

Развитие человеческого капитала предприятия (на примере ООО «Екб-Монтажстрой»)



Разработал: студент
Пушкарева Антонина Сергеевна
Руководитель: доцент, к.э.н.
Веретенникова Анна Юрьевна

Актуальность исследования

Конкуренция

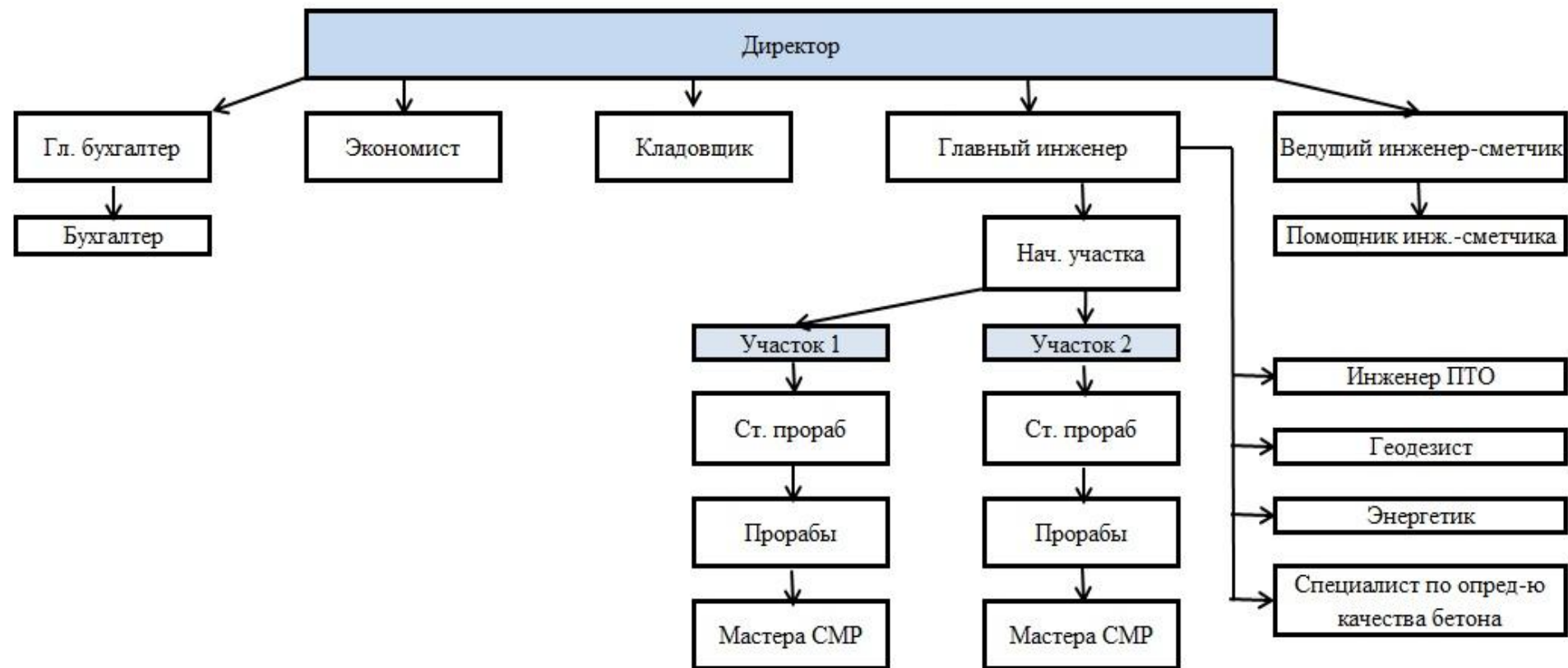
```
graph TD; A[Конкуренция] --> B[Создание человеческого капитала, соответствующего современным требованиям и темпам развития]; A --> C[Переосмысление подходов к формированию и развитию человеческого капитала];
```

Создание человеческого капитала, соответствующего современным требованиям и темпам развития





Переосмысление подходов к формированию и развитию человеческого капитала




Организационная структура ООО «Екб-Монтажстрой»



Человеческий капитал организации

| | |
|--|---|
|  <p>1 Включает:</p> | <ul style="list-style-type: none">•Здоровье;•Знания, умения и навыки;•Социальные характеристики |
|  <p>2 Обеспечивает повышение:</p> | <ul style="list-style-type: none">•Производительности труда;•Эффективности производства;•Национальной конкурентоспособности |
|  <p>3 Используется в условиях</p> | рыночной экономической системы в различных сферах общественного производства |
|  <p>4 Оказывает влияние</p> | на величину доходов сотрудников организации |



Характеристика ООО «Екб-Монтажстрой»



1 Основной вид деятельности: производство общестроительных работ по возведению и реконструкции зданий и сооружений



2 Является структурным подразделением Группы Компаний «СтройТэк»



3 Клиенты:

- юридические лица, осуществляющие заказы различных строительных объектов;
- физические лица — покупатели готовых квартир и парковок



Выявленные проблемы



1 Несоответствие сотрудников требуемым должностным компетенциям



2 Рост потерь от ошибок руководителей и специалистов на 0,04% в 2015 году по сравнению с 2014 годом в расчете к себестоимости продукции, что в рублевом эквиваленте составило 876 тыс. руб.

