

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/12827>

Тип работы: Глава диплома

Предмет: Управление персоналом

ГЛАВА 3. Разработка новой кадровой политики в ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС»

3.1 Исследование ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС» в целях создания эффективной кадровой политики

3.2 Предложения по усовершенствованию кадровой политики для ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС», оценка эффективности предложенных мероприятий

ГЛАВА 3. Разработка новой кадровой политики в ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС»

3.1 Исследование ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС» в целях создания эффективной кадровой политики

В компании ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС» руководство совершенно не заинтересовано в обучении своего персонала. Это так же сказывается на деятельности компании, у сотрудников не всегда есть правильные и тактичные методы в решении вопросов и поставленных задач, у кого-то из сотрудников не хватает знаний и опыта. Логично, что это ведет и к финансовым потерям компании, молодые специалисты слишком долго выполняют задания, а более опытные и пожилые сотрудники, допускают достаточно много ошибок и забывают про те или иные действия. Так же существует проблема в компании с межличностным общением в организации. Так как в компании есть филиалы и много различных подразделений, соответственно сотрудникам необходимо общаться между собой, отделами и филиалами. В организации очень слабо работает «обратная связь», в виду того, что все работают через личную электронную почту, какие-то письма не доходят до адресата, кто-то не реагирует на сообщения коллег, часть писем попадает в спам. Если бы руководство больше средств выделяло на компанию, то можно было бы разработать и установить единую программу, в которой был зарегистрирован каждый сотрудник и напротив его имени светился значок, который отображает «в сети человек» или «недоступен» сейчас. Можно было сразу отвечать на поставленные вопросы, подгружать документы, для совместного пользования и редактирования. Это позволило сократить рабочее время на согласование документов, ожидание ответа и уменьшить издержки производства.

В компании ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС» был проведен анализ удовлетворенности персонала компанией. Был составлен опросный лист, где сотрудники анонимно отвечали, что конкретно в компании их не устраивает и какие методы решения проблемы они бы предложили реализовать.

Служба управления персоналом сравнил ответы респондентов, пришли к выводу, что основными проблемами в кадровой политики послужило отсутствие:

- оценки аттестации;
- системы профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации;
- отсутствие «обратной связи»;
- карьерного роста.

После изучения кадровой политики ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС» было выявлено ряд недостатков, что послужило принять решение об усовершенствовании кадровой политики.

Для осуществления данной цели были предложены следующие методы:

- разработать оценку аттестации персонала;
- разработать систему профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации персонала;
- разработать систему продвижения персонала;
- внедрить программное обеспечение.

В виду того, что кадры являются движущей силой компании и именно этот ресурс приносит прибыль организации и играет составляющую часть репутации. То руководство компании приняло решение, дабы не терять опытных специалистов, клиентов компании и двигаться к постоянному и стабильному росту, усовершенствовать кадровую политику и внести некоторые изменения и ввести мероприятия.

Цель оценки аттестации персонала заключается в подготовке и развитии персонала, профессионально владеющего современными кадровыми технологиями, заинтересованного в постоянном повышении своей квалификации и внедрении инноваций.

Службой управления персонала для оценки аттестации было разработано «Положение об аттестации

персонала», в котором прописаны критерии, формы оценки персонала. Разработаны аттестационные листы, протоколы и другие нормативные документы. Была создана аттестационная комиссия по оценке персонала.

Проведение аттестации оценивается по следующим параметрам:

- насколько персонал соответствует квалификационным требованиям;
- сравнение функционала работников с их должностными инструкциями и загруженностью работой;

После данного анализа вносятся предложения и рекомендации по итогам аттестации:

- возможность перемещения сотрудников;
- анализ соответствия должности и перспектив на дальнейшее продвижение;
- необходимость обучения сотрудников;

Так же в Положении расписаны, оценочные процедуры на разных этапах работы на предприятии:

В ходе отбора кандидатов на существующую должность. На данном этапе применяются такие методы, как биографическое интервью, анализ рекомендаций, структурированное интервью, профессиональные и личностные тесты, анкеты.

