Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное общеобразовательное учреждение высшего профессионального образования

Сибирская Государственная Геодезическая Академия

(ГОУ ВПО «СГГА»)

Кафедра производственного менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

На тему: «Роль управления персоналом в системе управления предприятием» на примере ОАО «Новосибирскэнерго.

По дисциплине «Основы менеджмента»

Новосибирск 2009

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………….………3

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ………………………………………………………………...5

1.1 Сущность и функции управления персоналом………………………..5

1.2 Процесс системы управления персоналом…………………………….6

1.3 Формирование человеческого капитала……………………………….8

2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНИЯ…..………..…12

2.1 Общая характеристика ОАО «Новосибирскэнерго»………………...12

2.2 Структура кадрового резерва ОАО «Новосибирскэнерго»…………13

2.3 Принципы отбора кандидатов в кадровый резерв…………………...14

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОПТИМАЛЬНОЙ

СТРУКТУРЫ И СОСТАВА КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ…………………....18

3.1 Организационная структура……………………………..…………….18

3.2 Оценка профессионального уровня кадров управления……………..20

3.3 Разработка предложений по стимулированию

управленческой деятельности…………………..…………………………27

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………….…………....30

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ..………………………..32

ПРИЛОЖЕНИЕ А………………………………………………….…………33

Если вы мудро выбираете друзей,

ваши дела пойдут в гору.

Если же вы мудро выбираете себе дело и людей,

которые будут работать с вами,

вы станете процветать.

Уоре Хельман

# Введение

Управление персоналом организации, является особым видом деятельности, осуществляемым руководством организации и работниками ряда специализированных подразделений. Понятие управление персоналом предполагает создание условий, обеспечивающих наилучшее использование человеческого ресурса организации и каждого работника в отдельности. При таком понимании управление персоналом приобретает аналитический характер с акцентом на необходимость социально-психологического и экономического обоснования принимаемых решений. Несомненно, разработки эффективной системы управления персоналом зависит не только от повышения социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечного результата деятельности фирм различных организационно-правовых форм собственности.

Ни одна организация в современных условиях не может существовать без службы (отдела), занимающейся комплектованием организации кадрами, ведением всей документации, касающейся приема и увольнения сотрудников и другой деятельностью, которую, на наш взгляд, не могут выполнять другие службы, хотя есть мнение среди работодателей, что функции кадровой службы (отдела кадров) может выполнять секретарь или бухгалтер. Да, они могут, к примеру, заполнить трудовую книжку или табель рабочего времени, но не более. Грамотно оформить прием персонала на работу, внести изменения в трудовой договор, соблюдая все требования Трудового кодекса РФ и других нормативных актов, в состоянии только профессиональный кадровик.

Передача функций кадровика секретарю или бухгалтеру часто приводит к кадровым ошибкам. На практике нередко встречаются неправильно оформленные трудовые договоры, нарушающие права работника. Так что посоветуем работодателям одно - не экономить на кадровой службе. Не зря говорят: кадровая служба - лицо компании.

Именно с кадровой службы (отдела) начинается знакомство потенциального работника с организацией. Именно от кадровой службы (отдела) зависит, продолжит ли трудовую деятельность у вас пришедший устраиваться на работу или из-за того, что он получил сомнительную или неполную информацию о предстоящей работе, откажется от дальнейшего общения с вашей организацией. Поэтому сотрудник кадровой службы должен не только иметь специальное образование, но и обладать определенными личностными качествами, прежде всего способностью располагать к себе людей.

В данной работе рассмотрим роль управления персоналом на примере ОАО «Новосибирскэнерго».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность и функции управления персоналом

Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, методы, средства и технологии управления персоналом [1].

Концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей задач, принципов и методов управления персоналом и представлена на рисунке 1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Концепция управления персоналом | | | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Методология управления | | Методы и принципы управления | | | | |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Система управления | | Цели, функции, организационная структура управления, связи руководителей и специалистов в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений | | | | |
|  |
|  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Технология управления | | Организация отбора, приема, обучения персонала, организация управления его мотивацией, деловой карьерой, конфликтами и стрессами, высвобождением персонала, взаимодействие с профсоюзами и службой занятости | | | | |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Рисунок 1- Содержание концепции управления персоналом

Особенности подхода к управлению персоналом, как к управлению человеческими ресурсами, раскрываются в следующих положениях:

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

1 Рогожин М.Ю. Справочник кадровика: практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

- нельзя смотреть на работника как на источник расходов и затрат;

- человек – это не только затраты, но и фактор повышения качества принимаемых решений;

- человек – это главный фактор достижения целей организации;

- человек – это источник доходов и статья инвестиций;

- сотрудник организации – это активы организации, ее человеческий капитал;

- работник организации, действуя во имя осуществления общих целей, лично отвечает за свои результаты труда, успехи и достижения.

