Федеральное агентство по образованию

ГОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет»

Гуманитарный факультет

Кафедра управления персоналом

Дисциплина управление персоналом

**Роль и место службы управления персоналом в**

**общей системе организационной структуры**

Курсовая работа

Руководитель:

к. филос. н., доцент кафедры УП

Лазуткин А.П.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(оценка и дата)

\_

( подпись)

Разработал:

студентка гр.73-1

Пушкарева Е.Э.

 ( подпись)

**Оглавление**

Введение

1. Служба персонала в системе управления предприятием

1.1 Значимость службы управления персоналом для предприятия

1.2 Структура службы управления персоналом

1.3 Оценка эффективности деятельности НR-службы

2. Значение службы управления персоналом для ООО «Енисейский ЦБК»

2.1 Характеристика ООО «Енисейский ЦБК», цель и миссия,

организационная структура

2.2 Основные направления деятельности службы управления персоналом на ООО «Енисейский ЦБК»: должное и действительное.

2.3 Рекомендации по улучшению работы службы управления персоналом на ООО «Енисейский ЦБК»

Заключение

Приложения

Библиографический список

**Введение**

В данной курсовой работе будет рассмотрена роль службы управления персоналом в организации в целом, ее место в структуре предприятия, методы и критерии оценки эффективности ее функционирования.

Актуальность. Данная тема является на сегодняшний момент актуальной, так как в большинстве своем кадровые службы сегодня по-прежнему ориентированы, прежде всего, на выполнение традиционных процедурных функций (прием на работу, укомплектование штатов, оформление документов при направлении в командировки, отпуска, переводах на новое место работы, увольнениях персонала и т.п.). В ряде организаций другого от них не требуется, а собственную кадрово-производственную инициативу по пагубной привычке и традициям мало кто из руководителей кадровых служб проявляет. По-прежнему действует синдром пресловутого правила: «инициатива наказуема». Это является своего рода проблемой во многих современных организациях.

Цель работы – определить значимость службы УП для организации.

Задача работы заключаются в установлении основных направлений деятельности службы управления персонала, определении ее роли в жизни предприятия.

Объект – ООО «Енисейский ЦБК».

Предмет курсовой работы – служба управления персоналом.

**1. Служба персонала в системе управления предприятием**

**1.1 Значимость службы управления персоналом для предприятия**

«Служба персонала предприятия – структурное подразделение, уполномоченное осуществлять управление персоналом и организационно-методическое руководство мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми на предприятии». [8. с. 34]

«Огромные надежды руководства для обеспечения процветания компании возлагаются на собственные возможности, умение, инициативу и предприимчивость, а более точно – на тот кадровый потенциал, который создан и который предстоит модернизировать с учетов все новых постоянно меняющихся потребностей рынка». [см 2. с. 95]

В большинстве компаний на определенном этапе развития появляется необходимость в специалисте по кадровому менеджменту. Он определяет, какие мероприятия в области подбора, обучения, оценки персонала необходимо проводить для достижения целей данной организации. Это наиболее распространенная причина создания службы персонала, но существуют и другие мотивы, подталкивающие руководство к формированию HR-отдела компании.

«Рассмотрим подробнее причины создания службы персонала и перспективу дальнейшего функционирования этого подразделения.

Служба персонала как дань моде.

Если создание HR-службы является следованием моде, то с большой вероятностью она будет выполнять только представительскую функцию: вряд ли директору по кадрам будет поручено решать серьезные задачи, связанные с развитием компании в целом. Найти общий язык с топ-менеджерами и генеральным директором ему будет непросто, так как подведомственная ему служба не станет восприниматься как подразделение, непосредственно влияющее на достижение стратегических целей компании.

В данной ситуации руководителю HR-службы рекомендуется:

* отстоять статус своего подразделения за счет грамотного определения существующих проблем и предложения путей их решения;
* получить в свое управление бюджет подразделения, а именно: статьи, связанные с планированием фонда оплаты труда (ФОТ), социальных льгот, затрат на подбор персонала, инвестициями в обучение и развитие персонала, укрепление корпоративной культуры и т. д. Связанные с бюджетированием полномочия и ответственность за исполнение принятого бюджета определяют статус HR-службы.

Служба персонала как "первая помощь" при решении проблем.

В ряде случаев служба персонала создается в качестве "помощника" существующему отделу кадров, который уже не способен справляться с возрастающим объемом задач, поставленных перед ним другими подразделениями компании. В такой ситуации топ-менеджмент формирует HR-службу по приоритетности решаемых задач: сначала появляется рекрутер или менеджер по подбору, потом специалист по обучению или тренинг-менеджер и т. д.

В данном случае у генерального директора и акционеров есть понимание необходимости службы персонала для дальнейшего развития бизнеса. Важно, чтобы директор по персоналу полностью использовал имеющиеся возможности: принимал участие в совещаниях топ-менеджеров, отчитывался о результатах своей деятельности перед собственниками бизнеса.

Служба персонала как неотъемлемая часть компании.

Наиболее желательна ситуация, когда служба персонала формируется вместе с компанией, и уже на начальной стадии развития организации ее директор участвует в построении будущей организационной структуры всего предприятия формировании бизнес-процессов между подразделениями. В данном случае HR-специалист будет иметь возможность придерживаться в работе принципа проактивности, т. е. действовать в режиме опережения и профилактики - в противовес так называемой реактивной работе, когда деятельность сотрудника направлена на исправление и устранение возникающих проблем.

Когда HR-директор участвует в формировании команды топ-менеджеров (подборе руководителей и разработке для них компенсационных пакетов), он получает возможность в дальнейшем стать одним из лидеров организации.

Этот наиболее грамотный метод построения службы персонала в компании, к сожалению, не слишком часто встречается в российской практике.

По каким бы причинам ни была сформирована HR-служба, важное значение имеет та роль, которую она играет в развитии организации. Опыт отечественных компаний показывает, что в большинстве случаев в своем развитии HR-подразделение переживает последовательно три роли: поддерживающая, сервисная и партнерская.

Поддерживающая роль службы персонала.

На начальной стадии развития компании владелец или генеральный директор чаше всего испытывает потребность в услугах кадровика, основная задача которого — ведение кадрового документооборота компании в соответствии с национальным законодательством.

Через выполнение данной роли поддержки бизнеса проходят те службы персонала, которые не создаются с нуля, а преобразуются из существующего в компании отдела кадров. В этом случае функции по управлению персоналом распределены между линейными руководителями, и каждое подразделение самостоятельно решает стоящие перед ним задачи в области подбора и обучения сотрудников. Так, с одним кадровым агентством или тренинговой фирмой могут обособленно друг от друга работать два или три представителя разных отделов компании-заказчика.

Иногда отдел кадров и служба персонала являются двумя самостоятельными подразделениями организации. Но в большинстве ведущих отечественных компаний отдел кадров входит в структуру службы персонала, а его начальник или делопроизводитель подчиняются директору по персоналу.

Сервисная роль службы персонала.

Ситуация, в которой функции управления персоналом распределены между подразделениями, значительно снижает эффективность бизнеса в целом, особенно при росте численности сотрудников и количества задач в области подбора и обучения кадров. В данной ситуации у службы персонала появляется больше полномочий, например, HR-директор выясняет потребности менеджмента, обеспечивает выполнение задач, сформулированных внутренним заказчиком, то есть, топ-менеджерами и линейными руководителями.

Главным результатом деятельности на этом этапе является решение операционных задач и исполнение следующих функций в области управления персоналом:

* стратегия управления персоналом;
* разработка политик в области управления персоналом;
* подготовка и исполнение бюджета в области управления персоналом;
* кадровый документооборот;
* регулирование трудовых отношений;
* поддержка отношений с профсоюзом;
* подбор персонала;
* планирование численности персонала;
* внешний подбор, внутренний подбор кадров;
* оценка кандидатов, проведение тестов;
* работа с выпускниками вузов;
* адаптация персонала;
* обучение сотрудников;
* оценка потребности в обучении;
* создание обучающих программ;
* проведение обучения;
* оценка эффективности обучения;
* создание кадрового резерва;
* оценка сотрудников;
* оценка результатов деятельности;
* планирование карьеры;
* развитие корпоративной культуры;
* проведение корпоративных мероприятий;
* создание корпоративных СМИ, интранета;
* мотивация и стимулирование работы персонала;
* оценка должностей, создание системы грейдов;
* формирование компенсационных пакетов;
* создание социальных пакетов;
* организационное развитие;
* автоматизация функций управления персоналом;
* описание бизнес-процессов;
* перемещение и увольнение персонала;
* охрана труда (в производственных компаниях эта функция в ведении технической службы или службы главного инженера);
* оценка эффективности управления персоналом.