После окончания испытательного срока. Основная цель оценки - проверить соответствие новичка занимаемой им должности. Для этого применяются методы оценочного интервью, а также личностное и профессиональное тестирование.

В ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв. Применяется метод оценочного интервью. При принятии решения о направлении сотрудника на обучение используется профессиональное тестирование.

При принятии решения об увольнении сотрудника. Желая уволить сотрудника, администрация приводит доказательства его несоответствия занимаемой должности. Основания для увольнения сотрудника по результатам аттестации определены нормами трудового законодательства РФ, в т. ч. нормой статьи 81 ТК РФ.

Целями проведения оценочных мероприятий в ООО "ЕВРОКОМСЕРВИС" являются:

- отбор кандидатов при приеме на работу;
- выявление потребностей в обучении сотрудников, формирование учебного плана;
- планирование карьеры сотрудников;
- формирование кадрового резерва на ключевые должности;
- диагностика ситуации на предприятии в целом.

Участие в оценочных мероприятиях дает сотруднику следующие преимущества: гарантия того, что его достижения за прошедший период не останутся без внимания; ясное понимание поставленных задач и критериев успешности их выполнения; возможность профессионального и карьерного роста на предприятии.

Обучение персонала так же необходимо как для компании, так и для сотрудников. Обучение персонала помогает усовершенствовать знания и методы работы в деятельности компании, с помощью обучения, профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, формируется штат квалифицированных работников, что способствует меньшим затратам в достижении поставленных целей организации, продвижению на рынке, формированию репутации фирмы и получению большей прибыли. Для этого было разработано «Положение о системе профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации».

Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса набора и отбора кадров в ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС».

На основе рассмотренных ранее положений по найму, отбору и подбору персонала в ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС» можно предложить ряд усовершенствований с целью снижения затрат на привлечение кадров и получения более целевого набора персонала.

Когда организации необходимо принять новых сотрудников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся сотрудниках мест? В компании не используются услуги служб, имеющих выход на широкий круг заинтересованных в данной работе кандидатов. Предлагается при подборе персонала из внешних источников, пользоваться услугами биржи труда как в Москве, так и в регионах. Целесообразно видоизменить процедуру и творчески подойти к отбору кандидатов.

Технологичность, то есть наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа получаемых результатов – вот главное условие эффективности

процесса отбора.

Первым этапом является заполнение анкет. По результатам анализа анкет, отобранные кандидаты приглашаются для участия во втором отборочном туре – интервью.

Эффективность интервью как метода отбора в значительной степени зависит от квалификации интервьюера, от его способности избегать типичных ошибок при оценке кандидатов на вакантную должность. Использование структурированного интервью, правильного выбора типа интервью, специальных форм для фиксации информации, получаемой в его ходе, и итоговой оценки кандидатов, позволяет наилучшим образом сравнивать достоинства соискателей. При подготовке к интервью и его проведении следует учитывать значительное число факторов: какие вопросы помогут собрать более точную информацию о кандидате, отбираемом на должность менеджера по продажам, как исключить возможные ошибки при проведении интервью и при оценке кандидатов.

Для проведения интервью достаточно двух представителей компании, один будет проводить интервью, а другой будет выступать в роли ассистента и наблюдать за реакцией отвечающего. Итак, представители компании встречаются с несколькими кандидатами. В этом случае интервьюерам предоставляется возможность одновременно оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность). Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования. Главным условием является создание доброжелательной атмосферы, интервьюер должен уметь создать обстановку, располагающую к доверительному общению, к открытости и искренности. В значительной степени способность создать благоприятную обстановку при общении с кандидатами зависит от установок интервьюера, связанных с процессом получения информации в ходе интервью.