При таком подходе работники организации рассматриваются как ресурс, который (как и другие ресурсы) надо эффективно использовать для достижения целей.

1.2 Процесс системы управления персоналом

Целью деятельности по управлению персоналом является формирование на предприятии коллектива профессионалов высочайшей квалификации, разделяющих его нравственные ценности, должным образом заинтересованных в достижении максимальных результатов, по-настоящему преданных своему делу и, таким образом способных обеспечить решение задач стратегического развития предприятия. Функционирование системы управления персоналом предприятия базируется на четком взаимодействии образующих ее подпроцессов и представлено на рисунке 2.

Подпроцесс № 1 Подпроцесс № 2

Подпроцесс № 3 Подпроцесс № 4

выход -вход

выход-вход

Определение потребности в персонале

Оценка эффективности

персонала

Профессиональ-ная подготовка персонала

Осведомленность и вовлеченность персонала

Подпроцесс № 5

Система записей (регистрации данных) о персонале

Рисунок 2 - процесс «Управление персоналом»

1. Определение потребности в персонале:

- Определение потребности в персонале;

- Подбор персонала.

2. Профессиональная подготовка персонала:

- Определение потребности в компетенции персонала

* 1. Рабочие

- Подготовка новых рабочих;

- Подготовка и обучение вторым профессиям рабочих, повышение квалификации;

- Специальная подготовка.

2.2 Руководители и специалисты

- Повышение квалификации специалистов и руководителей;

- Подготовка и обучение в соответствии с нормативными требованиями;

- Адаптация руководителей и специалистов (при приеме на работу, при перемещении на другую должность, при ротации, при подготовке резерва);

- Подготовка резерва;

- Внутрифирменное обучение (обучение при внедрении новой техники, новых технологий управления).

3. Оценка компетенции персонала:

- Ежегодная проверка знаний:

* 1. ИТР в комиссиях по ежегодной проверке знаний персонала

3.2 Рабочие по итогам специальной подготовки

- Аттестация персонала;

- Проведение периодического мед.осмотра;

- Проведение конкурсов профмастерства по охране труда, пожарной безопасности, ПДД.

4. Осведомленность и вовлеченность персонала (социальная сфера):

- Коллективный договор;

- Производственные собрания в трудовых коллективах;

- Рабочие совещания в филиале;

- Корпоративные мероприятия;

- Проведение мониторинга социально-психологического микроклимата в коллективе (причины увольнения, оценка удовлетворенности и мотивации).

5. Система записей (регистрация данных) - кадровый учет:

- Оформление приема, перевода, увольнения работников;

- Оформление отпусков;

- Оформление листков нетрудоспособности;

- Работа с ПФР;

- Оформление документов по запросам работников;

- Оформление наградных материалов;

- Оформление получения мед.полисов;

- Регистрация записей о профессиональной подготовке в учетные кадровые документы;

- Регистрация данных об оценке компетенции персонала.

1.3 Формирования человеческого капитала

Формирование человеческого капитала начинается с планирования потребностей в трудовых ресурсах для достижения поставленных целей.

Планирование персонала – подсистема общей системы планирования организации, решающая задачи обеспечения ее необходимыми трудовыми ресурсами и их эффективного использования [1].

Процесс планирования включает в себя 3 этапа:

1. Оценка наличных ресурсов;
2. Определение будущих потребностей;
3. Разработка программы по обеспечению организации необходимыми трудовыми ресурсами.

Оценка наличных ресурсов – исходная позиция планирования, при которой

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

1 Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Вузовский учебник, 2008.

определяется фактическое наличие персонала по производственным подразделениям и организации в целом.

Определение будущих потребностей – прогноз численности персонала, необходимого для достижения целей организации. При этом необходимо учитывать внешний рынок труда и наличие на нем необходимой организации рабочей силы.

Разработка программы по обеспечению организации трудовыми ресурсами – составление мероприятий по привлечению, найму, подготовке и перемещению работников, требующихся для реализации целей организации.

Одним из важнейших блоков формирования человеческого капитала организации является отбор и назначение кадров.

Отбор кадров – изучение кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность и варианты назначения представлены на рисунке 3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Назначение персонала | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Набор | |  | Выдвижение | |  | Ротация | |
| Назначение, связанное во влечение в сферу управления работников, ранее в ней не работавших | |  | Назначение работника, уже работавшего в системе управления организации, на новый более высокий пост | |  | Назначение, при котором либо название должности остается прежним, а меняется место работы, либо изменяется и должность, но уровень поста остается тем же | |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Рисунок 3 - Варианты назначения персонала

Выдвижение и ротация – перемещение работников управления. В первом случае – по вертикали вверх, а во втором – по горизонтали.

Подготовкой к выдвижению и ротации служат предварительное пребывание работника в резерве.