В этот период сотрудники службы персонала разрабатывают основные HR-инструменты. При формировании политик и процедур в области управления кадрами необходимо привлекать линейных руководителей и топ-менеджеров в качестве консультантов, так как именно им предстоит применять данные методы на практике. Если специалисты HR-службы самостоятельно разработали алгоритмы в области подбора или обучения кадров, то на этапе внедрения им рекомендуется опросить руководство, насколько понятны и удобны для них предложенные варианты взаимодействия со службой персонала.

Служба персонала как бизнес-партнер.

Со временем директору по персоналу становится очевидно, что мало просто осуществлять разработку и внедрение кадровых программ и мероприятий - службе персонала необходимо стать функцией бизнеса, то есть работать ради достижения целей всей организации. Чтобы убедить коллег и руководство в том, что его служба — не просто сервисное подразделение, но и бизнес-партнер компании, директору необходимо посмотреть на все HR-мероприятия с позиции их стоимости и начать разговаривать с руководством компании на языке цифр (или коммерческой выгоды).

На данном этапе становится понятным, что каждая кадровая программа должна в итоге приносить прибыль компании — будь то подбор персонала, создание учебного центра или проведение корпоративного мероприятия.

Главная задача службы персонала в этот период - повышение рыночной стоимости компании с помощью инструментов управления персоналом, а также разработка стратегии компании в области управления персоналом, развитие ее организационной структуры, создание систем оценки деятельности подразделений.

Практика показывает, что в отечественных компаниях довольно редко HR-службы становятся стратегическими партнерами. Это обусловлено относительной молодостью бизнеса в нашей стране и молодостью самой профессии специалиста по кадровому менеджменту, которая только вступает во второе десятилетие своего существования. По мнению экспертов, наиболее оптимальным является позиционирование HR-отдела как сервисной службы, в то время как она, тем не менее, играет неафишируемую роль бизнес-партнера». [см 5. с. 2-5]

Задачи, стоящие перед HR-службой, также определяются стадией развития организации. А именно, стадии формирования, роста, стабилизации и спад прямым образом влияют на перечень задач, решаемых службой персонала.

«Формирование. Молодая компания характеризуется неформальной атмосферой и небольшим количеством сотрудников, которые в курсе планов и проблем организации и могут заменить друг друга на рабочем месте. Менеджера по персоналу в штате нет - все решает руководитель (часто он же собственник). Тесные отношения коллег нечетко определенные обязанности часто приводят к конфликтам.

Рост. Количество сотрудников возрастает, формируется внутренняя структура компании, разрабатываются полномочия и ответственность отделов и персонала. На первое место выходят интенсивный поиск и отбор кадров, разработка правил и положений, возникает потребность в развитии внутренних коммуникаций, происходит бурный карьерный рост сотрудников.

Стабилизация. Компания стремится удержать достигнутые позиции. Появляются поддерживающие бизнес - отделы, меняется структурный состав работников. Управлением персонала решаются новые задачи, внедряются новые технологии адаптации, оценки, формирования социального пакета и др. Происходит формализация и регламентация процедур и политик.

Спад. Сокращение деятельности компании, уменьшение потока инвестиций и финансирования приводит к сокращению персонала, ликвидации социальных программ, проблемам мотивации сотрудников. В этот период возрастает роль внутрифирменных коммуникаций по сопровождению изменений в компании».[5. с. 5-6]

Таким образом, наглядно прослеживается зависимость функций и задач службы управления персоналом от стадии жизненного цикла организации.

**1.2 Структура службы управления персоналом в общей системе структуры предприятия**

«Организационная структура службы персонала зависит от структуры предприятия и от бизнес-задач, стоящих перед компанией и HR-отделом». [5. с. 7]

«Структура управления организацией или организационная структура — одно из ключевых понятий развития управления. Оно тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом управления и распределения полномочий между работающими в организации. В рамках структуры протекает весь управленческий процесс: движение потоков информации, принятие управленческих решений, в котором участвует весь персонал. Структура необходима, чтобы все протекающие в организации процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Ученые, теоретики менеджмента определяют структуру как «совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами» или как упорядоченный «набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом» (В.Г. Веснин).

Под углом управления персоналом нам представляется структура организации в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур в этом ракурсе являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами структуры управления могут быть как отдельные работники, так и службы, выполняющие функциональные обязанности и операции». [см 10]

Конкретное место и роль подразделений — носителей функций управления персоналом — в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя (этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, определяемых позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе).

«Существуют разные виды организационных структур служб управления персоналом: линейная, функциональная, линейно-функциональная и матричная структуры. Элементарная линейная структура службы УП существует, как правило, в небольших организациях. Она предполагает наличия двух уровней управления: верхний – руководитель и нижний – исполнители. Более сложная линейная организационная структура означает выделение нескольких уровней: руководитель организации, начальник отдела кадров, руководитель сектора подготовки персонала. При функциональной организационной структуре происходит функциональное разделение управленческого труда, функций управления, специализация, подчинение функциональным руководителям нижестоящих подразделений. Линейно-функциональная структура предполагает коллегиальную подготовку решения и его принятие первым руководителем, который несет ответственность за выполнение решения. При матричной системе создаются временные группы специалистов. Специалисты находятся в двойном подчинении – оперативное подчинение руководителю группы и функциональное подчинение руководителю подразделения». [см 7. с. 11]

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным. Приведем несколько таких вариантов

«Вариант 1 – рис 3. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию, то есть выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках штабного подразделения функциональной подсистемы (администрирование).

Вариант 2 – рис. 4. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации. Такая структура приемлема в небольших организациях на начальных этапах развития, когда руководство четко не определило статус кадровой службы.

Вариант 3 – рис. 5. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем в тех случаях, когда руководитель пытается поднять статус кадровой службы.

Вариант 4 – рис. 6. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией. Этот вариант является наиболее типичным для развитых организаций. Подсистема управления персоналом является равнозначной подсистемой в ряду остальных подсистем управления». [10]

В зависимости от структуры предприятия HR-служба может быть единой и разрозненной.

«Единый офис.

Единая служба персонала существует в компаниях, которые полностью или большей своей частью расположены в одном месте. В такой организации HR-служба является одним из многих подразделений и осуществляет большинство HR-функций в зависимости от своей текущей роли.

На рис. 1 изображена структура службы персонала с единым офисом. Это достаточно распространенный случай, характерный, например, для промышленных предприятий с одним производством или торговых компаний с единым складом.

Разрозненный офис

Ситуация, когда подразделения компании территориально находятся в разных районах или городах, прямым образом влияет на организационную структуру службы персонала.

При такой структуре (рис. 2) основные функции, как правило, сосредоточены у специалистов центрального офиса или управляющей компании, а сотрудники в филиалах обладают полномочиями строго в рамках своей зоны ответственности.

Рассмотрим несколько вариантов функционирования службы персонала в этих условиях:

1. HR-специалисты. Часто в рамках больших холдингов помимо центральной службы персонала на местах также существуют HR-отделы, полномочия которых находятся в рамках таких функций, как делопроизводство, подбор, адаптация, оценка, обучение персонала, либо вовсе сужены до выполнения задач, поставленных службой персонала управляющей компании. Разработка кадровой стратегии и задачи, связанные со стимулированием сотрудников, являются прерогативой центрального офиса или управляющей компании.
2. HR-дженералисты (от англ. general - общий). Так называют специалистов, работающих в небольших подразделениях компаний с территориально разрозненной организационной структурой. Здесь также необходимо внедрять существующие в компании HR-процедуры, но из-за небольшой численности сотрудников формирование отдела по персоналу является нерентабельным. Таким образом, функции по работе с персоналом возложены на одного специалиста.

