

Бакалаврская работа

Совершенствование системы управления персоналом в АО «Спасскцемент», г. Владивосток

Студент:

Жмакина Анастасия Витальевна
Штин Александра Евгеньевна

Руководитель к.с.н, доцент

Масилова Марина Григорьевна

Руководитель к.п.н, доцент

Царева Наталья Александровна

Владивосток - 2019



Актуальность

- Возрастает роль кадровой службы, которая призвана выступать центральным звеном системы управления персоналом и: осуществлять все функции управления человеческими ресурсами.
- Удовлетворение потребностей работников, улучшение условий труда повышают производительность работы персонала, превращая социальную составляющую в высокое конкурентное преимущество за квалифицированную рабочую силу.

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в АО «Спасскцемент».

Объект исследования – система управления персоналом АО «Спасскцемент»

Предмет – организационное обеспечение системы управления персоналом и социальное развитие в системе управления персоналом

Методы исследования – анализ документов, статистический анализ, анкетирование, наблюдение.

АО «Спасскцемент» является одним из крупнейших предприятий в цементной промышленности

- Предприятие полного цикла
- Управляющая компания ООО «Востокцемент»
- Общая численность сотрудников более 1800 человек
- 22 структурных подразделений



ВОСТОКЦЕМЕНТ

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



Финансово-экономические показатели АО «Спасскцемент»

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение 2016/2018	
				Относительное (+;-)	Абсолютное (%)
1 Выручка от реализации продукции (услуг)	6 568 674	7 176 775	7 998 809	1 430 135	121,7
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	1 843	1 806	1801	-42	97,7
3 Среднегодовая выработка 1 работающего	3 564,12	3 973,85	4 441, 31	877,19	124,6
4 Фонд оплаты труда	679 808,9	718 231,75	746 604,5	66795,57	109,8
5 Среднегодовой уровень оплаты труда	368,86	397,74	414,55	45,69	112,3
6 Себестоимость продукции (услуг)	3 237 687	3 795 254	4 128 279	890592	127,5
7 Прибыль от продаж	1 133 580	940 744	805 101	-528479	71,2
8 Прибыль до налогообложения	1 120 895	1 041 674	1 083 647	-37248	96,6
9 Чистая прибыль (убыток)	871 848	814 884	824 822	52224	105,8

В Положении об отделе кадров

Не предусмотрены задачи:

- по оценке и аттестации персонала
- по развитию корпоративной социальной политики

Отсутствует:

- раздел «права»
- общие положения где должен быть указан перечень нормативных документов, регламентирующих деятельность отдела кадров;
- раздел «Показатели результативности и эффективности деятельности»

Функциональная матрица позволила установить:

1

Дублирование отдельных функций

2

Функции которые не обеспечены ответственными

3

Функциями за которыми не закреплены организаторы

4

Недостаточный охват функций в системе управления персоналом

Противоречия профессиональному стандарту:

- Несоответствие наименования отдельных должностей работников;
- Отсутствие позиции «заместитель начальника»
- Несоответствие функциональных обязанностей
- Завышенные требования к стажу работы

Изучение качественных характеристик кадрового состава позволили сделать выводы:

- Образовательный уровень кадрового состава высокий, что позволяет говорить о перспективности развития большей части сотрудников
- Возрастная структура кадрового состава в целом достаточно сбалансирована

Выводы:

- Укомплектованность и квалификационный уровень всех сотрудников отдела кадров достаточны для осуществления данной деятельности
- Имеет место несоответствие с профессиональным стандартом
- Имеет место недостаточный охват работниками направлений деятельности в системе управления персоналом
- Положение о подразделении и должностные инструкции не в полной мере регламентирует и отражают содержание деятельности отдела кадров

Структура Положения об отделе кадров

Как в АО «Спасскцемент»

- Структура подразделения
- Функции и задачи отдела
- Взаимосвязь с другими структурными подразделениями
- Ответственность