Резерв – «питомник» для выдвижения и ротации; чтобы он стал таковым, нужна серьезная работа по его созданию.

Создание резерва кадров на его выдвижение – это одна из важнейших функций кадровой службы организации.

При отборе кадров необходимо руководствоваться принципами, указанными на рисунке 4.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Принципы отбора кадров | | | |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Принцип учета ситуации (то есть при отборе необходимо учитывать не только соответствие должности кандидата, но и конкретную ситуацию) | | | | | | |
|  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Сочетание выдвижения работников из своей организации и набора работников со стороны | | | | | | |
|  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Сочетание старых и молодых кадров | | | | | | |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Компенсации (отрицательные качества одного работника должны компенсироваться соответствующими положительными качествами другого) | | | | | | |
|  |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Сочетание стабильности и мобильности кадров | | | | | | |
|  |

Рисунок 4 - Принципы отбора кадров

Ценность трудовых ресурсов с годами может и должна возрастать. В этих целях руководство организации должно постоянно работать над повышением потенциала кадров.

Для развития потенциала рабочей силы используются следующие системы:

- профессиональная ориентация и адаптация в коллективе;

- оценка производственной деятельности персонала;

- система вознаграждений;

- профессиональная подготовка и обучение;

- подготовка кадров и продвижение их по службе.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе предполагают:

- достижение планируемых показателей в работе;

- адаптацию к ценностям и отношениям, принятым в организации и ее подразделениях, ощущение себя членом организации.

Работник любой организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности. Чтобы провести дифференциацию работников по уровню выполнения ими своих обязанностей, необходимо иметь в организации единую систему оценки персонала.

Не менее важное значение при формировании человеческого капитала организации имеет система мотивации труда работников.

Кадровые службы организации должны также разрабатывать и реализовывать программы обучения, подготовки и продвижения кадров по «служебной лестнице».

Подготовка – обучение работников навыкам, позволяющим повысить производительность и эффективность их труда.

Цель обучения – обеспечить организацию необходимыми специалистами с соответствующими навыками и способностями.

Существуют несколько форм обучения: при приеме на работу, повышение квалификации, стажировка, профессиональная переподготовка и т.п. Планирование и поддержка сотрудника в развитии карьеры обеспечат при этом взаимосвязь целей организации и ее работников.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНИЯ

2.1Общая характеристика ОАО «Новосибирскэнерго»

ОАО "Новосибирскэнерго" - одна из крупнейших энергетических компаний России, которая обеспечивает энергоснабжение Новосибирской области (площадь — 178,2 тыс. км2., численность населения — 2,66 млн. человек). В состав генерирующих мощностей ОАО "Новосибирскэнерго" входит 5 тепловых электрических станций и ГЭС. Теплоснабжающая система Новосибирска принадлежит к числу наиболее сложных теплофикационных систем страны и по масштабам развития Новосибирские тепловые сети входят в пятерку крупнейших теплофикационных систем России. На рубеже 2000-го года в городе сформирована разветвленная сеть трубопроводного транспорта тепла протяженностью более 1000 километров (в том числе магистральных тепловых сетей 288 км). К общей сети подключено более 11000 потребителей теплоэнергии.

Новосибирская энергосистема представляет собой сложный территориально-рассредоточенный объект управления, для которого создана интегральная автоматизированная система управления. Она обеспечивает связь со всеми предприятиями, входящими в состав ОАО "Новосибирскэнерго».

Оперативное руководство работой электростанций, входящих в энергосистему, а также связь с диспетчерским управлением Объединенной энергосистемы Сибири осуществляется с центрального диспетчерского пункта "Новосибирскэнерго", который оснащен необходимыми средствами связи, АСУ, приборами телемеханики для контроля за работой электростанций, узловых подстанций и линий электропередачи. Надежная работа энергосистемы поддерживается автоматикой, установленной на объектах энергосистемы и межсистемных связей.

Основными видами деятельности являются: производство, передача и продажа электрической и тепловой энергии, монтаж, наладка и ремонт энергообъектов, теплоэнергетического, электроэнергетического оборудования и энергоустановок потребителей.

Установленная мощность по состоянию на 01.01.2007 г. — 2 977 МВт.

Общая численность сотрудников на 01.01.2007г составила фактически 1403 человека, при штате в 1460 чел.

2.2 Структура кадрового резерва ОАО «Новосибирскэнерго»

Общее положение о кадровом резерве ОАО «Новосибирскэнерго» представлено в Приложении А.

Кадровый резерв подразделяется на: резерв на должности топ-менеджеров, руководителей высшего звена, руководителей среднего звена по следующим направлениям:

- техническое направление;

- финансово-экономическое направление;

- юридическое направление;

- направление «управление персоналом»;

- бухгалтерский и налоговый учет.

