



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУММАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

**«Совершенствование процесса управления персоналом на предприятии
металлургической промышленности»**
Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02.-Менеджмент, направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объём заимствований:

10,4 %ангорского текста

Работа хорошо к защите

Рекомендация /не рекомендовала

« 06 » 06 2017 г.

зеп. кафедрой экономики, управления

(название кафедры)

ФИО Рябенко А.А.

Выполнила:

студентка группы 3Ф-409-0114-4-1Мг
Костянецко Александра Дмитриевна

Научный руководитель:

к. п. н., доцент

Корзев Дмитрий Николаевич

Челябинск
2017 год

Оглавление:

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом на предприятии	7
1.1. Управление персоналом: понятие, цель, задачи, принципы, подходы и функции.....	7
1.2. Методы оценки процесса управления персоналом на предприятии.....	22
1.3. Показатели эффективности системы управления персоналом.....	27
Выводы по первой главе	31
Глава 2. Исследование системы управления персоналом на предприятии металлургической промышленности ООО «Металлсервис»	32
2.1. Организационно–экономическая характеристика ООО «Металлсервис».....	32
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Металлсервис».....	39
2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «Металлсервис» и их эффективность.....	66
Выводы по второй главе	85
Заключение	87
Глоссарий	90
Библиографический список	92
Приложения	95

Введение

Актуальность исследования. В современных условиях деятельности муниципального предприятия особое значение приобретают вопросы практического применения формирования эффективной системы управления персоналом. Перед многими муниципальными предприятиями стоит ряд проблем, связанных с управлением персоналом, и от того, как они будут решены, во многом зависит будущее не только этих организаций, но и всей российской экономики.

Первое место в данном ряду занимает проблема, которая во многом объясняет существование остальных. Она заключается в ограниченном понимании социальной роли муниципального предприятия ее сотрудниками. Это приводит к отсутствию четких долгосрочных целей развития организации и, как следствие, к отсутствию продуманной стратегии их достижения. Непонимание различными членами общества своей социальной роли и неприятие ответственности за свои действия приводят к столкновению интересов социальных групп, желающих улучшить свое положение зачастую не только за счет других групп, но и всего общества в целом. На муниципальном предприятии эта проблема может проявляться в столкновении интересов работодателя и наемного работника, что выражается в неуважительном отношении к людям, задержках заработной платы, сокращении набора социальных льгот, экономии на условиях труда, с одной стороны, и нежелании работать на кого-то, формальном подходе к решению производственных задач, злоупотреблении служебным положением, с другой.

Вторая группа проблем, связанная с восприятием персонала в качестве основного ресурса муниципального предприятия заключается в непонимании различий между человеческими и другими видами ресурсов. Специфика человеческих ресурсов состоит в эмоционально-осмысленной реакции людей на внешнее воздействие, что объясняет различную реакцию сотрудников на применяемые методы управления. Возможность долговременного сотрудничества организации и его работников и способность последних к

постоянному самосовершенствованию, также являются важными особенностями человеческих ресурсов, обуславливающими повышенное внимание к эффективности их использования.

Завершает комплекс проблем, стоящих перед муниципальными предприятиями слабая способность руководства определять мотивы поведения работников, их наиболее значимые, на настоящий момент, потребности и проблемы, а также отсутствие должного внимания к ним, что приводит к обману ожиданий сотрудников и их неудовлетворенности. Этим во многом объясняются существующие трудности в преодолении сложившегося стереотипа главным образом пассивного поведения работников, связанного со скудностью мотивации и неразвитостью потребностей, удовлетворяемых в процессе трудовой деятельности, а также патерналистского сознания: всё от премии до квартиры – работник привык получать от организации и государства, а не зарабатывать. Это делает работника трудно управляемым, практически не поддающимся мотивационному воздействию.

Решение указанных проблем позволит повысить эффективность кадрового обеспечения, пополнить современные муниципальные предприятия специалистами, способными эффективно работать в условиях демократического, информационного общества, а также способствовать формированию современной системы управления персоналом.

Формулировка содержания базовых положений современной концепции управления персоналом основывалась на трудах известных российских и зарубежных специалистов в области изучения проблем управления человеческими ресурсами: Одегова Ю.Т., Журавлева П.В., Кибанова А.Я., Валентя С.Д., Дятлова В.А., Травина В.В., Шекшни СВ., Генкина Б.М., и мн. др. Рассмотрение трудов перечисленных авторов позволило также определить содержание современной системы управления персоналом, включив в него подходы, принципы и методы управления человеческими ресурсами организаций.

Теоретическую основу исследования составили труды таких авторов, как

Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Базаров Т.Ю., Галенко В.П., Ермакова И.Н., Коргова М.А., Кибановым А.Я., Маслов Е.В., Овчинникова Н.В., Седова О.Л., Уткин Э.А., Файбушевич С.И. и др.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей совершенствования процесса управления персоналом предприятия.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор **темы нашей квалификационной работы: «Совершенствование процесса управления персоналом на предприятии металлургической промышленности»**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «Металлсервис».

Объект исследования: деятельность предприятия металлургической промышленности.

Предмет исследования: совершенствование процесса управления персоналом на предприятии металлургической промышленности.

Из поставленной цели вытекают следующие **задачи ВКР:**

1. Рассмотреть теоретические основы системы управления персоналом.
2. Проанализировать систему управления персоналом ООО «Металлсервис».
3. Выявить проблемы системы управления персоналом ООО «Металлсервис».
4. Разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом ООО «Металлсервис».
5. Рассчитать эффективность мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом муниципального предприятия.

Теоретико-методическая база: Источниками информации явились нормативно-правовые акты, данные специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике, организационно-распорядительные документы муниципального предприятия: штатное расписание, положения о

структурных подразделениях организации и оплате труда и другие внутренние документы организации.

Практическое значение исследования: данное исследование поможет выявить недостатки системы управления персоналом промышленного предприятия и подобрать оптимальные пути решения и реализации их устранения.

