СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc481010077)

[1 Теоретические основы кадрового планирования 4](#_Toc481010078)

[1.1 Сущность кадрового планирования, виды и методы 5](#_Toc481010079)

[1.2 Этапы кадрового планирования и кадровый контроллинг. 15](#_Toc481010080)

[1.3 Общие требования к кадровому планированию 18](#_Toc481010081)

[2 Стратегия управления персоналом в ОАО «Кубаньэнерго» 23](#_Toc481010082)

[2.1 Основные сновные принципы и цели кадровой политики в ОАО «Кубаньэнерго» 23](#_Toc481010083)

[2.2 Социальная политика ОАО «Кубаньэнерго». 24](#_Toc481010084)

[2.3 Подготовка резерва, обучение персонала и повышение квалификации кадров. 27](#_Toc481010085)

[Заключение 28](#_Toc481010086)

[Список использованных источников 30](#_Toc481010087)

ВВЕДЕНИЕ

В настоящий период времени человеческие ресурсы занимают особое место в функционировании любого предприятия или организации. И это не удивительно, потому что именно работник – основа производственного процесса. Рабочая сила обеспечивает эффективное использование ресурсов, и так или иначе влияет на экономическое развитие фирмы. Поэтому на современных предприятиях особе внимание уделяется работе с кадрами.

В современных условиях работа с кадрами должна ориентироваться на будущее, предвидя многочисленные угрозы организации извне. И здесь особое место занимает кадровое планирование. Необходимость планирования персонала изначально обуславливается тем, что сотрудники с соответствующими профессиональными знаниями, умениями и навыками зачастую не находятся в распоряжении фирмы, а излишний персонал не может все время эффективно использоваться на предприятии.

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что сегодня управление персоналом опирается на кадровое планирование с целью противостояния всем изменениям, которые могут повлиять на человеческий капитал организации. А в условиях экономической нестабильности и различных динамических изменений, которые непосредственно влияют на человеческий потенциал, планирование человеческих ресурсов выходит на более высокий уровень.

Систематическое кадровое планирование имеет большое значение не только для работодателей, но и для сотрудников организаций, а также потенциальных наемных работников предприятия. Кадровое планирование должно способствовать сокращению ошибочных решений в кадровой сфере, потому что их влияние на экономические и социальные цели очень велико.

Планирование человеческих ресурсов обязано формировать требования для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован устойчивый заработок.

Объектом данного исследования становится кадровое планирование в системе управления персоналом. Предметом являются особенности кадрового планирования в организации.

Целью курсовой работы является изучение кадрового планирования как процесса в системе управления персоналом. В связи с поставленной целью необходимо выполнить ряд задач:

* исследовать этапы планирования человеческих ресурсов, а также познакомиться с процессом кадрового контролинга;
* рассмотреть основные принципы и цели кадровой политики организации;
* познакомиться с особенностями обучения персонала и повышение квалификации кадров в организации.
* изучить сущность кадрового планирования, его виды и методы;
* проанализировать общие требования к процессу планирования;
* выявить особенности социальной защиты организации.

Курсовая работа состоит из введения, двух разделов, заключения и списка используемых источников.

В первом разделе проводится глубокое изучение особенностей кадрового планирования. Исследуются его сущность, виды и методы. Подробно рассматриваются общие требования к данному процессу.

Во втором разделе рассматриваются особенности кадровой политики в ОАО «Кубаньэнерго», особенности обучения персонала и повышения квалификации сотрудников.

В заключении подводятся итоги исследования и формируются окончательные выводы по рассмотренной теме.

1 Теоретические основы кадрового планирования.

 1.1 Сущность кадрового планирования, виды и методы

Кадровое планирование – целенаправленная, научно-обоснованная деятельность предприятия, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявленными требованиями.

Важным местом в изучении особенностей данного процесса является анализ целей и задач кадрового планирования в организации, представленный на рисунке 1.

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ

КАДРОВЫЕ ЦЕЛИ

КАДРОВЫЕ ЗАДАЧИ

КАДРОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Разработка основ будущей кадровой

 Политики организации.

Создание возможности должностного и профессионального продвижения работников.

Обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяю­щимся условиям производства.

Определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии. Достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих.

Обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалифика­цией таким персоналом, который необходим для достижения целей

Разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных цепей организации и каждого работника. Определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

Рисунок 1 – Цели и задачи кадрового планирования в организации

При планировании найма работников требуемых профессий и квалификаций производится анализ трудового рынка и его изменения в определенный период времени. Кадровое планирование формирует определенные требования и условия для карьерного роста кадров, основываясь на установлении перспективного пути перемещения сотрудников. Необходимость в систематическом кадровом планировании возрастает с развитием предприятия, ростом объема вложений в расчете на одного работающего.