Иногда HR-дженералистов также называют проектными HR-менеджерами. Это происходит в ситуациях, когда перед ними ставят задачу по формированию системы управления персоналом в создающемся филиале или представительстве.

1. HR-администраторы. Такие сотрудники преимущественно администрируют работу по управлению персоналом в компаниях, отдавших HR-функции на аутсорсинг. В их задачу входит координация деятельности внешних провайдеров по подбору, обучению, кадровому сопровождению. Такой опыт характерен для небольших представительств иностранных компаний, особенно в начале их деятельности в новом регионе.

Задачи, стоящие перед службой персонала, определяют численность и должности сотрудников службы персонала». [см 5. с. 7-8]

Место и структура службы управления персоналом в общей структуре организации также различно в зависимости от масштабов предприятия.

«В компаниях малого бизнеса (с численностью сотрудников до 100 человек) служба персонала чаще всего представлена одним универсальным менеджером по персоналу или HR-дженералистом. Он находится в прямом подчинении у генерального директора (рис. 7), который в большинстве случаев является ее владельцем. Менеджер по персоналу в небольших компаниях чаще всего отвечает за выполнение минимального набора функций: кадровый документооборот, подбор и обучение персонала.

В компаниях среднего бизнеса (с численностью сотрудников от 100 до 1000 человек) организационная структура службы персонала приобретает более сложную форму (рис. 8). В HR-службе появляются специалисты, отвечающие за отдельные направления деятельности службы персонала:

* менеджер по подбору, рекрутер;
* менеджер по обучению и развитию, тренинг-менеджер, тренер, координатор учебного центра;
* менеджер по оценке;
* менеджер по компенсациям и льготам;
* менеджер по внутренним коммуникациям, менеджер по организации корпоративных мероприятий, менеджер по внутреннему PR, менеджер по корпоративной культуре.

В настоящее время нет единых стандартов в наименовании должностей.

Опыт большинства компаний показывает, что на практике специалисты HR-отдела выполняют более широкие обязанности, чем отражено в названии их должности. Допустим, тренинг-менеджер может заниматься также адаптацией и оценкой персонала, участвовать в организации корпоративных мероприятий. Это вызвано полифункциональностью современных HR-специалистов.

В компании с численностью свыше 1000 сотрудников, то есть в компаниях крупного бизнеса, больше финансовых возможностей для работы с персоналом, но в то же время и существенно боль задач и проблем. Главная задача HR-директора - стандартизация существующих процедур и алгоритмов с целью повышения управляемости бизнеса в целом. Это проявляется, например, в ситуациях, когда необходимо быстро подобрать на освободившуюся должность кандидата из внутреннего кадрового резерва или оперативно отреагировать на изменение уровня оплаты труда ключевых специалистов конкурирующих компаниях.

В таких организациях почти каждая функция службы управления персоналом представлена отдельным подразделением (рис. 9)». [см 5. с. 8-10]

«Важное место в управлении персоналом принадлежит руководителю кадровой службы, который выступает как руководитель по отношению к сотрудникам кадровой службы. Он координирует деятельность персонала кадровой службы, помогает линейным руководителям при решении кадровых вопросов при найме, увольнении, оценке, обучении и продвижении персонала. Существует разный статус руководителя кадровой службы. Руководитель службы управления персоналом может не входить в состав высшего руководства организации. При таком подходе кадровая служба использует традиционные технологии по работе с персоналом. Руководитель кадровой службы может входить в состав высшего руководства организации и являться членом Совета директоров. Служба управления персоналом рассматривается как неотъемлемая составная часть перспективного руководства организацией». [7. с. 13]

**1.3 Оценка эффективности деятельности НR-службы**

Стратегической целью службы УП является увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности управления ее самым ресурсом - людьми. Поэтому современному директору по персоналу необходимо понимать специфику бизнеса своей компании в целом, разделять миссию и стратегические цели организации и на их основании определять первоочередные приоритеты своей деятельности, а также уметь просчитывать ожидаемую эффективность принимаемых им решений.

Часто приходится слышать спорные мнения о том, чьи интересы должен

представлять HR-менеджер в организации. Для профессионалов ответ очевиден: в своей деятельности он должен руководствоваться, прежде всего, интересами акционеров компании

Стремление к ясному пониманию вклада каждого подразделения организации в создание прибавочной стоимости заставило акционеров многих компаний взглянуть по-новому на цели и задачи, функции управления персоналом. В мировой практике оценочные процедуры HR-менеджмента начали применять в 1970-е годы, популярными они стали к концу 1990-х. Однако до сих пор нет единства и в вопросе об измерении эффективности многих HR-функций.

Заинтересованными лицами в оценке HR-службы являются:

* акционеры, желающие увидеть в цифрах рентабельность своих вложений и полагающие, что нельзя эффективно управлять тем, что невозможно измерить;
* тон-менеджеры компании, заинтересованные в выражении работы подразделений в финансовых или количественных показателях;
* HR-службы, стремящиеся оправдать свое существование и доказать собственную полезность.

Рассмотрим наиболее часто используемые методы оценки эффективности HR-службы.

Экспертная оценка.

Экспертную оценку сотрудники службы персонала могут провести самостоятельно. Для этого необходимо опросить руководителей смежных подразделений и выяснить, как они оценивают деятельность HR-службы в целом, а также работу отдельных направлений: качество и скорость подбора, качество проводимых программ обучения и т. д. Такой опрос целесообразно проводить регулярно раз в полгода или год. Получив и проанализировав данные, важно сделать правильный вывод и повысить качество предоставляемых услуг. Преимущество такой оценки заключается в простоте ее реализации и невысокой стоимости проекта, а недостатком является неизбежный субъективизм в оценках. насчет возврата на инвестиции в персонал (ROI)

Данный показатель рассчитывается по формуле:

ROI = (Доход - Затраты) / Затраты х 100%.

Такой способ оценки является достаточно трудоемким. В расчетах необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением, но наиболее сложным является подсчет дохода от проведенного мероприятия в области управления персоналом.

Метод бенчмаркинга.

При использовании подхода HR-Benchmarking показатели деятельности HR-службы сравниваются с аналоги данными других компаний, работающих на рынке. Внешние консультанты запрашивают в компаниях – участниках такого проекта необходимые данные о качественных и количественных показателях. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная по отрасли статистика, которую нужно сравнить с собственными показателями НR-деятельности. В России применение метода бенчмаркинга еще недостаточно распространено. Это связано с нежеланием компаний предоставлять конфиденциальные данные и недоверием к организаторам таких проектов.

Методика Джека Филипса

В западных компаниях при расчете возврата инвестиций в HR-службу часто используют методику Джека Филипса, который предложил пять формул определения эффективности службы персонала:

1. оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.
2. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.
3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.
4. Показатель удовлетворенности = числу удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженному в процентах. Показатель определяется методом анкетирования.
5. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных о производительности и оценке эффективности труда.

По мнению консультантов, методика Филипса успешно работает в компаниях, где хорошо поставлен регулярный менеджмент, что в России встречается довольно редко.

Показатели экономической эффективности деятельности службы персонала.

Финансовые показатели:

1. Доход человеческого капитала (Human Capital Revenue Factor), основной показатель продуктивности работников.

HCRF=Доход/FTE,

где FTE – Full Time Employe – количество заполненных ставок;

1. Экономическая добавленная стоимость персонала (Human Economic Value Added), показатель работы менеджмента компании.

НЕVA=(Доход без налогов - Стоимость персонала) / FTE;

1. Себестоимость человеческого капитала (Human Capital Cost Factor). HCCF=Общие затраты на персонал / Оборот;
2. Добавленная стоимость человеческого капитала (Human Capital Value Added), показатель показывает прибыльность "среднего" работника организации.

HCVA=Доход - (Затраты - Зарплаты и премии) / FTE;

1. ROIчеловеческою капитала (Human Capital Return on Investment).

HCROI = Доход - (Затраты - Зарплаты и премии) / Зарплаты и премии;

1. Рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value) показатель полезен для биржевых аналитиков и экономистов.