Методы исследования. В исследовательской работе мы использовали следующие методы: анализ используемой литературы, анализ и синтез, классификация, анкетирование и интервьюирование; системно комплексный подход; сравнение, сортировка данных.

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью ООО «Металлсервис».

Структура исследования:структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, глоссария, списка используемой литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом на предприятии

1.1. Управление персоналом: понятие, цель, задачи, принципы, подходы и функции

В рамках исследования проанализируем основные понятия ВКР.

Предприятие, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих её элементов, взаимосвязанных друг с другом.

По мнению Н.П. Беляцкого, система управления — систематизированный (строго определённый) набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение, предназначенный для достижения определённых целей [4, с. 63].

Общность понятия «система» затрудняет его адекватную формализацию, но в общем виде она может быть представлена как целостное образование, комплекс взаимосвязанных элементов, обладающих благодаря своему единению качественно новыми характеристиками, относительно индифферентных к внешней среде, причем каждая система вступает элементом системы более высокого порядка, а любой элемент системы - системой более низкого порядка [5, с. 24].

А.В.Филлипов под управлением персоналом понимает процесс системного, планомерно организованного, с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, воздействия на персонал организации с целью как обеспечения эффективного функционирования операционного процесса, так и удовлетворения потребностей персонала в их профессиональном и личностном развитии [6, с. 57].

До недавнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике использовалось достаточно редко. По мнению О.А. Горленко, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но

большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений [7, с. 28].

В данном исследовании используется определение, данное А.Я.Кибановым, согласно которому, управление персоналом представляет собой процесс воздействия организации или действующей в ней кадровой службы на ее сотрудников с помощью комплекса специальных методов, направленных на достижение определенных целей [8, с. 11].

Система управления персоналом формируется в соответствии с целями организации, включая подсистему общего и линейного руководства, ряд функциональных подсистем

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. По мнению Л.Н. Иванова-Швец, она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций [9, с. 66].

Система управления персоналом – это совокупность элементов (цели, функции, кадры, технические средства, информация, методы организации деятельности и управления), формирующих кадровый комплекс организации.

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом, все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривать.

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.) [10, с. 50].

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом: работники; рабочие группы; трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом: функциональный управленческий персонал; линейный управленческий персонал;

Переходя к определению целей, необходимо сказать об их множественности в определении разных авторов и исследователей. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие [11, с. 48]. На рисунке 1 показана структура целей системы управления персоналом организации.

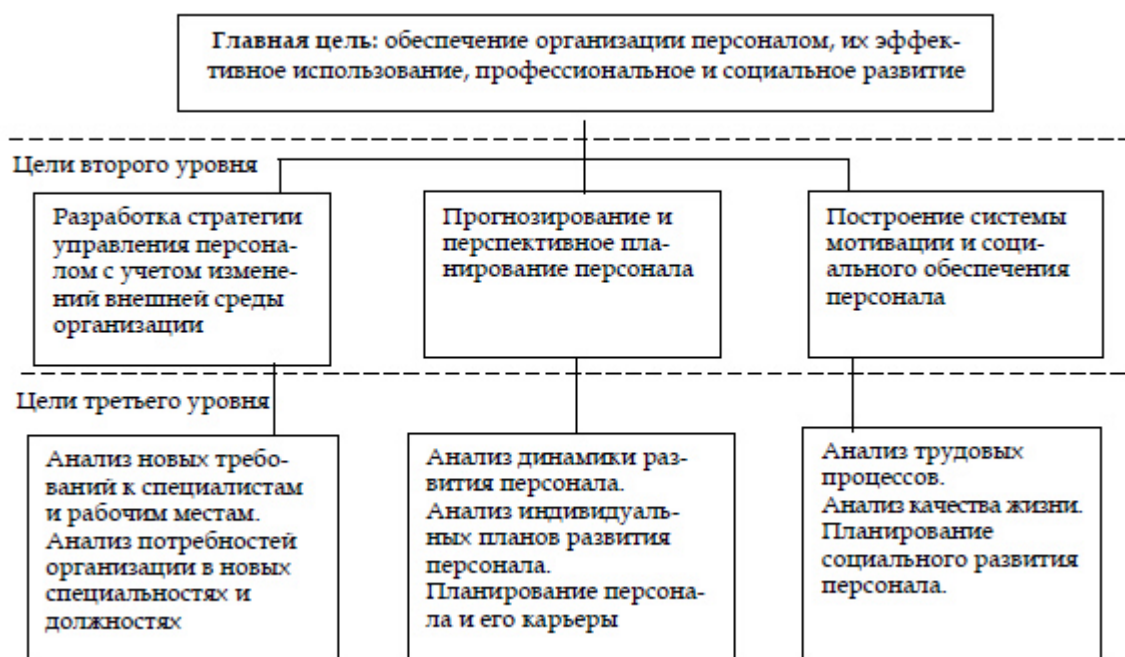


Рисунок 1. Структура целей системы управления персоналом организации

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности организации в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-

технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника в организации, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов организации и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу [12, с. 131].

Достижение целей и задач реализуется исходя из принципов работы с персоналом и их взаимодействием. В основу решения вопросов управления персоналом могут быть положены следующие основные принципы использования персонала в организации:

1. экономичность - предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;
2. перспективность - необходимость учёта перспектив развития организации;
3. комплексность - необходимость учёта воздействия на систему управления всех факторов;
4. простота - чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;
5. научность - ориентация на современные достижения науки в сфере управления;
6. прозрачность - построение системы на единой открытой концепции;

7. автономность - обеспечение оптимальной независимости структур;
8. согласованность - согласованность взаимодействия между вертикальными иерархическими звеньями;
9. устойчивость - наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;
10. комфортность - максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;
11. многоаспектность - многоканальность и разнонаправленность управления персоналом;
12. прогрессивность - соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам [13].

Система управления персоналом организации должна базироваться на исходных положениях, представленных на рисунке 2.