Анализ расходов на развитие штатов является одним из обязательных условий планирования кадров. Система использования штатов должна обеспечивать наибольшую отдачу на каждом рабочем месте, что достигается лишь в том случае, когда профессиональные и личностные особенности работников совпадают с предъявляемыми к ним требованиями. Этому может содействовать повышение квалификации работников и их обучение. Особое внимание в этом аспекте уделяется планированию штатов руководителей.

Важно отметить, что особое место в кадровом планировании занимает подготовка мероприятий по трудовой адаптации кадров к постоянно изменяющимся трудовым условиям.

Данный процесс осуществляется посредством специалистов отдела кадров по информации, которая поступает от структурных подразделений предприятия.

Кадровое планирование может вытекать из сложившейся структуры производства и ориентироваться на заданную технологию. Но при определенных изменениях в структуре рынка товаров, которые приводят к диверсификации выпускаемой продукции, узкоспециализированный кадровый состав не способен быстро отреагировать на изменение техники и технологии, что в ряде случаев тормозит модернизацию производства. По этой причине рекомендуется осуществлять кадровое планирование на стадии анализа инвестиций, ориентируясь на внедрение новых технологий.

Планирование человеческих ресурсов может осуществляться по двум направлениям: планирование количественного и качественного состава рабочей силы.

Количественный объем работников, который необходим фирме в определенное время и при определенных условиях, может определяться из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры предприятия.

При составлении плана качественного спроса нужно ставить целью потенциал профессионально-квалификационной структуры работников. При определённой стратегии развития фирмы необходимо связать потребности в дополнительных кадрах с графиком ввода мощностей производства, т.е. разработать план развития кадрового потенциала во времени. Наиболее распространённой областью применения стратегического кадрового планирования является анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне и на уровне организации, а так же анализ воздействия на структуру персонала инвестиций и инноваций.

Процесс планирования кадров исполняется как в целях предприятия, так и в интересах сотрудников. Для фирмы важно располагать кадрами, которые имеют соответствующие способности и квалификацию, необходимые для решения поставленных целей и задач.

Кадровое планирование должно ответить на следующие вопросы:

1. какое количество сотрудников нужно предприятию и какой квалификации?
2. как привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения вреда?
3. как лучше использовать каждого работника, исходя из его индивидуальных особенностей?
4. каким образом обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалификационных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
5. какие будут затраты на запланированные кадровые мероприятия?

Постоянная динамика товарного рынка оказывает воздействие на содержание кадрового планирования, при этом происходят изменения в структуре спроса на производимые товары и услуги. Планирование обязано опережать перемены в жизненном цикле производимой продукции и напрямую влиять на техническое развитие производства. Именно с этой целью проводятся мероприятия по планированию трудового потенциала предприятия, которые охватывают стратегическое развитие кадров и системы стимулирования, усиление участия сотрудников в управлении, целенаправленный отбор кадров, имеющих знания и способности, необходимые для выполнения будущих задач.

Структуру кадрового планирования можно представить следующими видами (уровнями):

* стратегическое планирование, которое ориентируется на выявление и решение проблем, связанных с будущим состоянием предприятия и зависит от технологического, экономического и социального развития, его срок от 3 до 10 лет;
* тактическое планирование, которое подразумевает перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (от 1 года до 3 лет). Здесь задачи и мероприятия представлены более детально;
* оперативное планирование или краткосрочное планирование (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. При этом сущность запланированных мероприятий отражено в оперативном плане. Оперативный план работы с персоналом – это план, который детализирован по объектному (цех, структурное подразделение, предприятие), по временному (месяц, квартал, год), и структурному (наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации) признакам.

Чтобы разработать оперативный план, следует посредством специальных анкет получить следующие сведения:

* о постоянном составе работников (паспортные данные, место жительства, возраст и т.д.);
* о текучести кадров;
* о потере времени из-за простоев, болезни;
* о структуре персонала (удельный вес рабочих, служащих; квалификационная, половозрастная, национальная структура);
* о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);
* о заработной плате рабочих и служащих (структура заработной платы, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
* о социальных услугах, которые предоставляются государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

При процессе составления кадрового плана особое место занимает планирование расходов на персонал, при этом выделяют следующие статьи затрат:

1. основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, командировки и служебные разъезды;
2. расходы, которые связаны с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием;
3. расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
4. расходы на создание новых рабочих мест;
5. расходы на соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики, здорового психологического климата в организации.