Интервьюер произносит слова приветствия, вступительную речь и начинается сам процесс. Кандидаты рассказываются, после чего каждому выдаётся папка со специально разработанным бланком опроса. В бланках, содержащихся в папке, каждый кандидат обязан сделать соответствующие записи и задать по ходу интервью как минимум по одному вопросу, касающихся сферы профессиональных интересов, любому из кандидатов. Интервьюер также задаёт интересующие его вопросы. Чтобы выявить правдивость ответов, можно задавать спонтанные повторяемые перефразируемые вопросы и несколько раз в процессе интервью возвращаться к обсуждению событий (ситуаций) из жизни собеседника. Если соискатель выдумывает или что-то скрывает, то информация окажется противоречивой и не всегда логичной. Помимо этого, полезно наблюдать за вербальными проявлениями взглядом, эмоциями, мимикой лица и жестами.

Совершенствование процесса адаптации персонала.

В ходе проведенного анализа было выявлено, что в ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС» уделяется внимание только информационному этапу адаптации персонала, функции по реализации информационного этапа адаптации возложены на заместителя генерального директора. Не развит механизм наставничества.

Мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала включают в себя разработку следующих документов:

□ программа адаптации персонала;

□ положение о наставничестве.

В ООО «ЕВРОКОМСЕРВИС» все функции процесса адаптации будут возложены на менеджера по персоналу. При зачислении нового сотрудника в компанию менеджер по персоналу подбирает для него наставника. Наставник должен обладать объемом знаний, умений и навыков (профессиональных и методических), желанием работать с новым работником, отзывчивостью, должен быть исполнительным, коммуникабельным и т.д. очень важно, чтобы новый сотрудник и наставник подходили друг другу, для этого менеджер по персоналу отдельно с каждым из кандидатов в наставники должен проводить беседу, тестирование и на основе своих выводов и результатов тестирования принять решение о том, к какому наставнику будет целесообразней прикрепить новичка. Сделать эту обязанность привлекательной для опытных работников (наставников) может надбавка за обучение, а именно процентная ставка в размере 2% от прибыли принесенная компании новым сотрудником.

Так же в процессе испытательного срока (3 месяца) менеджер по персоналу должен проводить ежемесячную оценку уровня адаптированности новых работников (см. Приложение 5), по выявлению уровня знаний номенклатуры, рынка, по выполнению плана продаж и т.д. каждому показателю присваивается балл в соответствии с трех бальной шкалой, т.е. 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень.

По итогам оценки подсчитывается общий балл, свидетельствующий об уровне адаптированности работника

на момент проведения оценки:

30-33 баллов – высокий уровень адаптированности;

20-33 баллов – средний уровень адаптированности;

менее 20 баллов – низкий уровень адаптированности.

Сбором информации для оценки занимается менеджер по персоналу. Он совместно с наставником анализирует полученную информацию и принимает решение.

В конце испытательного срока сотрудник должен заполнить анкету (см. Приложение 10). Анкетный опрос проводится для определения и анализа его уровня социально-психологической и профессиональной адаптированности. Набор вопросов в анкете охватывает все аспекты проведения адаптации. Выявление мнения самого сотрудника о ходе прохождения им адаптации и о значении проведенных мероприятий помогает выяснить причины плохой адаптированности, выявить недостатки в предложенных ему мероприятиях, его отношение к руководителю, наставнику и членам рабочего коллектива.

Совершенствование процесса адаптации новых сотрудников компании приведет к тому, что текучесть персонала снизится, уровень кадров прошедших адаптационный период повысится, а так же сократиться период времени по достижению среднего ежемесячного объема реализации продукции.

Анализ деятельности компании в области адаптации показывает, что новый сотрудник достигает среднего ежемесячного объема выполняемых работ на 12 месяце.

Руководством компании для решения проблем связанных с плохой реализацией «обратной связи» между филиалами компании, очень долгим процессом документооборота и согласования документов, было принято установить на всех филиалах программу «Битрикс», что позволит всем сотрудникам находясь даже на расстоянии, иметь доступ к общей папке, где будут храниться все документы необходимые для работы. Документ может сразу редактироваться и согласовываться одновременно несколькими людьми. Все исправления будут моментально видны на экране. Документ согласованный и утвержденный всеми службами, переносится в папку для дальнейшего подписания директором. Соответственно не нужно ждать и тратить деньги на курьера, чтобы он ездил по всем филиалам и утверждал этот документ. Сотрудники между собой могут легко общаться, можно проводить видео-совещания, находясь на своем рабочем месте. В программу вносятся все данные сотрудников, их увлечения, даты рождения, в каких мероприятиях участвует в компании и каких добились достижений. Это позволяет знакомиться ближе с сотрудниками, особенно вновь принятым.