Перспективный кадровый резерв - формально определенная по критерию профессионально значимых личностных качеств группа сотрудников, обладающих потенциалом для замещения в перспективе руководящей должности и готовых к обучению в течение 3 лет.

В процессе развития карьеры работника возможен его переход из одного вида кадрового резерва в другой. В частности, из перспективного резерва - в резерв руководителей с более глубокой детализацией программы индивидуальной подготовки.

В списках резерва указывается следующие сведения:

а) замещаемые должности, в точном соответствии с номенклатурой должностей и штатным расписанием, которые позиционируются в зависимости от иерархии уровней управления;

б) сведения о кандидате: фамилия, имя, отчество; должность, занимаемая работником на день составления списка, сведения об образовании, в том числе специальность, дата рождения;

в) время зачисления в резерв на выдвижение.

Списки резерва на выдвижение согласовываются с руководителями структурных подразделений и утверждаются генеральным директором ОАО "Новосибирскэнерго".

2.3. Принципы отбора кандидатов в кадровый резерв ОАО «Новосибирскэнерго»

Кадровый резерв формируется как из внутренних (из числа работников), так и внешних источников (из числа высококвалифицированных специалистов и руководителей сторонних организаций).

Отбор кандидатов в резерв на выдвижение осуществляется на основании:

а) прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров (план высвобождения);

б) заключений аттестационной комиссии;

в) рекомендаций непосредственного начальника работника.

г) самовыдвижения работника и его желания быть включенным в списки резерва.

Способы отбора кандидатов в резерв:

- анализ эффективности деятельности работников в настоящей должности, оценка их перспективности;

- поиск высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми качествами, на рынке труда.

Исходными данными для формирования резерва являются:

- результаты профессиональной оценки (аттестации);

- личные дела работников;

- описание должности;

- штатное расписание;

- планы служебной карьеры;

- резюме специалистов и руководителей сторонних организаций.

В ходе отбора кандидатов для включения в списки резерва для назначения на вышестоящие должности устанавливается их соответствие требованиям:

- высшее профессиональное образование;

- соответствие квалификации по диплому предъявляемым требованиям по должности;

- возраст - до 40 лет;

- стаж работы в ОАО «Новосибирскэнерго» - не менее 1 года;

- опыт управленческой работы;

- желание и способность руководить;

- стремление к карьерному росту;

- авторитет в коллективе.

Конкурсный отбор работников для зачисления в кадровый резерв основывается на комплексной профессиональной и психологической оценке кандидатов.

Под комплексной оценкой понимается определение уровня квалификации, управленческого потенциала, степени развития деловых и личностных качеств кандидата.

На основании оценки формируются программы повышения квалификации и стажировок.

Составляющими оценки являются:

- оценка уровня профессиональных знаний (собеседование с квалификационной комиссией и профессиональное тестирование);

- оценка результатов труда (мнение непосредственного руководителя);

- оценка управленческих качеств (метод экспертных оценок);

- оценка деловых и личностных качеств (психологическое тестирование).

Экспертная оценка проводится путем опроса 6 экспертов (1 руководителя, 2 линейно контактирующих работников, 3 подчиненных работников).

Дирекция по управлению персоналом для психодиагностики подбирает апробированные методики, позволяющие составить наиболее соответствующий требованиям к должности психологический портрет кандидата.

Кандидат на зачисление в резерв на руководящую должность должен обладать следующими способностями, личностными и социально-поведенческими особенностями:

- достаточно высокий уровень развития общих и технических способностей, прежде всего логических;

- склонность к лидерству, социальная смелость, эмоциональная стабильность, высокий самоконтроль, стрессоустойчивость, коммуникативные и организаторские способности;

- готовность активно действовать в сложных условиях, умение находить адекватный способ решения проблем.

Кандидат на зачисление в кадровый резерв должен в полной мере соответствовать квалификационным требованиям должности в кадровом резерве, либо должен быть способен достичь соответствия данным требованиям в результате индивидуальной подготовки.

Кандидат должен эффективно работать в занимаемой должности, демонстрировать хорошие результаты труда и обладать потенциалом для выполнения более сложной и ответственной работы.

В течение года с момента зачисления в резерв работник ОАО «Новосибирскэнерго» выполняет план индивидуальной подготовки, после чего производится повторная профессиональная оценка работника, зачисленного в кадровый резерв. По итогам профессиональной оценки формируются рекомендации о назначении работника на вышестоящую должность, повышении оклада, исключении из резерва либо о необходимости дополнительного обучения.

Резервист исключается из резерва в следующих случаях:

- резервист прошел индивидуальную подготовку в соответствии с планом карьеры и/или конкурсный отбор и назначен на рекомендуемую должность;

- результаты оценки работника после индивидуальной подготовки ухудшились;

- резервист отказался состоять в кадровом резерве по личному заявлению.