Программа развития человеческого капитала

| Мероприятия и рекомендации | Содержание | Ожидаемые результаты |
|--|--|--|
| Формирование системы управления карьерой линейных руководителей участков | Формирование карьерограммы, требований к должностям, введение процедур первичной оценки сотрудника, составления ИПР карьеры, введение практики формирования кадрового резерва, организация обучения, введение процедуры итоговой оценки сотрудника | Повышение скорости обучения сотрудников, контроль над качеством обучения, повышение мотивации сотрудников к труду, как следствие, сокращение количества ошибок, повышение качества и скорости работы |
| Организация курсов повышения квалификации для специалистов | Разработка формы плана-графика повышения квалификации сотрудников, отбор специалистов, нуждающихся в повышении квалификации, определение сроков и места проведения повышения квалификации | Овладение передовыми знаниями в области специализации обучаемых сотрудников, повышение узконаправленности и углубленности знаний, как следствие, сокращение количества ошибок в работе, увеличение скорости работы |

Пример перечня требований к должности мастера СМР

Мастер строительно-монтажных работ

1 Знания:

Технология и организация строительного производства; Правила внутреннего трудового распорядка; Нормы охраны труда; Строительные нормы и правила; Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, защиты окружающей среды и экологической безопасности, противопожарной защиты.

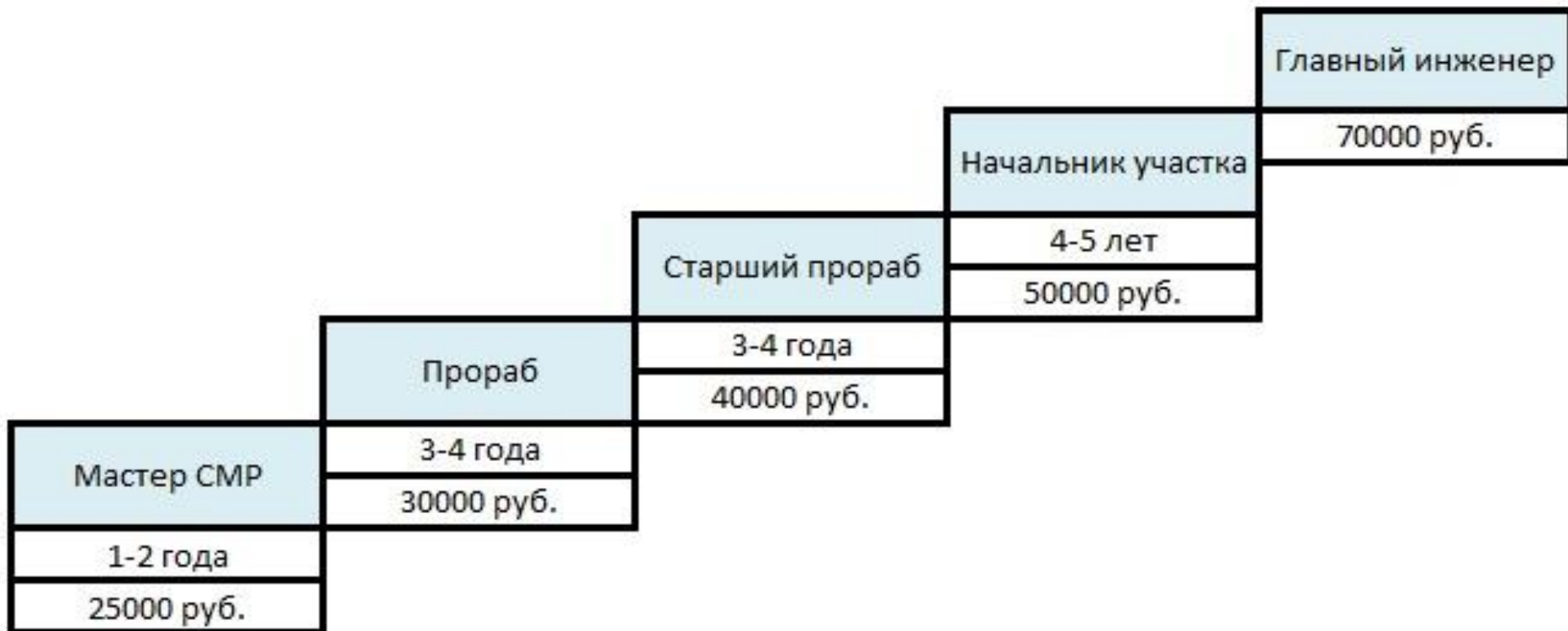
2 Умения:

- Расстановка бригад согласно дневному заданию, координирование их деятельности;
- Осуществление производственного инструктажа рабочих, проведение мероприятий по выполнению правил охраны труда, техники безопасности, технической эксплуатации оборудования и инструмента, а также контроль над их соблюдением;
- Отслеживание процесса работ по плану/заданию на день;
- Осуществление приемки законченных работ у бригад, ежедневная фиксация в журнале операционного контроля;
- Правильное использование производственных площадей, оборудования, оснастки и инструмента, обеспечение равномерной (ритмичной) работы участка.

3 Навыки:

Организаторские; Управленческие.

Карьерограмма



Оценка входного человеческого потенциала

Инструменты оценки

```
graph TD; A[Инструменты оценки] --> B[Тесты  
(Оценивают знания)]; A --> C[Кейсы  
(Оценивают навыки)];
```

The diagram features a central box at the top labeled 'Инструменты оценки' (Evaluation Tools). Two blue arrows point downwards from this box to two separate dashed red boxes. The left box contains the text 'Тесты (Оценивают знания)' (Tests (Evaluate knowledge)), and the right box contains 'Кейсы (Оценивают навыки)' (Cases (Evaluate skills)). In the background, there is a faint architectural floor plan and a stylized illustration of a modern building with a tower.

Тесты
(Оценивают
знания)

Кейсы
(Оценивают
навыки)

Форма ИТР

| Информация о сотруднике | | | |
|-----------------------------------|--|---|--------------------------|
| ФИО | Иванов Иван Иванович | | |
| Должность | Мастер СМР | | |
| Образование | Среднее профессиональное | | |
| Опыт работы | 0 лет | | |
| ФИО руководителя | Петров Петр Петрович | | |
| Период планирования | 29.09.2016 – 09.10.2016 (Стажировка) | | |
| Контактный телефон | 8-(xxx)-xxx-xx-xx | | |
| Профессиональные задачи | | | |
| 1. | Осуществить армирование фундаментной плиты на участке Б до 04.10.2016 | | |
| 2. | Сдать работы армированию фундаментной плиты и утвердить заливку фундаментной плиты на участке Б до 05.10.2016 | | |
| Рекомендации по развитию | | | |
| 1. | Установить акцента на освоении следующего теоретического материала: а. Нормы охраны труда; б. Правила внутреннего трудового распорядка | | |
| 2. | Установить акцент на совершенствовании следующих навыков: а. Осуществление приемки законченных работ у бригад, ежедневная фиксация в журнале операционного контроля | | |
| Цели развития | 1. Приобрести необходимые компетенции для занятия должности мастера СМР до 09.10.2016 | | |
| Методы развития | Обучение методом наставничества, самообучение (теоретический материал) | | |
| Результаты | | | |
| Номер цели | Самооценка (Подчеркнуть) | Оценка руководителя (Подчеркнуть) | Комментарии руководителя |
| 1 | Не достигнута Частично достигнута Полностью достигнута | Не достигнута Частично достигнута Полностью достигнута | |
| Подпись сотрудника: <u>Иванов</u> | | Дата заполнения: <u>26.09.2016</u> Подпись руководителя: <u>Петров</u> | |

Отрывок Положения о наставничестве

ПРОЕКТ

Утверждено

приказом №__ от « __ » ____ 200__ г.