В практическом плане можно выделить следующие основные функции системы управления персоналом в организации:

- четкое понимание и реализацию стратегических и тактических целей своей фирмы;
- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия учреждающих мер;
- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспектив;
- мотивация персонала,
- оценка и обучение кадров,
- содействие адаптации работников к нововведениям,
- создание социально комфортных условий в коллективе,
- решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др. [14, с. 73]

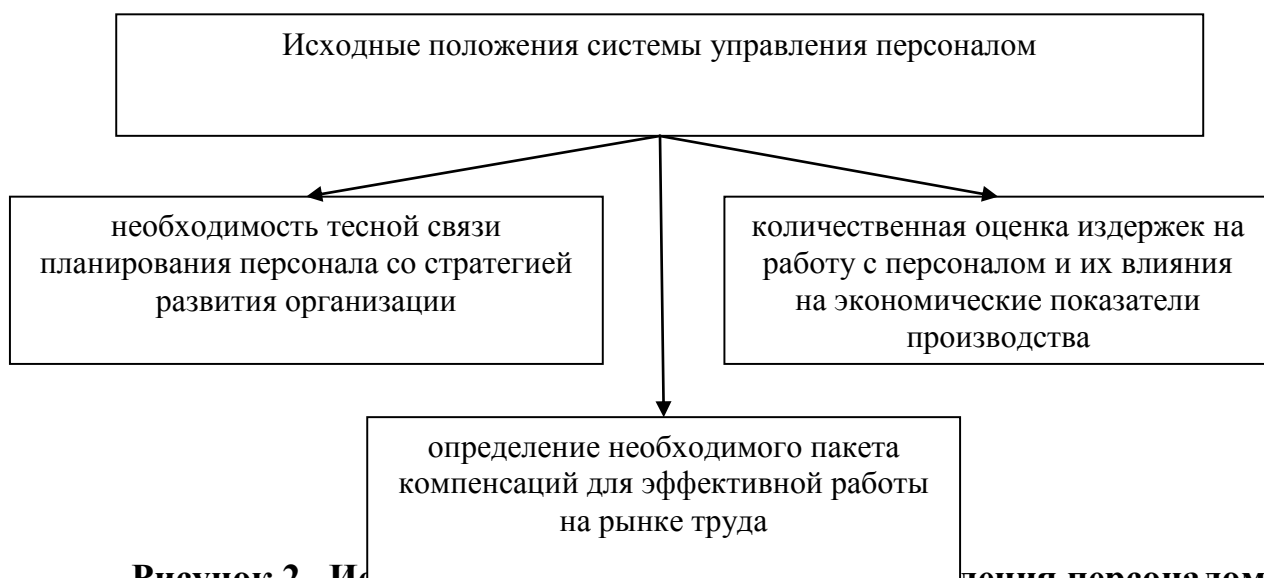


Рисунок 2. Исходные положения системы управления персоналом

Функции управления персоналом тесно взаимосвязаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

Таким образом, управление персоналом представляет собой многофункциональную, разнонаправленную деятельность, предполагающую постановку конкретных целей, задач, опору на принципы, подходы и т.д. Управление персоналом следует рассматривать как целостную систему, представляющую совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Эффективная система управления персоналом выступает залогом успешного существования и финансовой стабильности любой организации.

В каждой организации система управления персоналом как часть общей социально-экономической системы состоит из двух подсистем: управляемой и управляющей. Управляемая подсистема служит основным объектом управления: все производственные подразделения и функциональные службы со своим персоналом, обеспечивающие непосредственный процесс производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их реализацию потребителям. Управляющая подсистема как субъект управления включает

работодатель или его представители - менеджеры, наделенные специальными руководящими полномочиями.

В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда и т.д. [15, с. 65]

Это лишь неполный перечень используемых кадровых технологий, но он позволяет представить диапазон работы с персоналом. Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на блоки, представленные на рисунке 3.