В связи с текучестью кадров появляются дополнительные расходы, которые связаны с поисками новой рабочей силы. Основой для разработки производственных и социальных показателей организации являются расходы на персонал. Доля этих расходов в себестоимости продукции имеет расположенность к росту.

Это обусловлено некоторыми факторами, такими как:

* отсутствие прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
* изменение законодательства в области трудового права;
* внедрение новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала.

Кадровое планирование включает в себя следующие факторы:

* прогнозирование потребностей предприятия в персонале по отдельным его категориям;
* изучение рынка труда и программы мероприятий по его «освоению»;
* анализ системы рабочих мест организации;
* разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Визуально факторы кадрового планирования можно рассмотреть в виде схемы, представленной на рисунке 2.

Факторы, которые включает в себя кадровое планирование

Разработка программ и мероприятий по развитию персонала

Анализ системы рабочих мест организации

Изучение рынка труда и программы мероприятий по его «освоению».

Прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале по отдельным его категориям

Рисунок 2 – Факторы кадрового планирования

Пути покрытия потребности в персонале – это способы приобретения кадров у определенного источника покрытия нужды в рабочей силе. Они могут быть как активными, так и пассивными.

К активным путям покрытия потребности в рабочей силе можно отнести:

1 набор персонала в учебных заведениях при заключении двустороннего соглашения как с самим заведением, так и участниками обучения;

2 использование услуг консультантов по персоналу;

3 предоставление организацией заявок по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;

4 получение персонала через своих сотрудников;

5 заключение лизинговых соглашений с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

К пассивным путям относятся:

1 предприятие информирует население о вакантных местах через интернет, а также рекламные объявления в СМИ и специализированных изданиях;

2 фирма ожидает кандидатов после проведения рекламной кампании такого характера.

При осуществлении кадрового планирования организация ставит перед собой следующие цели:

- получить и удержать людей нужной профессии и квалификации в нужном количестве;

- оптимальным способом использовать трудовой потенциал своих кадров;

- уметь предвидеть проблемы, возникающие по вопросам персонала.

Для прогноза потребности в персонале разработаны различные методы, которые могут быть основаны либо на суждениях (оценки управляющих и методика Дельфи), либо на использовании экономико-математических методов.

Так как в кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели, то для каждого из них существуют свои методы.

Качественная потребность **–** этонужда в рабочей силе, которая выражается в потребности персонала определенной категории, профессии, специальности, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

1 метод экспертной оценки. Суть этого метода состоит в привлечении эксперта, который исследует проблемы планирования и производит слияние имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из советов эксперта, создаются цели планирования. Экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

2 метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместными усилиями разрабатывают планы мероприятий, направленные на решение поставленных задач. К таковым способам можно отнести «мозговой штурм».

3 метод Дельфи. Он включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается большое количество независимых друг от друга экспертов, а потом результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются надлежащие решения.

4методы моделирования, которые обычно обеспечивают облегченный просмотр кадровых потребностей организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для разных сценариев потребностей в персонале.

Количественная потребностьв персонале планируется благодаря определению численности работников и ее сопоставлению с фактической обеспеченностью на установленный плановый период. Различают общую и дополнительную потребности в сотрудниках.

К методам, которые используют при количественном планировании, относят:

1 балансовый метод. Он основывается на обоюдной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой – их распределение.

2 нормативный метод, суть которого заключается в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат разных ресурсов на единицу продукции.

3 статистический метод. Данный метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных (экстраполяция – это обычный и часто употребляемый метод, состоящий в перенесении сегодняшней ситуации в будущее).

Для расчета количества персонала используют определённые статистические методы, а именно стохастические методы и методы экспертных оценок.

Стохастические методы расчёта базируются на определении взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами. В расчёт принимают данные за предыдущий период и предполагают, что в будущем потребность будет развиваться по подобной зависимости.

Часто используют следующие стохастические методы:

1 расчёт числовых характеристик, который применяют только в случае, когда нужда в кадрах связана с определенным фактором, и эту связь можно назвать стабильной;

2 регрессионный анализ означает установку линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на неё причинами;

3 корреляционный анализ, устанавливающий тесную связь между некоторыми характеристиками. Например, между объемом производства на численность персонала.