Эффективность кадрового резерва оценивается по следующим показателям:

- количество резервистов, повышенных в должности (в процентном соотношении к общей численности кадрового резерва);

- количество резервистов, назначенных на руководящие должности (в процентном соотношении к общему числу назначений);

- количество резервистов, исключенных из кадрового резерва (в процентном соотношении к общей численности кадрового резерва).

3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ И СОСТАВА КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

* 1. Организационная структура

Любая организация, чтобы добиться реализации своих целей, должна иметь определенный аппарат и определенную структуру управления. Структура управления – это упорядоченная совокупность органов, управляющих деятельностью организации, представлена на рисунке 5.

Директор

Отдел по охране труда и пожарной безопасности

Главный инженер

Зам.директора по экономике и развитию

Зам.директора по общим вопросам

Зам.главного инженера по эксплуатации

Отдел надежности и промбезопа-сности

Зам.главного инженера по ремонту

Отдел развития

Автотранспортная служба

Отдел подготовки производства ремонтов

Финансово-экономический отдел

Отдел организации материального и топливного обеспечения

Производственно-техни-ческий отдел

Отдел электротехни-ческого оборудования

Отдел тепломехани-ческого оборудования

Зам.главного инженера по эксплуатации

Зам.главного инженера по эксплуатации

Зам.главного инженера по эксплуатации

Зам.главного инженера по эксплуатации

Отдел охраны окружающей среды

Отдел управления персоналом

Отдел организации труда и заработной платы

Рисунок 5 - Организационная структура ОАО «Новосибирскэнерго»

Организационную структуру и штатное расписание утверждает директор.

Штатное расписание обобщает информацию о количестве работников и заработной плате (допускается не проставлять заработную плату в штатном расписании, а указать в приказе об утверждении штатного расписания, что заработная плата определяется трудовым договором работников). На основании данных этого документа кадровики подбирают необходимых работников.

Законодательством не установлено наличие в организации штатного расписания, но в Постановлении о формах такая форма имеется и рекомендуется к использованию.

Штатное расписание вводится в действие на каждый производственный год. Оно содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Этот документ определяет место структурных подразделений в жизнедеятельности организации, порядок подчинения должностных лиц, закрепляет количество штатных единиц по каждой из должностей. Он позволяет планировать потребности в персонале, проводить оптимизацию персонала, определять уровень компетенции структурных подразделений и должностных лиц. Такие процедуры, как расширение или сокращение штата, перевод работников, начинаются с изучения штатного расписания, а при необходимости - с внесения в него соответствующих изменений. Штатное расписание также фиксирует месячный фонд заработной платы и его распределение между работниками.

Штатное расписание - документ обезличенный. Это значит, что в нем указываются не конкретные работники, а количество должностей в организации и должностные оклады.

Структура и штатная численность организации разрабатываются кадровой службой организации совместно с главным бухгалтером.

Руководитель кадровой службы и главный бухгалтер организации подписывают штатное расписание и затем утверждают его у руководителя организации, на эту подпись ставится печать организации. Штатное расписание утверждается приказом руководителя.

В течение года возникает необходимость внести изменения в штатное расписание организации. Эти изменения связаны с появлением новых структурных подразделений, ликвидацией имеющихся, введением новых должностей и штатных единиц или их сокращением. Для этого совершенно необязательно переиздавать штатное расписание, достаточно издания приказа руководителя организации о внесении изменений в штатное расписание.

3.2 Оценка профессионального уровня кадров управления.

3.2.1 Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управ­лении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвиже­ние, материального и морального стимулирования, применения сан­кций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персо­нала, совершенствования организации управленческого труда, при­емов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет неспособного.

Процедуру оценки можно классифицировать по нескольким на­правлениям.

а) По объекту, т.е. по тому, что оценивается:

- деятельность (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и проч.);

- достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и орга­низации в целом;

- наличие у работника тех или личных иных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени их выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

б) По источникам, на данных которых базируется оценка:

- документы (автобиография, резюме, характеристика), на основании изучения которых может быть дана оценка с надежностью, как считают специалисты;

- результаты кадровых собеседований (интервью);

- данные общего и специального тестирования;

- отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях;

в) По способам осуществления процедуры оценки с использова­нием сведений, полученных из данного источника.

г) По критериям, в соответствии с которыми происходят оценка и выбор лучшего или худшего показателя.

д) По субъектам (кандидат или работник, осуществляющий само­оценку; его коллеги, руководители, подчиненные, члены специаль­ной комиссии).

е) по степени охвата контингента. Здесь различают его глобаль­ную оценку — в целом и локальную, относящуюся к группе лиц или отдельному человеку.

ж) по периоду. Можно оценивать человека не только за опреде­ленный календарный срок, но и за время работы в организации, подразделении, данной должности.