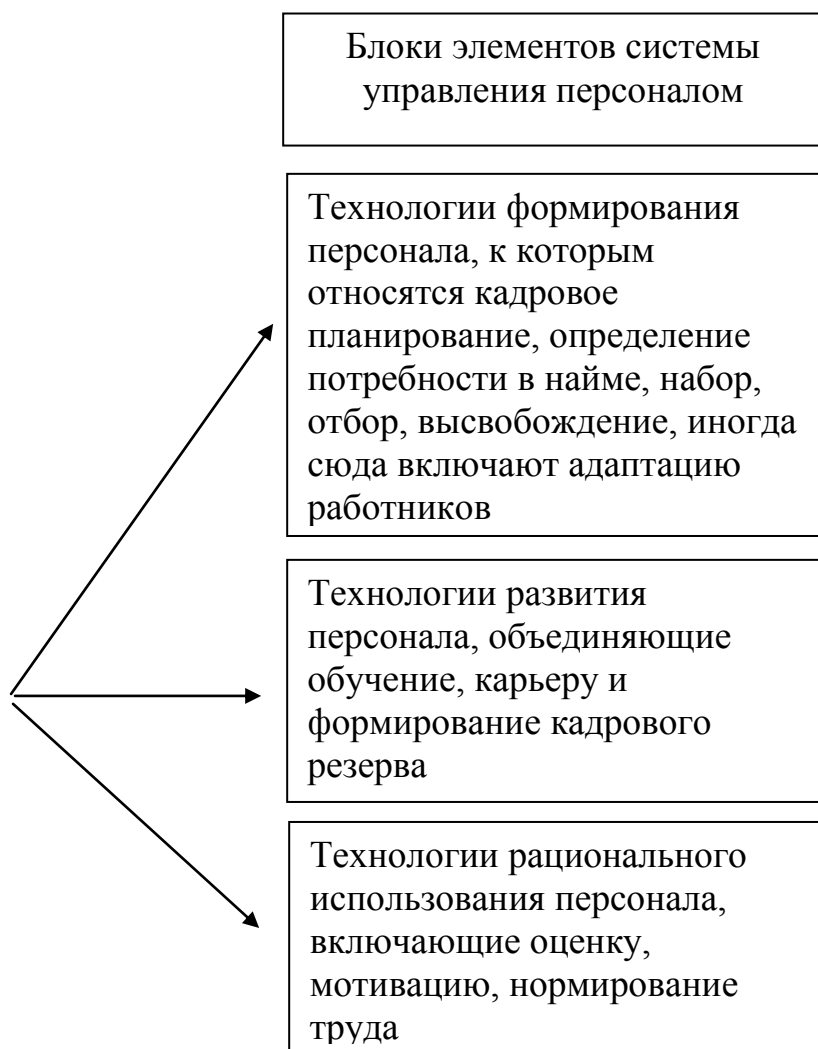


Рисунок 3. Блоки элементов системы управления персоналом

Одни и те же кадровые технологии могут относиться к различным блокам

(например, адаптация вполне может соответствовать технологиям формирования и рационального использования персонала).

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения. Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания [16, с. 38].

Организационная структура кадровой службы определяется её функциями, отражая каждую из них, и ориентирована на поставленные задачи. В организациях с небольшой численностью каждую кадровую функцию или несколько может выполнять один работник.

Современная система управления организации, чтобы быть эффективной, должна отвечать трём главным требованиям:

- должна быть эффективна с точки зрения политики бизнеса;
- регулярно обновляться;
- обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды

[17, с. 1204].

Таким образом, система управления персоналом в границах организации осуществляется ведущим менеджером либо под его непосредственным контролем. Формирование системы управления организации неразрывно связано с решением задач стратегического планирования и выступает его важнейшей частью. Оно базируется на анализе и оценке состояния рынка труда, а также на анализе и прогнозе перспектив развития

самой организации.

В рамках системы управления определяются общие приоритеты, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли (и формам участия) в организационном функционировании. За весь комплекс работ реализуемых по направлению деятельности личную ответственность несет руководитель.

Система управления персоналом выступает частью общей системы управления современной организацией. Этапы формирования внутренней структуры системы управления персоналом включают в себя

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистемы оргструктуры;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры [18, с. 41].

Система управления персоналом в процессе её формирования и функционирования, согласно мнению ряда авторов (рисунок 4) может включать так же ряд стадий таких, как: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление.

Характеризуя сущность системы управления человеческими ресурсами, необходимо отметить, что система управления персоналом предполагает так же такие составляющие как формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Руководство персоналом как основная функция управления призвана объединять, координировать, взаимоувязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое.

Управление персоналом, как часть общей системы управления современной организацией, должно удовлетворять требованиям общности и системности. Система управления персоналом в свою очередь состоит из

нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции: подсистема подбора и расстановки кадров; подсистема профотбора, повышение квалификации и роста профессионального мастерства; подсистема качества труда и методов его оценки; подсистема мотивации трудовой деятельности [19, с. 63].



производительности труда на основе максимально возможной реализации потенциальных способностей работников. Все подсистемы направлены на то, чтобы эти способности в условиях организации максимально раскрылись.

Характеризуя управление персоналом как систему, необходимо остановиться на определении и особенностях её внутренних подсистем. Так система управления персоналом включает в себя следующие внутренние

подсистемы [20, с. 123].

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет следующие функции: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

Подсистема управления и учета персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом [21, с. 57].

Подсистема управления трудовыми отношениями производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом [22, с. 79].

В подсистему планирования и прогнозирования кадровой политики фирмы в структуре системы управления персоналом входят, в основном, службы (группы, люди), которые занимаются вопросами стратегии и тактики управления кадрами. В первую очередь, сюда входит группа планирования, прогнозирования и маркетинга персонала. Эта группа занимается маркетинговыми исследованиями рынка труда: существующий спрос и предложения рабочей силы, потенциально возможные изменения в спросе и предложении трудовых ресурсов под влиянием научно-технического прогресса, новой техники и технологии, с учетом принципиального изменения вида, характера и качества выпускаемой продукции [23, с. 10].

Каждая из этих подсистем может быть представлена как группой лиц, так и одним лицом, в зависимости от масштабов самой организации и степени развития кадровой политики. Основное назначение приведенной

специализации состоит в четком формулировании задач и функций управления в целом и отдельных администраторов в частности; в ясном понимании механизма воздействия на трудовые ресурсы [24, с. 151].

Оптимизация работы системы управления персоналом во много определяется уровнем кадровой работы. При формировании системы управления персоналом в организации используются несколько видов кадрового обеспечения, которые представлены в таблице 1. Выделяют следующие виды обеспечения: кадровое; нормативно-методическое; делопроизводственное; организационное; информационное; материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Таблица 1

Виды кадрового обеспечения

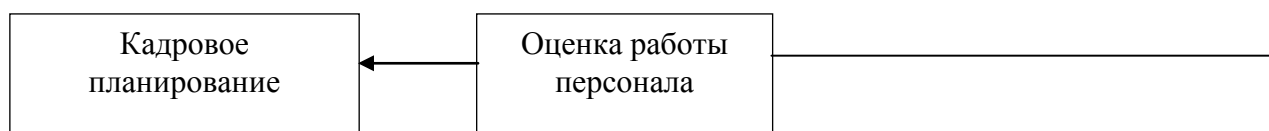
Виды обеспечения	Содержание
Кадровое обеспечение	необходимый качественный и количественный состав работников кадровой службы организации.
Нормативно-методическое обеспечение	совокупность утвержденных в установленном порядке: - документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера; и - нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.
Делопроизводственное обеспечение	предусматривает создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения
Организационное обеспечение	означает формирование специальных структурных подразделений, выполняющих ряд задач и функций в области работы с кадрами
Информационное обеспечение	представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании
Материальное и техническое обеспечение	предусматривает выделение определенных материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

Система управления персоналом включает в себя несколько видов работ с кадрами [25, с. 90].