НСМV=(Рыночная стоимость ЧК- Балансовая стоимость) / FTE.

Показатели эффективности функций службы персонала

Приведенные ниже показатели рассчитываются как для всего персонала в целом, так и для каждой из групп сотрудников (топ-менеджеры, линейные руководители, специалисты, ИТР, рабочие) в зависимости от специфики деятельности самой компании и характеристик ее организационной структуры:

1. Бюджет HR-службы:
* затраты на обучение как процент от общих затрат на персонал;
* затраты на проведение корпоративных мероприятий как процент от общих затрат на персонал;
* затраты на внешних провайдеров как процент от общих затрат на персонал.
1. Поиск и подбор персонала:
* движение персонала (процент общего количества увольнений и перемещений от общей численности);
* текучесть кадров (процент уволенных по собственному желанию от обшей численности);
* текучесть среди сотрудников в течение первого года работы (по собственному желанию, по инициативе работодателя как процент от общего количества уволенных);
* процент уволенных по инициативе работодателя (несоответствие работника занимаемой должности ил и выполняемой работе, неисполнение трудовых обязанностей без уважительных причин, нарушение требований по охране труда, появление нерабочем месте в состоянии алкогольного опьянения, хищения и др.);
* процент уволенных по не зависящим от воли сторон причинам (призыв в ВС, нетрудоспособность, смерть и др.);
* процент вакансий, заполненных внешними кандидатами (от общего числа вакансий);
* конкурс на место среди внешних кандидатов (чел./место);
* количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором (шт.);
* среднее время заполнения вакансий (дней);
* средние затраты на заполнение одной вакансии – оплата труда сотрудников по подбору, стоимость размещения рекламы, стоимость услуг кадровых агентств и др. (руб.).
1. Мотивация и стимулирование
	1. количественные показатели оценки:

Взаимосвязь вознаграждения с результатом деятельности

* сумма от продаж в расчете на одного сотрудника;
* размер прибыли на одного топ-менеджера;
* фонд оплаты труда как процент от оборота;
* процент сотрудников, получающих премии (бонусы), зависящие от результата труда и рассчитывающиеся от общей численности сотрудников;
* процент сотрудников, получающих премии (бонусы), зависящие от выполнения индивидуальных КPI (от общей численности сотрудников);
* процент сотрудников, получающих премии (бонусы), зависящие от выполнения KPI подразделения/отдела (от общей численности сотрудников);
* процент сотрудников, получающих премии (бонусы), зависящие от результата деятельности компании (от общей численности сотрудников);
* наличие в организации системы грейдов;
* стоимость льгот и компенсаций как процент от совокупного компенсационного пакета.

Удовлетворенность сотрудников:

* + - * доля постоянных выплат (как процент от общих затрат на оплату труда);
			* соотношение фиксированной и переменной частей заработной платы;
			* зависимость роста доходов от роста продуктивности труда;
			* разница в окладах худших сотрудников и лучших среди равных по должности;
			* показатель текучести персонала;
			* процент увольнений по инициативе работников (в т. ч. ключевых сотрудников).

Привлекательность предложения на рынке:

* + ориентация на рыночный уровень заработных плат при определении размеров дохода сотрудников в организации;
	+ соотношение фиксированной и переменной частей по сравнению с конкурентами;
	+ конкурс на открытую вакансию;
	+ коэффициент принятия предложений кандидатами.

2) Качественные показатели:

* проведение опросов удовлетворенности персонала (периодическое проведение замеров по заданным параметрам);
* исследование организационной эффективности;
* экспертные заключения и наблюдения за рабочим процессом.
1. Обучение и развитие персонала:
* количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течении первого года работы);
* количество часов обучения на одного опытного сотрудника ( проработавшего более одного года);
* процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников);
* процент сотрудников, для которых ставятся задачи по развитию (от общей численности сотрудников);
* затраты на обучение одного сотрудника (руб.);
* средняя стоимость одного часа обучения (руб.);
* процент сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития (от общего численности сотрудников);
* процент сотрудников, для которых применяется система наставничества / коучинга (от общей численности сотрудников);
* процент обучающих программ, запланированных по результатам оценки (от общей численности программ);
* стоимость обучения в процентах к фонду оплаты труда;
* общее число тренинговых часов;
* среднее число тренинговых часов на сотрудника.
1. Кадровый резерв:
	* + процент вакансий, заполненных входящими в кадровый резерв сотрудниками (от общего числа вакансий);
		+ процент позиций, на которые имеется кадровый резерв (от общего числа позиций);
		+ процент резервистов, получивших повышение в течение года (от общего состава резерва);
		+ текучесть кадров среди резервистов (процент уволившихся по собственному желанию от общего состава резерва).
2. Оценка персонала:
* процент позиций, для которых определены KPI и проводится регулярный мониторинг этих показателей (от общего числа позиций);
* процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы: опенка по результату, аттестация, формализованная беседа с непосредственным руководителем и т. п. (от общего числа сотрудников);
* процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности: аттестация, опросы «360 градусов», психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям и т. п. (общего числа сотрудников);
* процент сотрудников, проходящих независимую оценку: ассессмент-центр, «360 градусов», индивидуальный ассессмент (от общего числа сотрудников);
* процент сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку);
* процент сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку).

Оценивая показатели эффективности, директор по персоналу может столкнуться с определенными сложностями.

* 1. Отсутствие на предприятии детальной системы управленческого учета. В этой ситуации НR-директору необходимо адаптировать существующую систему под нужды НR-службы для того, чтобы облегчить сбор и анализ требуемой информации. Адаптация заключается в разработке и внедрении алгоритмов расчетов необходимых показателей.
	2. Неопределенность в зонах ответственности подразделений и децентрализация расходов на персонал. В данной ситуации сложно распределить между подразделениями затраты на персонал. Например, оплату труда временных сотрудников, нанятых для проведения региональной маркетинговой акции, можно отнести как к расходам бюджета службы персонала, так и маркетингового отдела. Поэтому такие вопросы заранее обсуждаются между руководителями подразделений компании.
	3. Фактор удаленности результата во времени. Многие HR-проекты не рассчитаны на достижение быстрых результатов, поэтому не всегда очевидно, когда следует ожидать эффекта от внедрения новой программы и как его рассчитать по прошествии времени. При этом необходимо учитывать, что анализ ведется в условиях нестабильного отечественного бизнеса, когда постоянно меняются алгоритмы и методы управления.
	4. Недостаток информации об опыте других компаний. Отсутствие таких сведений затрудняет анализ рассчитанных показателей. Например, затратив ряд усилий и высчитав ROI на обучающее мероприятие, равное 237%, HR-менеджер сталкивается с тем, что не может проанализировать этот показатель, т. к. в лучшем случае обладает информацией об опыте западных компаний, которая часто оказывается неактуальной для российской организации.
	5. Сопротивление сотрудников службы персонала. Если специалисты HR-отдела не понимают важности и необходимости проводимой оценки, директор по персоналу должен убедить подчиненных в ее пользе для компании и мотивировать их участие в оценочных процедурах. [см 5. с. 55-60]

**2. Значение службы управления персоналом для ООО «Енисейский ЦБК»**

**2.1 Характеристика ООО «Енисейский ЦБК», цель и миссия,** **организационная структура**

Основой для написания аналитической части представленной курсовой работы является красноярское предприятие ООО «Енисейский ЦБК». Енисейский целлюлозно-бумажный комбинат расположен в Красноярске на правом берегу реки Енисей. Это первое крупное предприятие целлюлозно-бумажной промышленности, строительство которого было начато еще в 1936 году. Дальнейшая деятельность осуществляется с 1953 года по настоящее время. На сегодняшний день «Енисейский ЦБК» производит тароупаковочные виды бумаги, бумажно-беловые товары и ящики из гофрированного картона.

В состав целлюлозно-бумажного комбината входят: лесобиржевое производство, древесно-массный цех, варочные цеха (производство целлюлозы и полуцеллюлозы), бумажная фабрика, фабрика тарного картона, картоно-сушильный цех, цех по переработке бумаги, кислотный цех, отбельный цех, химический цех, очистные сооружения, цеха вспомогательных производств.