Методы экспертных оценок должен применяться с использованием опята руководителей. Эти методы делятся на простую и расширенную оценку, которые в свою очередь включают не только однократную, но и многократную экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, его недостаток в субъективности. Расширеннаяэкспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов).

Также можно отметить и другие методы, используемые при расчете количественной потребности в персонале.

- метод, основывающийся на применении данных о времени трудового процесса. Полученные данные помогают рассчитать численность сдельщиков или повременщиков, так как их число зависит от трудоемкости процесса производства;

- метод расчета по рабочим местам и нормативам количества. Разновидность метода норм обслуживания и необходимое число работников по числу рабочих мест, а также нормативы численности устанавливают исходя из норм обслуживания.

Рассмотренные методы помогают установить общую потребность в персонале, расчёт которой учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала и плановое поступление.

При плановом выбытии можно с определенной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников сокращение численности в связи с реорганизацией производства или услуг, реорганизацией оргструктуры, выходом на пенсию.

Внеплановое выбытие представляет сложность для планирования. Это может быть увольнение по инициативе администрации или по собственному желанию, длительная болезнь, незапланированный уход на пенсию, дополнительные отпуска и другое.

Таким образом, к преимуществам кадрового планирования можно отнести:

1 фирма лучше подготовлена для адаптации к факторам и угрозам внешней среды;

2 планирование кадров позволяет найти новые и более эффективные способы управления персоналом;

3 помогает преодолеть избыток и дефицит сотрудников;

4 обеспечивает создание и развитие обучения персонала;

5 позволит избежать дублирования в работе и улучшить координацию действий.

Таким образом, прогнозирование потребности в персонале строится на основе анализа прогнозов спроса и предложения в кадровых ресурсах. Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале.

1.2 Этапы кадрового планирования и кадровый контроллинг

Процесс кадрового планирования состоит из четырех основныхэтапов:

1 установление влияния целей предприятия на структурные подразделения;

2 определение потребностей в персонале как в настоящий, так и в будущий момент времени (квалификация и специальности, количество);

3 установление дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;

4 разработка конкретного плана по ликвидации потребностей в персонале.

На 1 этапе происходит определение воздействия целей организации на отделы предприятия. Здесь кадровое планирование основывается на стратегии фирмы, а на основании стратегических планов организации рассматривается план рабочей силы.

На 2 этапе совершаетсяпостановка кадровой проблемы: требуемое количество рабочей силы (по должностям и специальностям) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков) для заданной производственной программы и организационной структуры фирмы. Для этого могут быть использованы такие методы как анкетирование, «фотография» рабочего места и собеседования с работниками.

На 3 этапе происходит оценка кадровых ресурсов организации. Она проводится в трех направлениях:

* оценка состояния ресурсов, которые находятся в распоряжении организации (количество, качество, результативность труда, текучесть, заслуги, компетентность, загруженность и т.д.);
* оценка источников внешней среды (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся), а также оценка потенциала этих источников (качественные резервы развития ресурсов).
* оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем), что корректирует количественную и качественную потребность в кадрах.

На 4 этапе разрабатываются планы, которые могут быть использованы для достижения желаемых результатов, так, чтобы реализовать необходимые корректировки.

Известны четыре пути сокращения переизбытка сотрудников. К ним относятся:

- побуждение к раннему уходу в отставку, на пенсию;

- истечение срока трудового договора;

- сокращение производства;

- побуждение к добровольному уходу с должности.

Нельзя осуществлять эффективное планирование кадров без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Контроль, как функция руководства, всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Первая и основная задача контроля – закрепление результатов планирования кадрового состава. За сравнением запланированного и полученного результатов обычно следуют разработка мероприятий по корректировке планов и анализ отклонений. Наряду с задачей информационной поддержки планирования кадровый контроль в рамках общего контроля ориентирован на оптимизацию применения работников в фирме. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение социально-правовых и трудовых норм. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой их результатов, тем самым возникает кадровый контроллинг, координирующий процессы планирования, контроля и информации.

В качестве целей кадрового контроллинга рассматривают:

- помощь в планировании кадрового состава;

- предоставление координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации;

- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе.

В связи с этими целями к задачам кадрового контроллинга можно отнести как формирование кадровой информационной системы, так и анализ информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек.

Основная роль контроллинга заключается в координации целеполагания, планирования, контроля и информации.

Кроме того, часто передается координационная функция, как между различными кадровыми подсистемами, так и по согласованию их с другими подсистемами организации. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализованные перечни задач.