Для совершенствования системы оплаты труда работников организации предлагаются следующие методические рекомендации:

1. Совершенствование оплаты труда должно быть направлено на то, чтобы повысить объем продаж;
2. Заработная плата должна быть рассчитана как объективная оценка вклада работника в результаты деятельности предприятия, эффективное премирование, доплаты за стаж и т.д.;
3. Должны быть закреплены на предприятии внутренние положения;
4. Необходимо внедрить мероприятия, которые способствовали бы повышению привлекательности и содержательности труда, самостоятельности и ответственности работника;
5. Необходимо устранить статусные, административные и психологические барьеры между работниками, развивать доверие и взаимопонимание в коллективе;
6. Одним из стимулов на работе должна стать возможность карьерного роста.
7. Для внедрения эффективной системы мотивации необходимо не просто разработать показатели оценки и наладить механизм их обработки, но и комплексно подойти к решению вопроса увеличения производительности труда. Тут очень важно глубоко изучить бизнес-процессы компании, чтобы все поставленные плановые показатели KPI были выполнимы.

Самое главное для успеха - заручиться поддержкой руководителей всех уровней, тогда бороться с сопротивлением внедрению инноваций будет значительно проще. Также очень важно сразу выделить те факторы, которые могут препятствовать внедрению новой системы мотивации, и минимизировать их влияние.

Комплекс мероприятий должен включать все направления мотивации: финансовое, нефинансовое, делегирование.

При осуществлении расчета стоимости проводимых мероприятий необходимо сделать ряд допущений:

1. Стоимость части мероприятий будет носить прогнозный характер, исходя из опыта работы компании и представленной отчетности за прошлые года.
2. В стоимость работ будут включены расходы на оплату труда сотрудников, занимающихся реализацией данной программы.

3. Стоимость программы рассчитывается на 1 год.

Для совершенствования оплаты труда можно сформировать фонд оплаты труда от валового дохода, который является разностью между стоимостью валовой продукции и материальными затратами. Предлагается распределять фонд оплаты труда при помощи бестарифной системы. Для того, чтобы учитывать индивидуальные особенности работников и придать определенную гибкость и управляемость компенсационной системе работодатель может выплачивать надбавки к окладу.

Мероприятие 2: переход на бестарифную систему оплаты труда

Рассмотрим, может ли производственное подразделение организации использовать бестарифную систему оплаты труда. Чтобы оценить квалификационный уровень работников в данном подразделении необходимо определить коэффициент квалификационного уровня работников (ККУ). Его можно определить одним из двух способов.

При первом способе фактическую квалификацию работника отражает не должностная категория, а зарплата, которую он получил. При этом необходимо исключить все случайности, которые повлияли на размер зарплаты, а саму заработную плату необходимо привести в сопоставимый вид, чтобы различия в количестве отработанного времени не сказывались на том какова величина заработной платы.

Коэффициент ККУ через заработную плату рассчитывается по следующей формуле:

$ККУ = ЗП_i / ЗП_{min}$, где (3.1)

$ЗП_i$ – средняя заработная плата i -го работника за достаточно продолжительный период (6 мес., 1 год и т.д.), предшествующий введению бестарифной системы оплаты труда, руб.;

$ЗП_{min}$ - средняя заработная плата работника с самым низким уровнем оплаты труда за тот же период, в руб.

Важно, чтобы, рассчитывая среднюю заработную плату работника цеха ремонта металлургического электрооборудования для того, чтобы определить ККУ были отброшены все случайные выплаты.

При втором способе ККУ определяется в качестве совокупности ряда показателей, которые используются, когда оценивается трудовой вклад при любой системе оплаты труда. В большинстве случаев при использовании данного способа учитываются сложность работы, фактические условия труда на рабочем месте; сменность, интенсивность труда, профессиональное мастерство.

-

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/12827>