«Енисейский ЦБК» производит следующие виды продукции:

* *Бумага:*

*бумага газетная* ГОСТ 6445 Марка "А";

* *Картон:*

*картон коробочный* ТУ 13-0281020-99-90 Марка "В".

Толщина 0,6 - 0,8 мм;

*бумага для гофрирования* ГОСТ 7377 Марки Б-0, Б-1, Б-2, Б-3.

Целью комбината является качественная выработка данной продукции и обеспечение ею непосредственных потребителей, таких как типографии, мебельные фабрики, предприятия, производящие упаковочную тару и т.п.

Миссией организации является оптимальное соотношение цена – качество для удовлетворения требований потребителя.

Для рассматриваемого предприятия, ООО «Енисейский ЦБК», характерна линейная структура организации. При этой структуре отношения между руководителями и подчиненными им подразделениями в многоуровневых системах управления такие, что вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления. При такой системе каждое звено и каждый подчинённый имеет одного руководителя. Управляющее воздействие передаётся по цепи сверху вниз, руководитель нижнего звена подчиняется руководителю более высокого уровня.

Во главе предприятия стоит генеральный директор, который ставит конкретные цели и задачи подчиненным ему. В каждой дирекции имеются свои структурные подразделения, деятельность которых определяется «Положениями о цехах и отделах» и координируется «Должностными инструкциями».

Структура организации ООО «Енисейский ЦБК» приведена в приложении 2.

Для того чтобы соответствовать требованиям современного рынка и поддерживать свои конкурентные преимущества организация нуждается в квалифицированном профессиональном персонале. Однако, наличие такого персонала невозможно в том случае, если в организации отсутствует отдел кадров, который осуществляет свою деятельность эффективно во всех направлениях: от подбора и найма кадров до их увольнения и послерабочего сопровождения.

Необходимо отметить, что ООО «Енисейский ЦБК» является достаточно крупной организацией. В ее рамки входит порядка восьми дирекций, каждая из которых в свою очередь делится еще на несколько подразделений.

Для того чтобы управлять такой крупной организацией, требуется тщательно разработать программу управления персоналом, создание которой возложено именно на отдел кадров.

**2.2 Основные направления деятельности службы управления персоналом на ООО «Енисейский ЦБК»: должное и действительное.**

ООО «Енисейский ЦБК», имея продолжительный опыт работы на рынке, уже давно понял, что люди представляют собой наиболее гибкий инструмент в арсенале высшего руководства организации. Определение необходимого количества персонала, использующего необходимые навыки в нужном месте – это залог успеха. Именно поэтому планирование человеческих ресурсов, а также управление ими и их оценка занимают важное место в деятельности организации. Все эти направления осуществляет отдел кадров.

Отдел кадров представляет собой небольшую иерархическую структуру, во главе которой стоит директор по персоналу и организационным вопросам. Непосредственно руководство отделом кадров осуществляет начальник отдела кадров. В его подчинении имеются еще четыре сотрудника. Общая численность отдела кадров пять человек (Рис. 10).

В отделе кадров осуществляется работа по нескольким направлениям. Сюда входит отбор и найм нового персонала, его первичная адаптация, оценка персонала и проведение аттестации, а также расчет заработной платы, премий и бонусов (оценка сотрудников). Сюда же входит и документационное обеспечение управления персоналом, функции развития и обучения персонала. Таким образом, достигается комплексный подход к персоналу организации, а соответственно можно ждать достижения всех приоритетных целей, которые сегодня стоят перед организацией.

Однако стоит обратить внимание, что для достаточно крупной компании размер службы управления персоналом, тем не менее, не велик. Поэтому охватить каждого сотрудника организации в отдельности, выявить его индивидуальные характеристики и направить их на достижение приоритетных организационных целей достаточно сложно. Именно поэтому работа отдела кадров носит рутинный характер и связана с документацией управления персоналом, а также с расчетом основных показателей, необходимых для выплаты заработной платы и оценки труда сотрудников.

Тем не менее, все направления в рамах данной службы кадров являются охваченными. В частности, приведем краткую характеристику основных направлений деятельности службы отдела кадров ООО «Енисейский ЦБК».

Во-первых – это планирование ресурсов организации. Сюда входит найм соответствующего персонала в необходимом количестве, удержание персонала в рамках организации, оптимальное использование кадрового потенциала, увеличение производительности персонала, сокращение персонала в случае необходимости.

Планирование человеческих ресурсов – это не просто игра в числа, хотя статистике здесь придается не последнее значение. По большей части – это забота о качестве персонала и его распределении в организации. Так, в планирование персонала на сегодняшний день входит четыре основных составляющих: действующий персонал, новые сотрудники организации, потенциальные сотрудники и персонал, покинувший организацию. Каждая из них анализируется и на основе этого планируется потребность в человеческих ресурсах, которые необходимы для обеспечения эффективной деятельности организации.

Необходимо отметить, что к работе данного направления относят оценку спроса на труд, оценку количественных показателей спроса на труд, оценку предложения труда, также рассчитывается показатель текучести кадров для того, чтобы спланировать будущие увольнения и прием новых сотрудников, проводится анализ внешнего рынка труда.

Исходя из всего этого, достигается рациональное планирование соотношение спроса и предложения труда. Благодаря такому всеобъемлющему охвату процесса планирования к положительным моментам найма, использования и распределения персонала в организации можно отнести следующие направления:

* квалификация и динамика персонала будут соответствовать времени, организация готова к любым поворотам;
* большая часть персонала обретает стабильность и закрепляется в организации на долгое время;
* снижается потребность найма на внешних рынках;
* укрепляется мораль и отношения внутри коллектива;
* повышается качество производимого товара;
* повышается степень инновационности предлагаемых товаров;
* увеличивается производительность труда.

Следующим после планирования человеческих ресурсов направлением деятельности выступает планирование должностей и должностных обязанностей. Так как внешняя среда постоянно предъявляет новые требования к организации, руководство ООО «Енисейский ЦБК» понимает, что необходимо вводить новые должности для того, чтобы достигнуть успеха в будущем, а не остановить свое производство. Это становится особенно актуальным в условиях кризиса, когда выжить смогут только самые сильные организации, которые смогут предложить только качественный и полезный для потребителей товар. Брать здесь нужно, прежде всего, не ценой товара, а его качеством. Соответственно, чтобы выпускать такой конкурентоспособный товар, необходимо спланировать должности и должностные обязанности каждого лица, которое работает в организации.

Основным направлением деятельности этого аспекта является подготовка должностных инструкций. Примеры должностных инструкций, составленных в ООО «Енисейский ЦБК» представлены в приложении. На примере этих инструкций можно увидеть, что каждая должность предполагает ряд достаточно хорошо разработанных функций и обязанностей. Таким образом, человек, приходящий в организацию, знает, к чему ему необходимо стремиться, какие показатели он должен отразить в свой работе и чего он должен достичь. Это облегчает процесс адаптации и позволяет сотруднику быстрее включаться в рабочий процесс.

Как уже было сказано, работа на ООО «Енисейский ЦБК» носит рутинный характер. Сотруднику изо дня в день приходиться выполнять одни и те же действия. В частности больше всего это относится к сотрудникам конвейера. Такая монотонность производственного процесса постепенно снижает интерес сотрудника к работе. Следовательно, одним из направлений деятельности отдела кадров должно быть повышение насыщенности работой. Но на сегодняшний день повышение насыщенности работы в организации не практикуется. Политика в этом направлении, как правило, ограничивается теми обязанностями и функциями, которые прописаны в должностной инструкции сотрудника. Ему не предоставляется автономия действий, и в организации мало распространено делегирование полномочий. Соответственно, это можно расценивать, как одну из проблем организации, поскольку, когда работа надоедает сотруднику и кажется ему монотонной, степень его мотивированности резко снижается. И здесь даже денежная премия или бонус не смогут поднять ее. Необходимо следить за тем, чтобы рабочий процесс приносил удовольствие работнику, а не отягощал его.