Итак, кадровое планирование – сложный процесс, состоящий из четырех этапов. Оно реализуется посредством целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

1.3 Общие требования к кадровому планированию

В современном обществе требования к кадровому планированию можно обозначить следующим образом:

1 составление плана человеческих ресурсов так или иначе должно иметь тесную связь со стратегическими планами развития организации. Здесь оно представляется как кадровое обеспечение реализации этих планов;

2 планирование кадрового состава должно быть достаточно эластичным. Другими словами, кадровое планирование должно быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. изменяться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентированы на интерес персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия;

3 процесс планирования должен обеспечить индивидуальный подход к своим служащим;

4 так как определение квалифицированной рабочей силы связано с некоторыми издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей;

5 планирование трудовых ресурсов обязано создавать не только благоприятные трудовые условия, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Также некоторые специалисты выделяют и другие требования, которые можно обозначить следующим образом:

- устранение неопределенности в ситуации и пробелов в полученной информации;

- учет влияния вероятных факторов на показатели плана;

- координация отдельных планов и их взаимозависимости;

- учет наиболее слабых звеньев производства;

- наличие, анализ и учет всесторонней информации о кадрах.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентирована на получение не только социального, но и экономического эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

План по человеческим ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в определенный период. Необходимо также осуществить решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих, так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях.

Под привлечением работников понимаются все меры, которые принимаются для своевременного удовлетворения потребностей организации в персонале подходящими сотрудниками. Для этого необходимо пройти многоступенчатый процесс планирования.

В рамках планирования потребности в сотрудниках сначала определяют будущую потребность в персонале. Специалисты в сфере управления человеческими ресурсами рекомендуют составлять план либо среднесрочный, либо осуществлять планирование на длительную перспективу от трех до пяти лет. Результатом такого планирования является ответы на вопрос о том, сколько сотрудников необходимо, с какой квалификацией и способностями, на какие должности, и с какого времени. После того, как определена будущая качественная потребность в персонале, необходимо определить требования (квалификацию, знания, способности), которым должны отвечать служащие для того, чтобы они могли выполнять свои задачи. Этот процесс также называют определением профиля требований замещаемых рабочих мест

Большая часть предприятий устраняют свои потребности в работниках благодаря систематическому профессиональному обучению, так как рынок рабочей силы очень часто не способен предоставить персонал нужного количества и качества. Кроме этого, многие фирмы придерживаются таких принципов кадровой политики, при которых свободные места заполняются преимущественно собственными рабочими. Тем самым они открывают перед своими сотрудниками шансы на повышение, и работники более охотно содействуют улучшению климата на производстве.

Как правило, новая должность ставит перед сотрудником более высокие задачи. Другими словами, это перемещение связано с карьерным ростом. Поэтому и поиск персонала изнутри, то есть замещение свободного места собственным сотрудником, вряд ли возможно без основательной подготовки и помощи в повышении квалификации. В результате планирования необходимости в рабочей силе может оказаться, что для определенного рабочего места необходимо нанять дополнительного сотрудника, например, потому, что среди уже имеющихся работников нет ни одного, который обладал бы необходимыми знаниями и умениями, или потому, что в интересах предпринимательской политики необходимо влить «свежую кровь» извне.

Работники извне нередко дают фирме новые импульсы и сотрудники внутри с большей готовностью принимают их в качестве начальника, чем бывших равных им сотрудников. К тому же, замена вакансий из внутренних запасов не способна разрешить количественного аспекта необходимости в работниках, потому что перемещенный на новую должность сотрудник оставляет за собой вакансию, которую, как правило, тоже нужно заменить. В крайнем случае, замещение вакансии за счет собственных сотрудников может повлечь за собой цепь перемещений, в конце которой в наиболее благоприятном случае окажется свободное место для новичка в профессии.

В зависимости от ситуации на рынке и от предъявляемых к замещаемому рабочему месту требований, меры по привлечению персонала могут адресоваться к выпускникам средней школы, начинающим после получения профобразования свой трудовой путь, выпускникам высших учебных заведений, ищущим работу, безработным или ищущим работу, но еще не занятым. Если, например, нужен дополнительный сотрудник для обслуживания клиентуры, может оказаться целесообразным подготовить к работе с клиентами подрастающего специалиста, который находится на пороге завершения своего образования и уже думает о постоянном месте работы. Если же, к примеру, известно, что руководитель какого-либо отдела уходит на пенсию, а никто из собственных сотрудников не подходит в качестве кандидата, то организации следует начать поиски подходящего преемника на внешнем рынке труда примерно за год до намеченного замещения должности.