Первый, чисто технический, вид работы с кадрами начинается с оформления работника при приеме на работу и заканчивается его увольнением. В этом промежутке времени кадровая служба занимается вопросами профориентации работника, его перемещениями по службе (конечно, не одного работника, а всего персонала фирмы). Эти же сотрудники кадровой службы занимаются вопросами информационного обеспечения всей системы управления кадров: найм, увольнение, общее количество работников, перемещение, обучение, повышение квалификации, отпуска, болезни, прогулы и опоздания, прочие нарушения трудовой дисциплины и общественного порядка, поощрение лучших сотрудников, уход на пенсию и т.д.

Во вторую группу работ включаются все виды деятельности кадровых служб по обеспечению нормальных условий труда для работников всех подразделений. Сюда входят вопросы психофизиологии труда, т.е. подбор работ с учетом характеров и темпераментов работников, их личных склонностей, с учетом их профессиональной подготовки, знаний и опыта. Это же подразделение занимается вопросами эргономики труда, удобства и комфорта на рабочем месте, разработкой рационального размещения оборудования, инструментов, приспособлений, которое обеспечивает максимальную безопасность труда и минимальные усилия работников при выполнении трудовых приемов. В эту же группу проблем входят вопросы труда и техники безопасности, которые решаются в комплексе с эргономикой и технической эстетикой. И, наконец, вопросы охраны окружающей среды и, в первую очередь, воздействие техники, технологии и общих условий труда на здоровье и жизнь работников фирмы [26, с. 154].

По мнению М.А. Корговой и П.В. Журавлева эффективный процесс системы управления персоналом выглядит следующим образом (Рисунок 5):



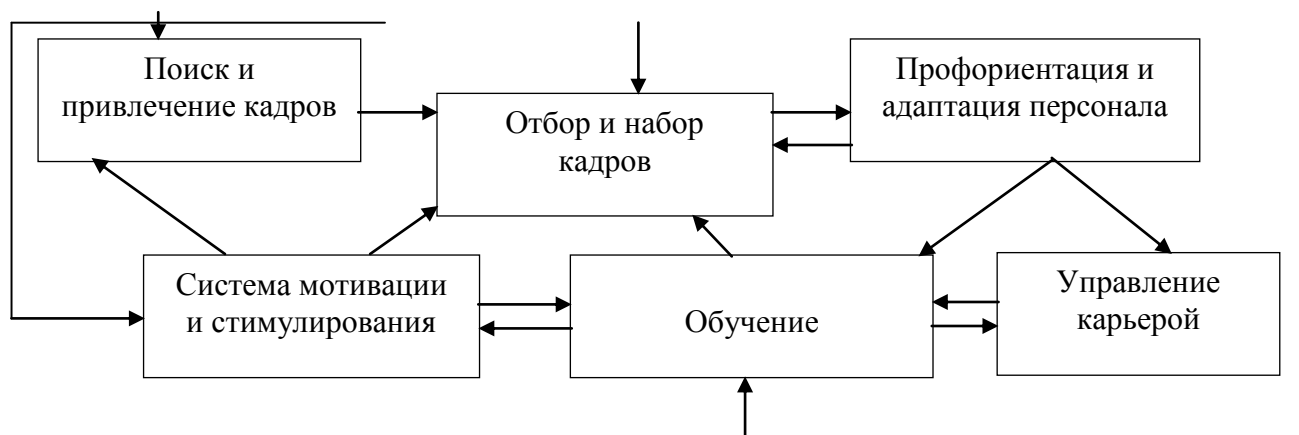


Рисунок 5. Процесс управления персоналом организации

При разработке персонал-технологии, направленной на совершенствование системы управления персоналом организации, необходимо учитывать следующие внешние и внутренние факторы:

- требования рынка к развитию производства;
- стратегические и тактические цели;
- имеющиеся финансовые возможности;
- профессионально-квалификационный состав персонала;
- ситуацию на рынке труда в регионе;
- уровень занятости персонала;
- продуктивность труда работников;
- сложившийся уровень заработной платы персонала и др. [27, с. 94]

Таким образом, комплекс работ по формированию системы управлению персоналом и объем функций, прав и обязанностей кадровой службы очень большой. Для того чтобы выполнить весь этот объем работ и допустить минимальное количество ошибок и сбоев, в организации должны быть разработаны стратегия и тактика кадровой политики.

1.2. Методы оценки процесса управления персоналом на предприятии

Система управления персоналом в своей реализации и функционировании представляет собой определённую совокупность приемов,

методов, технологий и процедур работы с кадрами. Наука и практика управления на современном этапе в своём арсенале имеет довольно широкий инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, а так же обоснования и реализация новой системы.

Понятие «метод» применительно к системе управления персоналом по своему содержанию означает совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию и влиянию на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов [28, с. 4].

Современные методы анализа управления персонала предполагают, с одной стороны, изучение индивидуальных характеристик и способностей работников для установления их потенциала, а с другой - выявление количественных и качественных требований к персоналу с учетом перспектив развития организации (фирмы), появления новых направлений работы [29, с. 116].

В качестве основных методов управления персоналом Ю.В. Тихомиров выделяет следующие: административные, экономические и социально-психологические [30, с. 85].

Другие предлагают следующую классификацию методов управления персоналом [31, С. 73]:

1. По стадиям процесса управления можно выделить: планирование, организацию, учет, анализ, мотивацию, контроль.

2. По характеру управленческого воздействия на персонал выделяются: методы информирования, методы убеждения, методы принуждения (основанные на угрозе)

3. По способам воздействия на человека можно выделить: административные, экономические, социально-психологические.

Наиболее распространённая классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации приведена в таблице

2.

Рассмотрим более подробно представленные методы.