Для того, чтобы избежать подобной ситуации, в отделе кадров уже сегодня должна сформироваться новая политика по насыщению деятельности сотрудников организации.

Енисейский целлюлозно-бумажный комбинат имеет достаточно хорошо разработанную систему найма кадров. Сюда относится, прежде всего, предварительный отбор на основе составленных резюме, собеседование и беседа.

Собеседование проводится с целью выявления психологических характеристик потенциального кандидата на должность. Тестирование проводится для того, чтобы определить уровень технической подготовки.

После приема персонала в организацию, его ожидает процесс адаптации. Процесс адаптации представляет собой совокупность методов и приемов, направленных, во-первых, на первичное обучение сотрудников тем технологическим аспектам деятельности, которые сегодня существуют на ООО «Енисейский ЦБК». В особенности это относится к сотрудникам конвейерного производства и технических лабораторий. Ведь здесь чрезвычайно важными являются те знания и навыки, которые позволяют эффективно работать. Важно знать то оборудование, которым располагает организация и принципы его работы, а также особенности технологического процесса.

Другой стороной адаптации является знакомство сотрудников организации с корпоративной культурой организации, теми ценностями, которые существуют в организации на настоящее время, и особенностями внутренних процессов. Это является достаточно важным. Ведь в том случае, если коллектив не принимает сотрудника, это является достаточно большой проблемой для него и может послужить тому, что сотрудник, так и не включившись в работу, покинет организацию.

Процесс адаптации, как правило, занимает 2 месяца, и он целиком поддерживается отделом кадров. Однако отдел кадров не всегда имеет возможность отследить каждый аспект деятельности нового сотрудника. Это обусловлено тем, что количественный состав службы отдела кадров слишком мал по отношению ко всему персоналу организации. И поэтому, учитывая огромное количество функций, которые предстоит выполнить службе кадров предприятия, все эти процессы нередко уходят из его влияния.

Следующим важным направлением, которое осуществляет служба отдела кадров, является администрирование и учет персонала. Информация о персонале – одно из основных требований успешного ведения бизнеса.

Руководство ООО «Енисейский ЦБК» несомненно, нуждается в информации о том, что происходит на уровне человеческих ресурсов, которые находятся в ее распоряжении, равно в такой же степени, как и информация о финансовых и материальных ресурсах.

Поскольку затраты на персонал составляют одну из ведущих статей общих затрат, в обязанности специалиста отдела кадров входит организация, обеспечение и соблюдение соответствующего учета персонала для управленческих целей. Учетные сведения о персонале могут использоваться для следующих целей:

* планирование человеческих ресурсов;
* содержание квалификационного уровня персонала
* наем персонала;
* мониторинг производительности персонала;
* планирование рабочего времени и режима рабочего времени;
* администрирование оплаты труда и выплат заработной платы;
* оценка затрат на содержание персонала;
* обучение и развитие персонала.

Кроме того, для внешнего использования учетных сведений могут выступать базы данных об уровнях доходов, уровнях занятости, уровнях болезней, законодательном соблюдении равенства, уровнях несчастных случаев.

На ООО «Енисейский ЦБК» соблюдается четкая система конфиденциальности хранения информации, что становится возможным благодаря внедрениям информационных технологий хранения информации.

Следующим важным аспектом деятельности Енисейского целлюлозно-бумажного комбината является формирование фонда заработной платы и непосредственный расчет заработной платы каждого сотрудника, посредством индивидуальной оценки.

Политика организации в области оплаты труда заключается в том, чтобы оплачивать труд работников в таких размерах и таким способом, который соответствует привлечению, удержанию и мотивации необходимого количества соответствующих работников в целях обеспечения эффективности производства.

Кроме того, нередко дополнительные выплаты могут стимулировать более высокую производительность труда, гарантировать более высокое качество выпускаемой продукции, таким образом, позволит сотрудникам принимать участие в обеспечении роста и процветания организации.

На ООО «Енисейский ЦБК» планирование заработной платы определяется, прежде всего, квалификацией сотрудника, опытом его работы на данной должности. Нередко проводятся аттестации сотрудников с целью рассчитать производительность труда, посмотреть навыки сотрудника. Соответственно, на основе данных по итогам аттестации производится расчет заработной платы. Это является достаточно эффективным, поскольку сотрудник стремится показать все лучшие и лучшие результаты.

Однако, система оплаты труда на предприятии ООО «Енисейский ЦБК» далеко не совершенна, и это связано с тем, что, как правило, к ней предпринимается стандартизированный подход. Это обусловлено массовым характером большинства выполняемых функций, а также недостаточностью внимания к личности сотрудника, его уникальным навыкам и талантам, поскольку они не могут ярко проявиться в тех должностных обязанностях, которые он выполняет на сегодняшний день.

Стоит отметить, что ООО «Енисейский ЦБК» не стремится к высокому уровню инноваций, соответственно, ему больше характерна такая тенденция, как повторение как повторение своих бизнес-процессов в течение определенного периода времени. Скорее всего, именно поэтому, та система оплаты труда, которая существует на сегодняшний день, несовершенна. Она не позволяет в полной степени мотивировать сотрудников работать на благо компании. Следовательно, одним из направлений рекомендаций, которые будут представлены в данной работе, может стать совершенствование системы оплаты труда посредством введения новой должности менеджера, который будет следить за уровнем исполнительского мастерства, будет вводить премии и бонусы в зависимости от тех нововведений, инноваций либо же предложений, которые внесли сотрудники предприятия. Возможны и другие варианты. Все это приблизит существующее направление деятельности отдела кадров такое, как оплата труда, к идеалу.

На Енисейском ЦБК также существуют такие направления работы отдела кадров, как оценка персонала, его развитие и обучение. Последние два направления не нашли достаточно яркого проявления, но уже сегодня прослеживаются первые тенденции к применению этих подходов.

Итак, оценка персонала предполагает, прежде всего, его аттестацию в течение некоторого периода времени. Аттестация на ООО «Енисейский ЦБК» проводится раз в три года. Это обусловлено тем, что таким образом можно проверить, насколько эффективно осуществляют свою повседневную деятельность сотрудники предприятия. Оценка персонала также включает в себя мероприятия по охране труда и технике безопасности. Это позволяет снизить риск несчастных случаев на предприятии, и сотрудники чувствуют себя в большей безопасности на своем рабочем месте.

Тем не менее, на сегодняшний день нет той связи между оценкой и планированием, оплатой труда и другими направлениями. Отсутствие связи приводит к тому, что, оценивая сотрудников, организация не идет дальше, не производит ровным счетом практически никаких действий, что также может негативно сказаться на ее дальнейшей деятельности.

Последним направлением, которое осуществляется отделом кадров является обучение сотрудников. Обучение сотрудников на сегодняшний день наиболее важное направление деятельности службы отдела кадров. И как показывает опыт, многие российские компании сегодня вкладывают достаточно крупные инвестиции в то, чтобы обучить своих сотрудников, дать им необходимые знания и навыки. Обучение - основа для создания серьезного конкурентного преимущества.

ООО «Енисейский ЦБК» выделяет два типа обучения: первичное обучение и обучение в процессе деятельности. Первичное обучение предполагает обучение сотрудника в первые месяцы его работы на комбинате. Оно необходимо для того, чтобы сотрудник вошел в курс деятельности организации, ознакомился с ее стандартами и технологическим процессом.

Обучение в процессе деятельности предполагает участие сотрудников в различных тренингов, которые предусматривают развитие тех или иных навыков. Подобное обучение более характерно для управляющих должностей. И как правило, оно направлено на развитие управленческих навыков, навыков психологии и лидерства и др. В то время как рядовые работники не охвачены данной системой обучения, поскольку для них считается необходимым воспроизводить свои действия без изменений изо дня в день, соблюдая высокие стандарты качества.

Таким образом можно сказать, что в рамках ООО «Енисейский ЦБК» система обучения персонала развита не достаточно хорошо, что может в значительной мере снизить уровень качества продукта, не позволяет организации достичь высокой конкурентоспособности выпускаемой продукции, поскольку, как показывает рыночная ситуация, на сегодняшний день нет достаточных отличительных особенностей, кроме как ценовой, для того, чтобы успешно лидировать на рынке.