Основными принципами эффективной оценки считаются направ­ленность на улучшение работы; тщательная подготовка; конфиден­циальность; всестороннее непредвзятое обсуждение итогов работы (или испытания), деловых и личных качеств человека, их соответст­вия должности, перспектив на будущее; разумное сочетание похвалы и критики; надежность и унифицированность критериев, достовер­ность методов.

Оценка персонала на предприятии осуществляется посредством перечисленных выше методов.

Деятельность администрации по управлению развитием и продвижением конкретного работника: деловые, личностные и профессиональные качества специалиста оцениваются на основании аттестационного листа, который заполняется в двух экземплярах – работником и функциональным руководителем. Кроме этого, функциональный руководитель аттестуемого специалиста заполняет лист инженерной компетентности: такая форма опроса позволяет получить данные о каждом работнике с точки зрения всех заинтересованных сторон – самого работника, непосредственного руководителя и аттестационной комиссии, в состав которой входят представители дирекции, главные специалисты, представители общественных организаций, действующих на предприятии.

Аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок деятельности аттестуемого к степени его соответствия занимаемой должности:

- соответствует занимаемой должности;

- заслуживает повышения в должности;

- заслуживает зачисления в резерв на выдвижение;

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией;

- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия дает рекомендации о продвижении аттестуемых по работе или других поощрениях за успехи в работе, о переводе на другую работу, наиболее эффективном использовании их труда, повышении квалификации, обучение или освобождение от занимаемой должности.

Таким образом, каждый работник предприятия имеет возможности в вопросах продвижения по службе и признания своих профессиональных достижений.

3.2.2 Организация работы руководителя, менеджера, специалиста отдела управления персоналом

Общие положения отдела управления персоналом:

Отдел управления персоналом является самостоятельным структурным подразделением организации и подчиняется руководителю организации.

Утверждение Положения об отделе управления персоналом, должностных инструкций сотрудников отдела управления персоналом производится руководителем организации.

Распределение обязанностей между сотрудниками отдела производит начальник отдела управления персоналом в соответствии с должностными инструкциями и данным Положением.

В своей деятельности отдел управления персоналом руководствуется действующим законодательством России, Уставом предприятия, Правилами внутреннего трудового распорядка, настоящим Положением, должностными инструкциями, приказами руководства организации, Положением по защите коммерческой тайны, Положением о персональных данных сотрудников, Инструкцией о делопроизводстве в организации.

Цели и задачи отдела управления персоналом:

Целью деятельности отдела управления персоналом является организационно-документальное обеспечение управления персоналом предприятия.

Для реализации цели своего предназначения отдел управления персоналом решает следующие основные задачи:

- кадровый учет;

- создание системы подбора и адаптации сотрудников организации;

- разработка, внедрение и контроль корпоративной системы обучения, аттестации и формирование кадрового резерва;

- определение эффективности персонала;

- текущее и перспективное планирование потребности организации в рабочей силе;

- формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры организации;

- организация военно-мобилизационной работы.

Должностные обязанности сотрудников должны быть документально оформлены. Если они не закреплены в трудовых договорах, то в компании разрабатываются и выпускаются отдельные документы - должностные инструкции.

Должностная инструкция - это письменный организационно-нормативный документ, регламентирующий вопросы управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности конкретного должностного лица (или категории должностных лиц (работников): руководящего состава, специалистов, технических исполнителей и т.п.) компании. Таким образом, основное функциональное назначение должностной инструкции заключается в осуществлении организационно-нормативной регламентации повседневной деятельности должностных лиц (работников соответствующих категорий) предприятия, но в то же время не ограничивается этим.

Необходимость в таком документе регулярно испытывают не только те специалисты, которые работают строго по инструкциям и предписаниям. Должностная инструкция незаменима в стандартных управленческих ситуациях - будь то профессиональная адаптация новичка, едва принятого на предприятие, или разрешение трудового спора, суть которого кроется в попытке работника и работодателя решить, кто же из них на самом деле превысил должностные полномочия.

Должностные инструкции ОАО «Новосибирскэнерго» разработаны согласно типового сборника.

На начальника отдела управления персоналом возлагаются следующие функции:

- контроль соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом;

- комплектование предприятия работниками необходимых профессий;

- методическая помощь руководителям структурных подразделений по вопросам, относящимся к компетенции начальника отдела управления персоналом;

- организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, учет личного состава, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, хранение и заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам, а также подготовку материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям;

- обеспечивает подготовку документов по пенсионному страхованию, а также консультирует работников предприятия о документах, необходимых для назначения им пенсий, а также процедуре предоставления их в орган социального обеспечения;

- осуществляет методическое руководство и координацию деятельности менеджеров по персоналу.