Целью привлечения персонала является обращение к соответствующим заинтересованным лицам, либо попытаться убедить в привлекательности вакантного места таких кандидатов, ищущих работу, которые уже заявляли о своей заинтересованности без приглашения. Если нет кандидатов из внутренних резервов, организации следует сначала подобрать подходящих кандидатов из уже имеющихся заявок извне. Если таких нет, или есть лишь малоинтересные, то организации самой придется обратиться к потенциально заинтересованным лицам.

Для этого специалисты по управлению персоналом используют возможности, к которым можно отнести:

- запросы к бирже труда или другим организациям, занимающимся вопросами трудоустройства;

- объявления в СМИ и сети интернет;

- контакты с учебными заведениями;

- объявления в профессионально специализированных периодических изданиях;

- поручение консультанту по кадрам.

В процессе привлечения персонала необходимо обращать внимание на знания кандидата о предприятии, о будущем рабочем месте, а самое главное о требованиях, которые он должен выполнять.

Объявление о вакансии, в первую очередь, должно оказывать привлекающее воздействие, то есть быть обращенным к как можно большему числу подходящих кандидатов, для чего в объявлении на первом плане должна быть привлекательность объявленной вакансии. В то же время, объявление должно оказывать избирательное воздействие, то есть приводить к тому, чтобы, по возможности, неподходящие кандидаты не подавали заявок.

Таким образом, кадровое планирование занимает важное место в системе управления персоналом. Организация должна уделять особое внимание данному процессу, чтобы избежать многих проблем, связанных с работниками, в том числе и дефицит или переизбыток рабочей силы. Следует помнить, что любая деятельность не может эффективно осуществляться без контроля. При изучении планирования человеческих ресурсов стоит уделить особе внимание такому процессу, как кадровый контроллинг. Он помогает не только формировать кадровый состав организации, но также оказывает влияние на эластичность системы по управлению персоналом. В настоящее время, чтобы грамотно осуществлять кадровое планирование, как специалист по работе с персоналом, так и организация в целом должны выполнять ряд требований, без которых данный процесс нельзя назвать эффективным.

2 Стратегия управления персоналом в ОАО «Кубаньэнерго»

2.1 Основные принципы и цели кадровой политики в ОАО «Кубаньэнерго»

Создание кадровой политики в ОАО «Кубаньэнерго» базируется на совокупности форм, принципов и методов сохранения, укрепления и развития кадрового потенциала, создания квалифицированного высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Главной целью кадровой политики является привлечение высококвалифицированных работников, а также эффективно использование потенциала человеческих ресурсов.

В рассматриваемой нами фирме стратегический план управления персоналом разработан с учетом баланса заинтересованностей работодателя и кадров. Он предусматривает:

- развитие идеологии и определенных правил работы с кадрами;

- учет экономических целей фирмы и целей сотрудников;

- предоставление баланса между социальной и экономической эффективностью использования человеческих ресурсов.

Основные направления кадровой политики в ОАО «Кубаньэнерго» включают в себя:

- результативное использование и распределение служащих;

- количества планирование человеческих ресурсов и определение необходимости в персонале при учёте введения в производственный процесс новых технологий;

- организацию трудового процесса и рабочего места работников;

- методы подбора и отбора кадров, а также найма, оценки и расстановки персонала;

- разработку системы адресного предоставления социальных льгот и гарантий работникам фирмы, разработку социальных программ;

- создание системы управления оплатой труда и мотивацией, которое основывается на результатах индивидуального труда и эффективности организации;

- формирование системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации служащих, которая ориентирована на поддержание уровня квалификации персонала для обеспечения конкурентоспособности организации;

- разработку программ развития работников, цель которых решение не только текущих, но и будущих задач на основе совершенствования системы обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;

- создание резерва кадров и работа с ним;

- систему управления профессиональным ростом работников;

- развитие корпоративной культуры организации, которая обеспечивает коллективный подход к реализации стоящих задач в масштабах как «Кубаньэнерго», так и его структурных подразделений;

- проведение мероприятий адаптации новых сотрудников к новым условиям труда, а также к различного рода инновациям.

Обобщив вышесказанное, можно сделать вывод, что кадровая политика ОАО «Кубаньэнерго» базируется на привлечении высококвалифицированных работников и использовании их потенциала, не исключая заинтересованности личной работодателя и кадров.

2.2 Социальная политика ОАО «Кубаньэнерго»

Социальная политика можно обозначить как одну из составных частей политики управления персоналом ОАО «Кубаньэнерго».