«Об утверждении Положения о наставничестве в ООО «Екб-Монтажстрой»

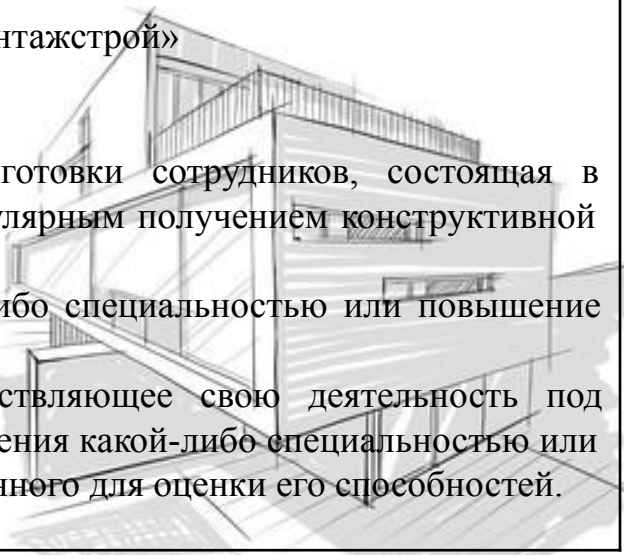
Положение о наставничестве в ООО «Екб-Монтажстрой»

Основные понятия

Наставничество – форма адаптации и профессиональной подготовки сотрудников, состоящая в выполнении деловых функций под наблюдением наставника с регулярным получением конструктивной обратной связи.

Стажировка – производственное обучение для овладения какой-либо специальностью или повышение квалификации перед вступлением в должность.

Стажер – лицо, поступившее на работу в компанию, осуществляющее свою деятельность под наблюдением наставника в течение определенного срока (для овладения какой-либо специальностью или повышения квалификации перед вступлением в должность), отведенного для оценки его способностей.



Стажировка



1 Оформление: срочный трудовой договор (2 недели)



2 Оплата: МРОТ (8862 руб.)



**3 Причины
низкой
оплаты:**

- Пониженная производительность новичка;
- Риск отказа от дальнейшего трудоустройства

Форма «Карты оценки сотрудника»

| | | | |
|--------------------------------|---|--|-----------------------|
| ФИО | Иванов Иван Иванович | | |
| Должность | Мастер СМР | | |
| Образование | Среднее профессиональное | | |
| Оценка умений проф. | Умения | | Оценка (Неуд/хор/отл) |
| | Расстановка бригад, согласно дневному заданию, координирование их деятельность | | |
| | Своевременная подготовка производства, расстановка рабочих в бригаде, контроль над соблюдением технологических процессов, оперативное выявление и устранение причины их нарушения | | |
| | Установление и своевременное доведение производственных заданий бригадам в соответствии с утвержденными производственными планами и графиками | | |
| | Осуществление производственного инструктажа рабочих, проведение мероприятий по выполнению правил охраны труда, техники безопасности, технической эксплуатации оборудования и инструмента, а также контроль над их соблюдением | | |
| Оценка навыков | Навыки | | Оценка (Неуд/хор/отл) |
| | Организационные Управленческие | | |
| Результаты тестирования | | | |

балла(-ов)

Кадровый резерв

Основания зачисления:



1 «Карты оценки сотрудников»;



2 Характеристика
непосредственного руководителя

Этапы развития карьеры

| Этапы развития карьеры линейных руководителей участков в ООО "Екб-Монтажстрой" | Инструменты |
|--|--------------------|
| 1. Ознакомление кандидата с возможностями развития карьеры | Карьерограмма |
| 2. Первичная оценка знаний и навыков кандидата | Тесты, кейсы |
| 3. Формирование ИПР кандидата на стажировку | Бланк ИПР |
| 4. Обучения кандидата в процессе стажировки | Полож. о настав-ве |
| 5. Оценка соответствия кандидата должности | Бланк карты оценки |
| 6. Принятие решения о найме кандидата | |
| 7. Работа сотрудника в должности | |
| 8. Оценка компетенций сотрудника | Тесты, кейсы |
| 9. Зачисление сотрудника в кадровый резерв | |
| 10. Составление ИПР сотрудника на повышение | Бланк ИПР |
| 11. Обучение сотрудника | Полож. о настав-ве |
| 12. Оценка соответствие сотрудника новой должности | Бланк карты оценки |
| 13. Принятие решения о повышении сотрудника | |

Форма «Плана-графика повышения квалификации специалистов»

| ФИО | Должность | Форма повышения квалификации | Срок и место проведения | Отметка о прохождении | Результаты |
|---------------------------|-----------|--|---|-----------------------|------------|
| Сидорук Игорь Анатольевич | Геодезист | Краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного производства | С 01.10.2016 по 26.10.2016, По месту работы специалиста | | |

Дерево целей (фрагмент)



Диаграмма Ганта (фрагмент)

| | Недели | | | |
|--|--------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Утвердить Положение о наставничестве | ■ | | | |
| 2. Назначить наставников | | ■ | ■ | |
| 3. Издать приказ о процедуре оформления стажировки | ■ | | | |
| 4. Ознакомить сотрудников СУП ГК "СтройТэк" с процедурой оформления стажировки | ■ | | | |
| 5. Утвердить карьерограмму | ■ | | | |
| 6. Ввести в структуру собеседования с ознакомление кандидата о возможностях карьерного роста | | ■ | | |
| 7. Разработать кейсы для оценки навыков, необходимых каждой должности | ■ | ■ | | |