Рекомендации

- **Общие положения**
- Структура подразделения
- Функции и задачи отдела
- Взаимосвязь с другими структурными подразделениями
- **Права**
- Ответственность
- **Оценка результатов деятельности**

Показатели эффективности деятельности отдела кадров

Показатели эффективности

Объективные

- снижение текучести кадрового состава;
- отсутствие нарушения сроков работ;
- количество мероприятий, проведенных отделом;
- доля документов с ошибками;
- отсутствие прогулов, опозданий и самовольного ухода с работы;
- отсутствие жалоб и нареканий со стороны внутренних и внешних клиентов.

Субъективные

- психологический климат коллектива;
- своевременное выполнение кадровых решений;
- уровень корпоративной культуры.

Должность	Показатели эффективности
Начальник отдела	количество нарушений и дисциплинарных взысканий работников отдела
	соблюдение бюджета на персонал
	наличие планов деятельности подразделения
	своевременное выполнение планов работы управления
	текучесть персонала
Заместитель начальника	соотношение производственных конфликтов
	отсутствие нарушений в части соблюдения условий Коллективного договора
	скорость решения производственных задач
	количество корпоративных проектов и мероприятий
	текучесть персонала на испытательном сроке
Специалист по развитию и обучению персонала	количество сотрудников, прошедших обучение в течение года
	количество удачных назначений на более высокие должности по отношению к общему количеству назначений
	производительность труда работников после обучения
	количество обучающих программ, спланированных по результатам оценки
	количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы)
Специалист по оценке и аттестации персонала	количество удачных назначений на более высокие должности по отношению к общему количеству назначений
	количество сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы
	количество сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии
	количество позиций, на которые имеется кадровый резерв
Специалист по персоналу	среднее время заполнения вакансий
	количество заполненных вакантных позиций
	своевременность оформления документов
	достоверность и полнота вводимых данных
	правильность проведения операций
Специалист по персоналу с исполнением обязанностей архивариуса	достоверность и полнота вводимых данных
	оперативность внесения данных
	правильность проведения операций
	своевременность оформления документов
	количество времени, затраченного на созданные описи
Специалист по учету и бронированию военнообязанных	достоверность и полнота вводимых данных
	оперативность внесения данных
	правильность проведения операций
	количество времени, затраченного на оформление граждан, работающих на предприятии, пребывающих в запасе

Социально-экономический эффект:

- Снизится уровень текучести кадров
- Повысится производительность труда
- Стабилизируется социальная сфера
- Увеличится эффективность всех кадровых процессов

Расчет премиальной составляющей на основе показателей эффективности отдела кадров

Показатель	Единица измерения	Целевое значение	Факт	Оценка					Вес	Итог о
				10	20	30	40	50		
Текущность кадров	%	не более 11%				30			10%	300
Отсутствие нарушения сроков работ	%	100%				30			20 %	600
Доля документов с ошибками	%	не более 5%				30			20%	600
Отсутствие жалоб и нареканий со стороны внутренних и внешних клиентов	Кол-во	100%				30			30%	900
Количество мероприятий, проведенных отделом	Кол-во	1				30			20%	600
Итого									100	3000
Итоговая оценка			3000							
% выполнения			100							

Критерии

Оценка	Цели	Задания
10	план не выполнен (0-90%)	выполнено с опозданием, качество неприемлемо
20	план выполнен частично (91-99%)	выполнено с опозданием, качество приемлемо
30	план выполнен (100%)	выполнено в срок, качество приемлемо
40	ожидания превышены (101-110%)	выполнено досрочно, качество приемлемо
50	отличный результат (>111%)	выполнено досрочно, качество высокое, контроль почти не нужен

Значение коэффициента

Процент выполнения показателя	Коэффициент
Выполнение плана менее 50%	0
Выполнение плана 51–89%	0,5
Выполнение плана на 90-100%	1
Выполнение плана 101–120%	1,2
Выполнение плана более 120%	1,5