Для того, чтобы достичь идеального состояния, службе управления персоналом необходимо совершенствовать данное направление и, возможно, нанять дополнительных сотрудников для формирования собственного тренерского состава организации, либо для проведения групповых дискуссий, семинаров и лекций.

Подводя итог, можно сказать о том, что на сегодняшний день деятельность службы отдела кадров на ООО «Енисейский ЦБК» носит разносторонний и достаточно активный характер. Но в то же время в зону ее внимания не входят такие вопросы, как насыщенность труда работников в целях избегания монотонности, а также совершенствование системы оплаты труда, оценки персонала и его обучения. Все эти четыре направления должны быть развиты в большей степени в организации для того, чтобы она приблизилась к тому, что действительно должно быть.

Конечно, нельзя говорить о стандартном наборе функций, которые «должны быть», поскольку все организации отличаются друг от друга. Отличаются своими ценностями, направлениями деятельности, масштабами, людьми, которые в ней работают, именно они придают индивидуальность организации, создают ее характер на рынке.

Соответственно говорить о том, что будет в большей степени соответствовать данной организации, мы не можем, но, тем не менее, совершенствование вышеуказанных направлений принесет положительные результаты. Именно эти положительные результаты и будут рассчитаны в следующем пункте данной главы представленной работы.

**2.3 Рекомендации по улучшению работы службы управления персоналом на ООО «Енисейский ЦБК»**

Исходя из проведенных аналитических исследований, можно выделить ряд рекомендаций для ООО «Енисейский ЦБК», которые, несомненно, поспособствуют более эффективной деятельности предприятия, увеличению производительности труда персонала и уровню его мотивации.

Данные рекомендации будут носить характер не только связанный с выявленными отклонениями от идеального состояния службы управления персоналом, но также рекомендации общего характера, которые необходимы данной организации для того, чтобы стать более конкурентоспособной на рынке.

Так первым направлением, в рамках которого необходимо совершенствовать работу отдела кадров ООО «Енисейский ЦБК», является ректурмент. Рекрутмент – это по сути дела двигатель современной организации. Именно от того, на сколько правильно будут подобраны сотрудники, зависит эффективность работы персонала и текучесть кадров.

Итак, при рекрутменте компании ООО «Енисейский ЦБК» прежде всего, необходимо оценить способности сотрудников, их природные таланты, а затем развивать эти таланты, инвестируя в его обучение и подготовку. Это связано с тем, что анализ показывает, что ООО «Енисейский ЦБК» не хватает некоторой креативности в своей деятельности, также не хватает инноваций, характерных для организаций данной отрасли. Поэтому продукция Енисейского ЦБК если и может конкурировать на рынке, то только по ценовым показателям, а не по каким-либо уникальным особенностям или уровню качества. Соответственно, уже сегодня необходимо подобрать таких людей, которые смогут проявить творческий подход к делу и предложить новые направления развития организации либо отличительные особенности ее товаров, которые смогут повысить общий уровень конкурентоспособности компании.

Именно поэтому при выборе кандидата организации необходимо сместить свой уровень ценностей и уделить большее внимание природным способностям человека, чем тем дипломам, которые он получил и тому образованию, которое он имеет, а вместо вопроса «что человек делал раньше?» задаваться вопросом «что это за человек?». Это может стать залогом успешного найма нужных кадров и, следовательно, эффективной работы предприятия в будущем.

Так же необходимо разработать новые методики подбора персонала. В частности, одной из эффективных методик, которую можно предложить ООО «Енисейский ЦБК», является рекрутмент онлайн.

Рекрутмент онлайн предполагает проведение следующего ряда процедур. Прежде всего, работа по отбору персонала будет проводиться именно в режиме онлайн. Кандидат на должность будет общаться не с рекрутером или менеджером по персоналу, а с экраном своего компьютера. Как показывает современная практика, новые люди, которые ищут место работы, сосредотачивают свой поиск именно в Интернете. Там расположена большая часть сайтов, посвященная поиску работы и кандидатов, а, следовательно, устроиться на работу в режиме онлайн является также достаточно перспективным.

Программный продукт, разработанный для ООО «Енисейский ЦБК» может оценивать кандидатов с помощью специальных онлайновых тестов, выявляющих его опыт и подготовку на основании описания должности и требований со стороны нанимателя. Эти тесты должны оценивать как профессиональный уровень подготовки и специализации, так и соответствие кандидата культурной среде ООО «Енисейский ЦБК». По их результатам наиболее перспективные кандидаты будут направляться на дальнейший круг тестирования, а для показавших средний уровень будут подыскиваться соответствующие их знанию и умению должности. «Неудачники» же получат стандартное сообщение о том, что они были отвергнуты компанией. Это будет произведено в довольно мягкой форме, и при этом не возникнет тот барьер, который мог бы произойти при непосредственном общении кандидата с менеджером внутри компании. Быть отвергнутым человеком и услышать это «в лицо» является гораздо более губительным для личности человека, чем в случае быть отвергнутым компьютером. Таким образом, данный подход является более гуманным с точки зрения принятия новых кадров в организацию. А уровень компании как работодателя повышается.

Данная программа на основе полученных ответов на онлайновые тесты также поможет разрабатывать адаптированные индивидуальные вопросы для последующего собеседования, проводимого уже специалистом внутри организации.

В подобной системе рекрутмента закладывается в целом масса возможностей: от создания и демонстрации роликов в стиле «один день из жизни компании» до формирования кандидатом более точного представлении о той или иной работе, более подробного описания должностных обязанностей. Все это призвано самим кандидатам определять наиболее подходящие области для своей карьеры.

Разумеется, определенная часть подбора персонала никогда не будет автоматизирована. Несомненно, необходимо проведение собеседования или интервью как сотрудниками службы управления персоналом, так и с высшими должностными лицами. Однако на него уже будут приходить те кандидаты, которые показали себя более подготовленными. Таким образом, сократятся как временные издержки на подбор нового персонала, так как всегда будет иметься необходимый резерв кандидатов, так и сократятся те негативные моменты, которые могут возникнуть при личном собеседовании с неподготовленным кандидатом, его отвержении.

Благодаря данной программе «рекрутмент онлайн» удастся достичь определенного экономического эффекта. Сегодня издержки по найму нового сотрудника в организацию составляют порядка 7 – 14 тыс. руб. Это включает в себя подачу объявления на сайтах и в СМИ, а также месячный оклад того работника, которого необходимо заменить или же должность которого необходимо внедрить. Если с помощью «рекрутмент онлайн» будет создан специальный резерв, то, во-первых, удастся сократить издержки, связанные с подачей объявлений, так как попросту их не надо будет давать. Сам потенциальный сотрудник, зайдя на сайт организации, сможет заполнить необходимую форму, после чего организация всегда может связаться с ним.

Также удастся сократить издержки, связанные с окладом сотрудника. Так как в том случае, если на сайте компании будут представлены такие разделы, как «один день из жизни компании» либо же требования и должностные обязанности сотрудников, то он может уже заочно дома ознакомиться с этими требованиями и прийти в организацию достаточно подготовленным.

Таким образом, все издержки, связанные с набором персонала сведутся к минимуму и составят 1 – 2 тыс. руб.

Стоимость запуска данной программы составит порядка 150000 тыс. руб. при полной ее разработке и запуске в Интернете с учетом ее корректировок в течение каждого месяца. Данный расчет представлен на период одного года. Соответственно, с учетом того, что ежемесячно благодаря такой программе можно будет отбирать порядка пяти человек, то можно просчитать общий экономический эффект от данной процедуры. Расчет экономического эффекта приведен в Таблице 1.

Следующим направлением совершенствования работы отдела кадров ООО «Енисейский ЦБК» может стать повышение насыщенности работы существующих сотрудников. Это позволит снизить текучесть кадров, повысить уровень их мотивированности. Соответственно, сотрудник будет более эффективен в трудовом процессе.

Говоря о повышении эффективности, на сегодняшний день исследователи выделяют несколько методов. Наиболее подходящим для ООО «Енисейский ЦБК» является развитие проектных команд.