Данная фирма признает необходимость предоставления социальных гарантий и льгот, которые выделяются из прибыли Общества, при условии повышения результативности каждого сотрудника и полной его отдачи трудовому процессу.

На базе Отраслевого тарифного соглашения (ОТС) в электроэнергетике Российской Федерации, коллективного договора, внутренних стандартов и стратегий ОАО «МРСК Юга», положений и правил, иных локальных нормативных актов осуществляется социальная политика ОАО «Кубаньэнерго».

Рассматриваемая фирма гарантирует качественное медицинское обслуживание работников, производственная деятельность которых связана с риском для жизни, либо с вероятностью приобретения профессиональных заболеваний. Это производится в целях увеличения социальной защищенности персонала. В соответствии с ежегодной программой обеспечения страховой защиты, осуществляется добровольное медицинское страхование служащих, круглосуточное страхование от несчастных случаев, предусмотрены компенсации в случаях гибели, производственных травм либо профессионального заболевания.

«Кубаньэнерго» постоянно улучшает систему материальной и морально мотивации работников. Работу в этом аспекте можно назвать важнейшим направлением деятельности фирмы.

Каждый год здесь производят индексацию оплаты труда на увеличение уровня потребительских цен. Организация располагает целым рядом стимулирующих выплат, величина которых зависит от стажа работы в фирме и на предприятиях энергетики (выслуга лет, материальная помощь на лечение, премии, надбавки).

В рамках социального пакета сотрудникам оказываются дополнительно:

- компенсации на содержание детей в детских дошкольных учреждениях, на путевки, выделенные «Кубаньэнерго», в оздоровительные лагеря детям, на санаторно-курортное лечение Работникам и неработающим пенсионерам, а так же другие выплаты, предусмотренные Коллективным договором;

- материальная помощь в случае рождения ребенка, при регистрации брака, при выходе на пенсию, в связи со смертью близких родственников, а также в других экстренных случаях.

 «Кубаньэнерго» успешно развивает программу негосударственного пенсионного обеспечения. Это происходит посредством развития и финансирования Негосударственного пенсионного фонда электроэнергетики. Здесь основной целью данной фирмы выступает совершенствование социальной защищенности работников и развития нематериального стимулирования. Пенсионный фонд электроэнергетики призван обеспечить достойный уровень благосостояния работников в пенсионном возрасте, создать условия для эффективного решения кадровых вопросов, связанных с привлечением, удержанием и мотивацией персонала.

Еще одним важным направлением работы среди кадров в ОАО «Кубаньэнерго» является пропаганда здорового образа жизни. В данном направлении проводится физкультурно-оздоровительные мероприятия, а также развитие массовых видов спорта среди сотрудников, что гарантирует им доступ к спортивной инфраструктуре с помощью организации тренировок и различных соревнований.

Принимая во внимание остроту проблемы с обеспечением жильем работников, коллективным договором предусмотрено корпоративное содействие и корпоративная поддержка в улучшении жилищных условий на основании Положения о корпоративном содействии и поддержке работников в улучшении жилищных условий, утвержденном Советом директоров.

Итак, рассмотрев и проанализировав социальную защиту в ОАО «Кубаньэнерго», с уверенностью можно сказать, что этому направлению уделяется особое внимание. Организация старается обеспечить всестороннюю социальную защищённость своего персонала, акцентируя свое внимание не только на материальной стороне данного вопроса.

2.3 Подготовка резерва, обучение персонала и повышение квалификации кадров

Система образования работников в рассматриваемой организации включает не только повышение квалификации, но и переподготовку в связи с постоянно меняющимися условиями. Особенностью является стимулирование постоянного самообразования.

В профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации работников и их обучении для энергосистемы организации ориентировано на ННОУ «Учебный центр ОАО «Кубаньэнерго», имеющий хорошую учебно-производственную базу на 270 посадочных мест (учебные классы, лаборатории, полигон, столовая, общежитие, автошкола) и по договорам в сторонних учебных заведениях в Москве, Санкт-Петербурге, Пятигорске, Ессентуках, Краснодаре и других городах Российской Федерации.

Каждый год профессиональную подготовку проходят более трех тысяч человек по обязательным программам. В 2015 году подготовку, переподготовку и повышение квалификации в соответствии с индивидуальными планами обучения работники прошли по следующим направлениям:

- безопасность в промышленности;

- экономика и финансы;

- право;

- технология и техника;

- информационные технологии.

Ежегодно ОАО «Кубаньэнерго» ставит перед собой задачу, согласно которой происходит прием на работу молодых специалистов разных профессий, с высшим инженерно-техническим и иным образованием. Основная цель данного мероприятия – пополнение штата высококвалифицированными и перспективными кадрами.

