая стоимость проекта составляет 10000 рублей

Потенциальные ресурсы проекта - управленческие, материальные, финансовые, правовые и информационные.

Таким образом, решающими факторами эффективности процессов привлечения и удержания персонала является разработка системы мотивации привлечения и удержания сотрудников. Этому должен предшествовать анализ причин демотивированности сотрудников к работе в строительной организации, определение негативных факторов, ведущих к увольнению сотрудников, выявление факторов.

Прежде всего, необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника.

Список используемой литературы

1. Бавыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2009. - 288 с.
2. Зайцева Т.В. , Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: Инфра- М. 2010. С.165.
3. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М. 2013. С.97.
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2013. С.104.
5. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. Пособие. - СПб.: Северо-Запад. 2010. С.208.
6. Бавыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2009. С.121.
7. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я.Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. - М. КНОРУС. 2010. С.148.
8. Зайцева Т.В. , Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: Инфра- М. 2010. С.81.
9. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М. 2013. С.39.
10. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я.Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. - М. КНОРУС. 2010. С.151.
11. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я.Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. - М. КНОРУС. 2010. С.150-

154.

12. Шлендер П.Э. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб.пособие для студентов вузов / под ред. проф. П. Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2012. - 287 с.

1. Зайцева Т.В. , Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: Инфра- М. 2010. С.165. [↑](#)

2. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М. 2013. С.97. [↑](#)

3. Базарова Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2013. С.104. [↑](#)

4. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учеб. Пособие. - СПб.: Северо-Запад. 2010. С.208. [↑](#)

5. Бавыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.:Экономика, 2009. С.121. [↑](#)

6. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я.Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. - М. КНОРУС. 2010. С.148. [↑](#)

7. Зайцева Т.В. , Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: Инфра- М. 2010. С.81. [↑](#)

8. 10. Управление персоналом организации: Учеб. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др.; Под ред. А.Я. Кибанова - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М. 2013. С.39. [↑](#)

9. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я.Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. - М. КНОРУС. 2010. С.151. [↑](#)

10. Служба управления персоналом: учебное пособие / А.Я.Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова; под ред. А.Я. Кибанова. - М. КНОРУС. 2010. С.150-

154. [↑](#)