Для построения системы управления персоналом организации существуют две группы методов:

1. методы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом,
2. методы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Таблица 2

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Системный анализ Экономический анализ Декомпозиция Последовательной подстановки Сравнений Динамический Структуризации целей Нормативный Параметрический Моделирование Функционально-стоимостного анализа Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный Матричный	Системный подход Аналогии Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирования Функционально-стоимостного анализа Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов 6-5-3 Морфологический анализ
Методы обоснования		Методы внедрения
Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа		Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостного анализа

Одним из основных методов построения системы управления персоналом является системный анализ, он служит методологическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом [32, с. 69].

Системный анализ служит методическим средством подхода к решению проблем совершенствования порядка управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие такого порядка управления персоналом в целом и составляющих его компонентов: целей, функции, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информацией, методов управления людьми, управленческих решений; на выявление различных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в целостную единую картину.

Системный подход подчёркивает целостность и интеграцию различных элементов организации, обеспечивает основу для достижения взаимопонимания между руководителями и подчинёнными [33, с. 106].

Системный анализ позволяет руководителю понять ситуацию и внести соответствующие изменения для достижения наивысшей эффективности. Системный подход даёт лучшую основу для чёткого распределения власти и ответственности при выполнении различных работ.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение вглубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции - на процедуры, процедуры - на операции и т.д. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в

отдельности, под действием которых сложилось её состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сопоставить существующую систему управления персоналом с подобной же - передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение даёт положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и системы управления персоналом с точки зрения соответствия задачам организации. Анализ целей, развёртывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом [34, с. 61].

Экспертно - аналитический метод совершенствования систему управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации мнений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценке причин и недостатков.

Нормативный метод предусматривает применение системы принципов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделения, порядок подчинённости и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда управления персоналом организации.

Параметрический метод. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально - стоимостного анализа. Он позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнение той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Такой метод способствует выявлению лишних или дублирующих функций управления, функций, которые по тем или иным причинам не выполняются, определению степени централизации и децентрализации функций управления персоналом [35, с. 40].

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток замыслов. Цель творческого совещания - выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать

независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из 6 членов экспертной группы излагает на бумаге по три идеи и передаёт их остальным членам группы, те, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут ещё по три и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из 6 листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчётов [36, с. 2].

После проведения анализа системы управления персоналом по различным методам, необходимо определить пути реализации совершенствования системы управления персоналом в соответствии с вышеизложенными принципами.

1.3. Показатели эффективности системы управления персоналом

В систему показателей, оценивающих систему управления персоналом организации, включаются:

- показатели экономической эффективности;
- показатели социальной эффективности;
- косвенные показатели эффективности.

Экономическая эффективность может рассматриваться с двух сторон:

- 1) финансовой (окупаемость вложенных средств);
- 2) производственной (экономические результаты, полученные в ходе реализации мероприятий по кадровой политике).

С финансовой стороны рассчитывают общие показатели экономической

эффективности, к которым можно отнести:

- годовой экономический эффект;
- экономическая эффективность мероприятий по научной организации труда.

Годовой экономический эффект (приведенную экономию) можно рассчитать по формуле (1):

$$\mathcal{E}\Phi_z = (C_1 - C_2) \sum V_{\text{вып.}} - K_{\text{э.э.}} \sum Z_{\text{е.в.}}, \quad (1),$$

где C_1 и C_2 – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда (трудовые затраты, руб.);

$V_{\text{вып.}}$ – годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении;

$K_{\text{э.э.}}$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (обратный сроку окупаемости);

$Z_{\text{е.в.}}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

Экономическую эффективность мероприятий определяют по формуле (2):

$$\mathcal{E}_o = \mathcal{E}_в. + \mathcal{E}_{д.с.} + \mathcal{E}_т. - Z_1, \quad (2),$$

где \mathcal{E} – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию труда, руб.;

$\mathcal{E}_в.$ – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{д.с.}$ – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

$\mathcal{E}_т.$ – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

Z_1 – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда.

Каждая составляющая экономии – это эффект не одного, а множества мероприятий по научной организации труда.

Экономия, достигаемая за счет высвобождения численности (формула3):

$$\mathcal{E}_в. = \sum N_{высв.} \cdot \sum \square Z_{П}, \quad (3),$$

где $N_{высв.}$ – численность высвобождаемых работников, чел.;

$Z_{П}$ – среднегодовая зарплата одного работника с начислениями, руб.

Экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава (4):

$$\mathcal{E}_м. = \sum C - \sum C_1, \quad (4),$$

где $\sum C$ – стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей до проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа, руб.;

$\sum C_1$ – то же, после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию, руб.

Затраты (3) на осуществление мероприятий в области кадровой политики в расчете на год включают затраты: на механизацию труда (Z_m), на стимулирование работников (Z_c), на проведение исследований и прочие затраты (Z_n) [37].

Среди показателей социальной эффективности есть те, которые поддаются стоимостной оценке и могут быть включены в состав экономических результатов при расчете эффективности управления персоналом.

Косвенные показатели эффективности включают следующие:

- текучесть персонала;
- сокращение числа конфликтов;
- уровень абсентеизма;
- показатели качества выпускаемой продукции;
- показатели удовлетворенности трудом, коллективом, руководством, системой вознаграждения [38].

Характеристика экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом приведена в приложении 1.

Таким образом, проведенное теоретическое исследование позволяет

сделать следующий вывод: система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом организации представляет прежде всего систему, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Повышение эффективности руководства персоналом в коммерческой организации достигается за счет использования таких факторов, как: хорошая организация рабочих мест; рациональное планирование и использование производственных площадей; систематическая переподготовка и повышение квалификации работников; обеспечение стабильности занятости; разработка и реализация различных социально-экономических программ и т.д.

Выводы по первой главе

Таким образом, проведенное теоретическое исследование позволяет сделать следующий вывод: система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом организации представляет прежде всего систему, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением и коммуникацией, т.е. создавать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов.

Повышение эффективности руководства персоналом достигается за счет использования таких факторов, как: хорошая организация рабочих мест; рациональное планирование и использование производственных площадей; систематическая переподготовка и повышение квалификации работников; обеспечение стабильности занятости; разработка и реализация различных социально-экономических программ и т.д.