В 2015 году в исполнительном аппарате и филиалах ОАО «Кубаньэнерго» проведены Дни открытых дверей для студентов средних и высших учебных, школьников старших классов на тему: «Реформы-инвестиции-надежность-развитие». Целью проведения таких мероприятий является профессиональная ориентация выпускников учебных заведений и еще одна возможность привлечения внимания молодых людей к профессиям, значимым для энергосистемы Кубани.

В мероприятиях приняли участие более 700 человек – учащиеся старших курсов (классов) учебных заведений начального, среднего и высшего образования Краснодарского края и Республики Адыгея.

Итак, управление персоналом в «Кубаньэнерго» имеет ряд характерных особенностей, которые определяют специфику предприятия в различных процессах. В целом, кадровую политику можно охарактеризовать как успешную. ОАО «Кубаньэнерго» не только заботиться о материальном состоянии своих работников, но и старается многогранно осуществить социальную защиту сотрудников. Особое внимание уделяется обучению кадров, а также работе с молодыми специалистами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом опирается на кадровое планирование с целью противостояния всем изменениям, которые могут повлиять на человеческий капитал организации. А в условиях экономической нестабильности и различных динамических изменений, которые непосредственно влияют на человеческий потенциал, планирование человеческих ресурсов выходит на более высокий уровень.

Планирование человеческих ресурсов может осуществляться по двум направлениям: планирование количественного и качественного состава рабочей силы.

Количественный объем работников, который необходим фирме в определенное время и при определенных условиях, может определяться из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры предприятия.

При составлении плана качественного спроса нужно ставить целью потенциал профессионально-квалификационной структуры работников. При определённой стратегии развития фирмы необходимо связать потребности в дополнительных кадрах с графиком ввода мощностей производства, т.е. разработать план развития кадрового потенциала во времени. Наиболее распространённой областью применения стратегического кадрового планирования является анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне и на уровне организации, а так же анализ воздействия на структуру персонала инвестиций и инноваций.

Для снижения расходов предприятия, обучения и повышения квалификации работников предложено создание учебного центра что, несомненно, является эффективным мероприятием, так как предусматривает постоянное обучение персонала на всех уровнях. Необходимость обучения в целях повышения квалификации обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой строительного рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса в строительных технологиях.

Сократятся расходы на обучение новых сотрудников, так как студенты и другие люди смогут в период получения образования посещать специальные занятия, тем самым в будущем сократят время на испытательный срок. Повысив свою квалификацию, персонал сократит время на осуществление сделок, увеличит количество обслуживаемых клиентов, при этом, не создавая недовольство и не заставляя ждать.

Для совершенствования кадрового планирования предложено расширять перечень расходов на социальную поддержку сотрудников. Наиболее значительные расходы потребуются на содержание самого учебного центра (аренда, обеспечение жизнедеятельности центра, оплата труда преподавателей и обслуживающего персонала, изготовление учебных пособий и некоторые другие разделы). Необходимо выделить средства на оплату труда преподавателей из числа наиболее опытных сотрудников, которые преподают в нерабочее время. Имеет устойчивые позиции на рынке строительных услуг, а значит, имеет достаточные средства и возможности для повышения уровня кадрового планирования предприятия, чтобы расширять число штатных единиц, нанимать новых специалистов, увеличивать площадь помещений, стимулировать персонал, вовремя повышать квалификацию работников, т.е. существуют все условия для совершенствования кадровой политики организации. Предлагаемые мероприятия помогут совершенствовать кадровую политику ОАО «Кубаньэнерго», принеся дополнительную прибыль и престиж.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Алавердов, А.Р. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия, 2013. – 192 c.

2 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 c.

3 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании [текст]: Учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 c.

4 Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]: учебное пособие / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 64 c.

5 Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учебник /

А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 56 c.

6 Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебник /

А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 c.

7 Лукичева, Л.И. Управление персоналом [текст]: учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2013. – 263 c.

8 Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник /

В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 492 c.

9 Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – 280 c.

10 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 c.

11 Полякова, О.Н. Управление персоналом [текст]: учебник /

И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 c.

12 Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления [Текст]: учебник / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 175 c.

13 Семёнов, А.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник /

А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. – М.: КноРус, 2013. –432 c.

14 Федорова, Н.В. Управление персоналом [Текст]: учебник /

Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2013. – 432 c.

15 Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие [Текст]: учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 c.