Сегодня уровень инноваций на рассматриваемом предприятии достаточно невысок, поэтому обоснованным будет такое решение, как проектирование нового типа продукции либо же программы по продвижению существующей продукции.

Для разработки нового типа продукции необходимы усилия самых различных специалистов: от исследователей, работающих в лабораториях до маркетологов, которые будут работать с потребителями и рынком в целом. Таким образом, вполне обоснованным является тот факт, что возможность соединить деятельность всех этих специалистов воедино и предложить им работать над каким-то определенным проектом позволит сотрудникам не только выполнять свои повседневные обязанности, но и проявлять свой творческий потенциал, индивидуальные характеристики в командной работе. Более того, командная работа позволит сотрудникам обучаться друг у друга, так как в процессе такого рода работы и общения они будут обмениваться своими идеями, знаниями и навыками. За счет чего сотрудники будут расширять свою квалификацию и будут более успешны в повседневных трудовых процессах.

В результате сами сотрудники почувствуют себя более значимыми для организации, а, следовательно, будут чувствовать себя более уверенно. По сути, командная работа станет перспективой роста для каждого из сотрудников и является возможностью проявить свой потенциал.

В частности, на сегодняшний день на ООО «Енисейский ЦБК» можно предложить следующие команды:

* группа разработки новых продуктов, которая будет премироваться по предложению и разработке максимально возможного количества видов продуктов, которые будут действительно успешны на рынке;
* группа, отвечающая за продажи и маркетинг, которая будет вознаграждаться за то, что продает как можно больше;
* отдел доставки, участники которого будут получать поощрения за транспортировку товаров по принципу «чем больше, тем лучше».

Таким образом, удастся достичь такого положения, когда сразу несколько приоритетных целей организации в области прибыли и продажи товаров будут удовлетворены.

Как показывает опыт современных рыночных условий, внедрение такой групповой работы может способствовать повышению производительности труда, а так же повышению уровня прибыли примерно на 30 – 40%. А возможно и такое, что одна хорошая идея приведет к тому, что ООО «Енисейский ЦБК» станет конкурентоспособным не только в рамках регионального российского рынка, но и сможет выйти на международный уровень. Это в свою очередь благоприятно скажется не только на деятельности самого предприятия, но и на благополучии края.

Следующим важным направлением рекомендаций могут служить рекомендации по усовершенствованию системы оплаты труда, существующей в данной организации. Данные совершенствования должны быть соотнесены, прежде всего, с тем, что необходимо оценивать личные достижения сотрудников. Так предлагается ввести систему премирования и бонусов за то, что сотрудник проявляет свою инициативу, вносит предложения в дела организации, активно участвует в процессах обсуждения и разработки новых технологий. Такие поощрения личного мастерства и творчества могут благоприятно сказаться на организации. Предположительный эффект от данной процедуры составит показатель, расчет которого приведен в Таблице 1.

Еще одним рекомендательным аспектом является совершенствование системы обучения персонала. Вполне обоснованным будет факт внедрения внутренних тренеров в организации. Так из числа наиболее приверженных сотрудников организации, которые проработали в ней не менее 5 лет, можно выделить тех сотрудников, которые готовы обучать других. Они уже хорошо знакомы с технологическим процессом, а так же теми ценностями, которые существуют в организации. Соответственно, такие тренеры могут проводить обучающие занятия как для вновь пришедших сотрудников, так и для тех сотрудников, которые уже работают в течение некоторого времени. Эти тренеры могут разрабатывать программы по совершенствованию технологического процесса. Наряду с ежегодным обучением сотрудников подобная работа тренеров принесет лишь дополнительный положительный эффект.

Также важным моментом в обучении персонала может стать использование внешних тренингов, прежде всего для руководящего состава организации. Ошибки высшего руководства исправить очень сложно, поскольку неудачно выбранная стратегия развития организации может привести к краху организации и ее окончательном прекращении деятельности на рынке.

Поэтому руководителей компании необходимо отправлять на специальные обучающие программы, которые позволили бы им совершенствовать свои управленческие навыки, что повысило бы уровень эффективности.

Таким образом общий экономический эффект от предложенных в рамках данной курсовой работы рекомендаций может быть представлен следующим образом (Таблица 1).

Кроме того, предлагается расширить саму службу персонала, путем внедрения в нее новых должностей. Таких как:

* сотрудник по психологической подготовке персонала и ее анализу
* тренер и технический тренер, который будет обучать особенностям технологического процесса
* тренер по обучению работе в командах, управленческим навыкам и другим дисциплинам, которые являются необходимыми для координации процессов внутри организации.

Вполне возможно внедрение и других должностей, которые будут тесно связаны с системой оплаты труда и оценкой результатов труда сотрудников.

Подводя итог, можно сказать о том, что данные рекомендации являются базовыми для данной организации, соответствуют ее особенностям и, прежде всего, способствуют повышению уровня ее конкурентоспособности путем внедрения инноваций и введения на рынок новых продуктов, что благоприятно скажется не только на деятельности организации, но и на ее сотрудниках, которые почувствуют себя более значимыми, а результаты своего труда – более достойными.

Рис. 1. Структура HR-службы предприятия с единым офисом

Менеджер по кадрам

Тренинг –

менеджер

Менеджер по персоналу

Директор по персоналу

Ассистент

отдела

HR

HR

HR

HR

HR

Завод

Представительство

Филиал

Торговый дом

Центральный офис

Компания

Рис. 2. Структура HR-службы территориально разрозненной компании

**Руководитель**

**организации**

Администрирование

Реализация

Производство

Служба

персонала

Организация управления

Финансы и

бухучет

Планирование управления

Исследование и разработка

Рис. 3. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации.

Служба УП

Финансовый

директор

Коммерческий

директор

Технический

директор

Директор

по производству

**Руководитель**

**организации**

Рис. 4. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству.

Служба УП

Финансовый

директор

Коммерческий

директор

Технический

директор

Директор

по производству

**Руководитель**

**организации**

Рис. 5. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией.

Директор по персоналу

Коммерческий

директор

Директор

по производству

Технический

директор

Финансовый

директор

**Руководитель**

**организации**

Рис. 6. HR-служба в компаниях малого бизнеса

Менеджер

по персоналу

Генеральный

директор

Ассистент

отдела

Менеджер

по кадрам

Менеджер

по оценке

**Генеральный директор**

Менеджер

по обучению

Менеджер

по подбору

Директор по персоналу

Рис. 7. HR-служба в компаниях крупного бизнеса

**Генеральный директор**

Отдел кадров

Отдел компенсаций и льгот

Отдел оценки и обучения

Учебный центр

Отдел подбора

и адаптации

Директор по персоналу

Рис. 8 Структура отдела кадров ООО «Енисейский ЦБК»

Генеральный директор

Директор по персоналу

Начальник отдела кадров

Инспектор по кадрам

1 человек

Старший инспектор по кадрам

2 человека

Инженер 1 категории

1человек

Таблица 1. Расчет экономического эффекта.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Содержание рекомендации | Затраты на внедрение | Прибыль от внедрения | Эффективность, % |
| Рекрутмент онлайн | 150000 | 420000 | 280 |
| Проектные группы | 1440000 | 2400000 | 167 |
| Совершенствование системы оплаты труда | 180000 | 600000 | 333 |
| Обучение персонала | 760000 | 1200000 | 158 |
| Итого | 2530000 | 4620000 | 183 |

**Библиографический список**

1. Должностная инструкция начальника отдела кадров ООО «Енисейский ЦБК»: 2005. – 6с.
2. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика/В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 704 с.
3. Лучшие HR-решения: [Сб.ст.]. - М.: Вершина, 2006. - 272 с.
4. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение/ Е. Моргунов. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2005. - 550 с.
5. Организация работы службы персонала: методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – 2006.
6. Положение об отделе кадров ООО «Енисейский ЦБК»: 2005. – 5с.
7. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/Аверин А.Н.: Учебное пособие. Издание 2-е – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 224с.
8. Управление персоналом: практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 320с.
9. Управление персоналом: Учебник для вузов/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560с.
10. Электронный ресурс: http://www.kapr.ru/articles/2003/11/3110.html - Журнал Кадры предприятия №11 – 2003.