Глава 2. Исследование системы управления персоналом на предприятии металлургической промышленности ООО «Металлсервис»

2.1. Организационно–экономическая характеристика ООО «Металлсервис»

Общество с ограниченной ответственностью "Металсервис" создано на основе добровольного соглашения физических лиц, объединивших свои средства путем определением доли в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Официальное сокращенное наименование Общества ООО «Металлсервис».

Основным документом, регламентирующим работу ООО «Металлсервис» является Устав предприятия.

Предприятие организовано в октябре 2000 года, находится по адресу: 455018, г. Магнитогорск, ул. Набережная, д. 11, корпус 1.

Основными видами деятельности акционерного Общества являются:

- 1) оптовая торговля черными металлами в первичных формах;
- 2) оптовая торговля отходами и ломом;
- 2) прием лома и отходов черных и цветных металлов;
- 3) переработка металлов;
- 4) сборка, монтаж металлоконструкций;
- 5) заготовка, переработка и реализация лома черных и цветных металлов;
- 6) разработка научно-технической продукции и ее реализация;
- 8) производство и реализация строительных материалов и строительных конструкций, утилизация отходов;
- 9) оказание платных услуг производственного и непроизводственного характера предприятиям, организациям, учреждениям и населению.

ООО «Металлсервис» осуществляет приемку металлического лома у юридических и физических лиц.

ООО «Металлсервис» предлагает поставщиками-ломосдатчикам взаимовыгодные условия сотрудничества. Основной стабильных связей с клиентами является высокая цена на металлолом, которую предлагает ООО «Металлсервис» ломосдатчикам на всех площадках работает. Это достигается

путем заключения прямых договоров со всеми крупными металлургическими заводами страны, минуя сеть посредников.

Услуги, предлагаемые ООО «Металлсервис» имеют комплексный характер, предусмотрен самовывоз металлолома с ломообразующих предприятий. Опытные специалисты осуществляют демонтаж мостов, зданий, списанного цехового оборудования, буровых вышек и т.д. В результате ломообразующие предприятия имеют возможность избавиться от накопившегося металлического лома, не подвергая риску поломки собственный автотранспорт, и не отвлекая его от основной деятельности. Для этого ООО «Металлсервис» использует специальную погрузочно-разгрузочную технику и ломовозы, что позволяет работать оперативно и четко, осуществлять вывоз лома с территории заводов и комбинатов в короткий срок.

ООО «Металлсервис» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, нести ответственность, быть истцом и ответчиком в суде.

Принятый лом цветных и черных металлов до переработки хранится на складе ООО «Металлсервис». Помимо хранения на складе выполняется большой комплекс работ по подготовке исходного сырья к производственному потреблению и снабжению им цеха переработки.

Поставки металла производятся во все регионы России: Урал, Центральную Россию, Поволжье, Восточную и Западную Сибирь, Дальний Восток и т.д. Партнёрами ООО «Металлсервис» стали промышленные предприятия г. Магнитогорска, г. Москвы, Казани, Самары, Челябинска, Омска, Новокузнецка...

Организационная структура организации и ее управление постоянно изменяется и совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями. Структура ООО «Металлсервис» представлена на рисунке 6.

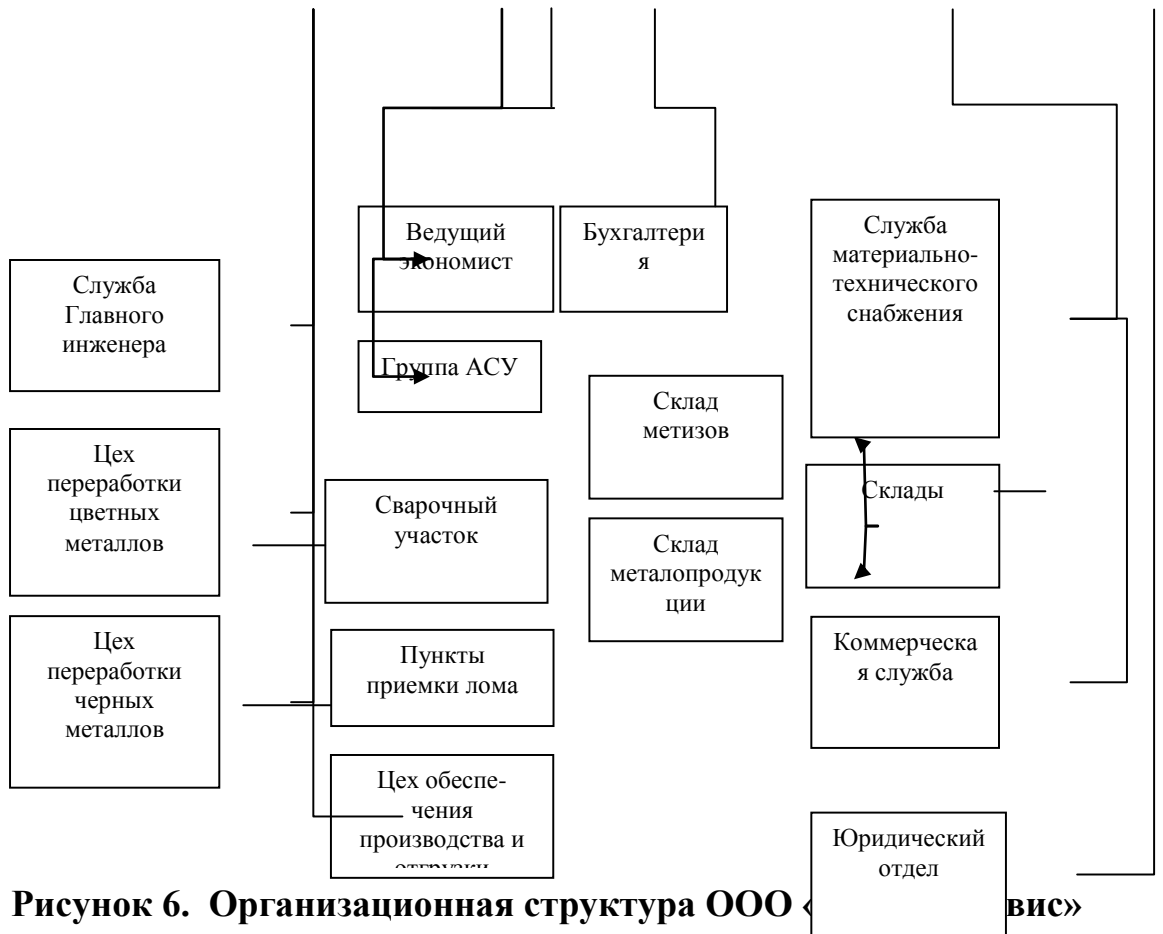
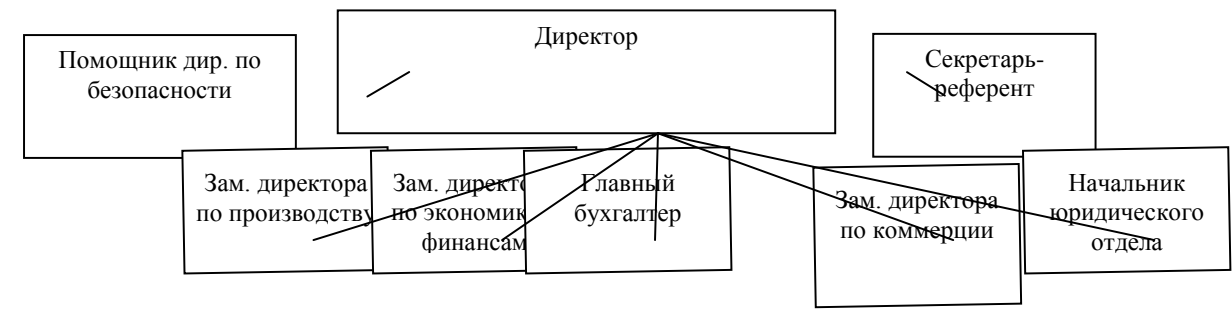