Матрица ответственности (фрагмент)

| | Директор | Сотрудники СУП | Начальник СУП | Главный инженер | Линейные руководители | Начальник юр. отдела |
|---|----------|----------------|---------------|-----------------|-----------------------|----------------------|
| 1. Утвердить Положение о наставничестве | Н | И | О | К | Н | Н |
| 2. Назначить наставников | О | | | К | И | |
| 3. Издать приказ о процедуре оформления стажировки | | И | О | | | Н |
| 4. Ознакомить сотрудников СУП ГК "СтройТэк" с процедурой оформления стажировки | | И | О | | | Н |
| 5. Утвердить карьерограмму | Н | И | О | К | Н | |
| 6. Ввести в структуру собеседования ознакомление кандидата с возможностями карьерного роста | | И | О | | | |
| 7. Разработать кейсы для оценки навыков, необходимых каждой должности | Н | И | О | К | Н | |

Риски проекта

| Наименование риска | Описание риска | Способы минимизации риска |
|--|--|---|
| Снижение количества кандидатов на прохождение стажировки | Кандидаты, понимая, что стажировка не будет оплачиваться, могут отказываться от ее прохождения | Акцентировать внимание кандидатов на перспективе успешного продвижения по карьерной лестнице при условии прохождения стажировки. Указать на долгосрочные плюсы, а не на текущие минусы. Позиционирование стажировки как обучения, в процессе которого приобретается полезный опыт и компетенции. Особенно это актуально для тех, у кого опыта нет. |
| Спротивление наставников вводимым процедурам оценки и обучения | Сотрудники, продолжительное время работающие в организации могут негативно или с нежеланием отреагировать на необходимость обучать и оценивать кандидатов на повышение или стажеров. | Заранее предупредить наставников о способах их поощрения. Позиционировать сотрудников, проходящих адаптацию, как помощников в работе наставников. Отказаться от увеличения рабочей нагрузки для наставников. Вышеперечисленные мероприятия сделают положение наставников выгодным |
| Спротивление руководителей необходимости обучения | Руководители, работающие в организации продолжительное время, могут негативно или с неохотой воспринять необходимость процедур обучения, которых раньше не было в практике организации | Убедить руководителей, что обучение – это наиболее быстрый и эффективный способ продвижения по карьерной лестнице. Дать им понять, что им в любом случае необходимо освоить требуемые компетенции, а без процедуры обучения это может получиться недостаточно качественно и быстро. |

Затраты

| Статьи затрат | Трудозатраты | | Материальные затраты, руб. |
|--|---------------|--------|----------------------------|
| | Человеко-часы | руб. | |
| Разработка и утверждение проектных документов (Положение о наставничестве, карьерограмма, бланк ИПР, форма «Карты оценки сотрудника», форма «Плана-графика повышения квалификации специалистов», Приказ о процедуре оформления стажировки) | 5 | 719 | - |
| Разработка кейсов и тестирований сотрудниками СУП | 20 | 2875 | - |
| Консультирование разработки кейсов и тестирований главным инженером | 10 | 4024 | - |
| Услуги внешнего обучения для повышения квалификации | - | - | 35000 |
| Потери за неотработанное время специалистов, повышающих квалификацию | 72 | 10400 | - |
| Оплата премий наставничества | - | - | 78000 |
| Потери за неотработанное время наставников | 1344 | 265467 | - |
| Временные затраты на знакомство сотрудников СУП с процедурой стажировки | 1 | 144 | - |
| Итого: 396629 руб. | | | |

Экономия



| Статьи экономии | Экономия, руб. |
|---|----------------|
| Оформление стажировки | 145242 |
| Повышение качества работы за счет снижения доли потерь из-за ошибок руководителей и специалистов в расчете от общей себестоимости продукции | 297154 |
| Повышения производительности труда за счет сокращения количества времени на исправление ошибок | 3800 |
| Итого: 446196 руб. | |

Экономическая оценка



| № | Показатель | Значение |
|---|--------------------------------------|----------|
| 1 | Затраты, руб. | 396629 |
| 2 | Экономия, руб. | 446196 |
| 3 | Экономический эффект (2-1), руб. | 49567 |
| 4 | Экономическая эффективность (2/1), % | 112% |
| 5 | Срок окупаемости (1/2) | 0,89 |

Организационная структура системы управления охраной труда



Спасибо за внимание!