На менеджера по персоналу возлагаются следующие функции:

- организация работы с персоналом;

- комплектование предприятия работниками необходимых профессий;

- контроль за соблюдением норм трудового законодательства в работе с персоналом;

- методическая помощь структурным подразделениям по вопросам, относящимся к компетенции менеджера по персоналу.

На ведущего специалиста по подготовке кадров возлагаются следующие функции:

- организация профессионального обучения рабочих и повышения квалификации руководителей и специалистов;

- взаимодействие с представителями сторонних организаций в процессе выполнения функциональных обязанностей;

- планирование работы по подготовке кадров и представление установленной отчетности;

- методическая помощь руководителям структурных подразделений по вопросам, относящимся к компетенции ведущего специалиста по подготовке кадров;

- участие в процедурах оценки персонала.

На специалиста по воинскому учету возлагаются следующие функции:

- организация воинского учета;

- бронирование граждан, пребывающих в запасе;

- обеспечение исполнения гражданами воинской обязанности в соответствии с федеральными законами.

3.2.3 Создание и организация автоматизированных рабочих мест.

Оснащение рабочих мест предполагает обеспечение их необходимыми средствами связи, требуемыми видами вычислительной и оргтехники, служебной мебелью и т.п.

Автоматизация дает возможность узнать мнение сотрудников по тем или иным служебным вопросам, нравятся ли им условия работы, что они думают о пройденном обучении, а также их пожелания, касающиеся дальнейшего повышения знаний и карьерного роста.

Целями интенсификации делопроизводственных процессов являются:

- снижение трудоемкости процесса ведения делопроизводства за счет уменьшения бумажного документооборота и использования справочно-поисковой системы, включающей документопотоки организации;

- решение проблемы возможной одновременной обработки документов с нескольких рабочих мест;

- осуществление руководства работой по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий;

- организация проведения аттестации работников предприятия;

- научно-методическое обеспечение кадровой работы;

- осуществление контроля за надлежащим оформлением установленной документации;

- создание здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.

Использование автоматизированной системы делопроизводства и документооборота позволяет реализовать новые возможности управления документооборотом, оперативно выполнять информационно-справочную, аналитическую работу, а также улучшить взаимодействие структурных подразделений и достичь более высокой оперативности в работе.

Организация кадрового документооборота в ОАО «Новосибирскэнерго» в соответствии с требованиями нормативной документации (в том числе организация учета личного состава предприятия в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации в электронной базе данных (автоматизированное рабочее место (АРМ) «Задача КАДРЫ»)).

3.3 Разработка предложений по стимулированию управленческой деятельности

Стимулирование труда – это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

Стимулирование труда выполняет 3 функции:

1. Экономическая функция – выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

2. Нравственная функция – заключается в том, что стимулы к труду способствуют формированию активной жизненной позиции индивида, высокого нравственного климата в обществе.

3. Социальная функция – определяется созданием социальной структуры общества через различный уровень доходов, в значительной степени зависящей от воздействия стимулов на различных людей.

Стимулы могут быть материальными (заработная плата, премии, участие в прибылях, дотации на транспорт, лечение, путевки и т.д.) и нематериальными (престиж и возможность роста, уважение со стороны окружающих, награды, возможность самореализации и т.д.).

В целях эффективности действенности стимулов необходимо соблюдать следующие принципы:

- доступность (стимулы должны быть понятными, демократичными и доступными для каждого работника);

- постепенность (материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону увеличения);

- ощутимость (действенность стимула не должна опускаться ниже своего порога, то есть снижаться до такой величины, когда стимул перестает действовать).

Существует множество форм, систем и методов стимулирования работников.

В соответствии с Коллективным договором в ОАО «Новосибирскэнерго» устанавливается следующая система материального стимулирования:

- за выслугу лет;

- по итогам работы за год;

- за достижение значимых результатов в решении задач на определенный период деятельности ОАО «Новосибирскэнерго»;

- за выполнение особо важного производственного задания;

- за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства;

- премии по итогам производственных соревнований и конкурсов, утвержденных приказами по ОАО «Новосибирскэнерго»;

- за организацию работы по повышению уровня технико-экономических показателей оборудования и эффективности использования топливно-энергетических ресурсов.

- премирование за соблюдение норм и правил охраны труда и промышленной безопасности, трудовой дисциплины.

Оплата работникам 50% установленной платы за электрическую и тепловую энергию.

К нематериальному стимулированию относится:

награждение почетными званиями, почетными грамотами и благодарностями Министерства промышленности и энергетики РФ, РАО «ЕЭС России», органов управления Новосибирской области и ОАО «Новосибирскэнерго».

Основной задачей предприятия является создание стабильного коллектива работников, снижение текучести кадров. Эту задачу невозможно разрешить исключительно административно-правовыми методами. Необходимо улучшать условия труда на рабочих местах, включая размер заработной платы, повышение содержательности труда, создание благоприятного морально-психологического климата, заботы о быте и досуге работников, обеспечение возможностей их квалификационного роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность деятельности предприятия недостижима в отсутствие эффективного управления персоналом. Осознавая это, предприятие делает все от него зависящее для постоянного совершенствования сформировавшейся системы управления персоналом.

В качестве примера рассмотрели роль управления персоналом в системе управления ОАО «Новосибирскэнерго», что позволило сделать следующие выводы:

На предприятии выполняются все требования Трудового кодекса РФ: имеется Коллективный договор, структура которого отвечает требованиям Трудового кодекса РФ: соблюдается правило найма и увольнения, социальные гарантии в части обеспечения прав учащихся в высших и среднетехнических учебных заведениях, материальное и нематериальное стимулирование и т.д. Требования к социальной защите и безопасности являются крайне важными, поскольку они определяют воспроизводство труда. Эти требования основываются на требованиях Трудового Кодекса РФ, который гораздо последовательней в области права на труд, защиты труда, социальной поддержки и других пунктов.

Функционирование системы управления персоналом предприятия базируется на четком взаимодействии образующих подсистем:

1. Поиска, отбора и найма персонала;
2. Адаптации персонала;
3. Мотивации персонала;
4. Профессиональной подготовки персонала;
5. Учета и оценки результатов деятельности, аттестации персонала;
6. Ротации персонала.

Особую роль в деятельности предприятия ОАО «Новосибирскэнерго» играют работники управленческого труда. Непосредственно не создавая материальных благ или услуг, они воздействуют на все стороны их производства – организационную, техническую, экономическую, социальную, принимая управленческие решения, от прогрессивности которых зависит эффективность работы предприятия. В свою очередь, на успешность и результативность управленческого труда решающим образом влияет его организация.

В качестве рекомендации для ОАО «Новосибирскэнерго» можно предложить: развивать экономические аспекты формирования человеческих ресурсов. Для эффективной деятельности работника должна быть мотивация: достойная зарплата, высококачественное медицинское обслуживание, обеспеченный отдых, в течение которого можно восстановить трудовой ресурс, который потерян за год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Гиберт К. Горизонты энергетики //Энергетик .-2006.- №9.-С.24-27

2. Указ Президиума Верховного Совета от 29 сентября 1967 года.

3. Караваев А. Перспективы // Энергетик .-2006.- № 9.- С. 40-41

4. Сборник примеров должностных инструкций М.: Омега, 2003.-196 с.

5. Магура М.Н. Поиск и отбор персонала М., 2000.- 160 с.

6.Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Вузовский учебник, 2008. – 288с.

7. Рогожин М.Ю. Справочник кадровика: практ. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 400с.

8. Трудовой кодекс РФ

9. «Кадровик. Кадровое делопроизводство», 2008, № 5.

10. «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2008, № 2.

11. Положение об открытом акционерном обществе энергетики и электрификации «Новосибирскэнерго».

12. Положение о порядке работы с кадровым резервом ОАО «Новосибирскэнерго».

ПРИЛОЖЕНИЕ А

В ОАО «Новосибирскэнерго» разработано Положение в области управления персоналом, которое определяет порядок формирования и развития кадрового потенциала (резерва) кадров из числа высококвалифицированных специалистов и руководителей для выдвижения на вышестоящие должности ОАО «Новосибирскэнерго».

Работа по формированию и развитию кадрового резерва осуществляется в целях:

- обеспечения планомерного замещения вакантных руководящих должностей и минимизации периода адаптации вновь назначенных руководителей;

- повышения уровня общей и специальной подготовки работников, претендующих на заполнение вакантных руководящих должностей;

- мотивации работников к повышению эффективности труда, профессиональному и личностному развитию.

Кадровый резерв **–** специально сформированные для замещения вакантных должностей руководителей группы работников, отвечающих требованиям, предъявляемым к должности того или иного ранга, прошедших конкурсный отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку. Резервист - работник ОАО «Новосибирскэнерго» или сторонней организации, зачисленный в резерв.

Дирекция управления персоналом координирует все виды работ с кадровым резервом, а также оказывает методическую помощь при отборе, оценке и обучении кадрового резерва.

Процесс создания кадрового резерва проходит следующие этапы:

- поиск и оценка кандидатов;

- формирование списков кадрового резерва;

- определение программ, сроков, методов и форм обучения работников, зачисленных в кадровый резерв;

- выборов компаний-провайдеров, тренеров, преподавателей для обеспечения качественной подготовки резервистов;

Кандидатуры работников зачисленных в кадровый резерв ОАО «Новосибирскэнерго», рассматриваются в первую очередь при объявлении конкурса на вакантную должность, а также пользуются приоритетным правом при направлении на повышение квалификации.