Рисунок 6. Организационная структура ООО «Металлсервис»

ООО «Металлсервис» присуща линейно-функциональная организационная структура, когда организация поделена на отдельные функциональные блоки (бухгалтерия, финансово-экономическая служба), каждое из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется директором, действующим на основании Устава общества, и положении «Об единоличном, исполнительном органе - директоре ООО «Металлсервис»,

законодательства РФ. К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества.

В составе ООО «Металлсервис» имеются подразделения, обеспечивающие разработку проведение технологии переработки лома черных и цветных металлов и погрузочно-разгрузочные работы.

В бухгалтерии происходит расчет налогов. Бухгалтер по налогам своевременно составляет и сдает в ФНС по Орджоникидзевскому району налоговые декларации.

Коммерческая служба организует разработку планов по маркетингу и в координации разнообразной деятельности на рынке различных подразделений отдела. Планы по структуре рынка, ценам и качественным характеристикам товаров разрабатываются также этим подразделением.

Цеха переработки черных металлов оборудованы станками для переработки металлопродукции, которые уже морально устаревают. В производственных цехах проводят такие работы как: изготовление просечного листа, размотка и резка арматуры, размотка и резка рулонов и другие виды работ по заказам потребителей.

На основании данных бухгалтерской отчетности (Приложение 1) проведем анализ основных технико – экономических показателей деятельности ООО «Металлсервис» за 2014–2016 гг. и результаты представим в таблице 3.

Проведенный анализ ТЭП позволяет сделать вывод, что объем производства и выручка ООО «Металлсервис» изменялись неоднозначно. Так, выручка от реализации продукции и услуг составляла в 2014 г. 710136 тыс. руб. и снизилась в 2015 г. на 55,5%(100%–48,72%) до 337275 тыс.руб. Объем производства снизился 51,28%. Снижение этих показателей обусловлено снижением деловой активности заказчиков. В 2016 год была обозначена производственная программа, которая выражалась в достижении к концу года выручки от работ в размере 520 млн. руб. Исходя из этого в 2016 г. наблюдается увеличение производства и выручки.

Таблица 3

**Динамика основных технико – экономических показателей ООО
«Металлсервис»**

Показатели	Фактическое значение, руб.			Темпы роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2015
1. Объем производства продукции (услуг, работ), т.р.	710136	345987	505487	48,72	146,10
2. Выручка от реализации, т.руб.	710024	337275	505404	47,50	149,85
3. Численность работников, чел.	473	494	492	104,44	99,6
4. Среднегодовая стоимость основных средств, т.руб.	31455	32455	31077	103,18	95,75
5. Среднегодовые остатки оборотных средств, т.р.	30174	25694	31575	85,15	122,89
6. Производительность труда, тыс.руб./чел.	2474,34	1095,05	1695,99	44,25	1,54
7. Фондоотдача, руб./руб.	22,57	10,39	16,26	46,04	156,49
8. Коэффициент оборачиваемости	23,53	13,13	16,01	55,78	121,94
9. Себестоимость продукции, т.руб.	591797	296168	453822	50,05	153,23
10. Прибыль от продаж, т.руб.	73963	5315	22006	7,19	414,05
11. Рентабельность продаж, %	10,42	1,58	4,35	15,13	276,31

Увеличение объема производства на 46,1% обусловлено тем, что за отчетный период ООО «Металлсервис» была выполнена работа, направленная, в первую очередь, на реализацию плановой производственной программы и получение максимальных доходов.

Выручка от реализации продукции в 2016 г. увеличилась на 49,85% и составила 505404 тыс.руб. Помимо заключенных договоров, постоянно ведется активная тендерная работа по привлечению новых заказчиков. Предприятием получен Золотой сертификат «Надежные организации» сроком на два года. Настоящий сертификат удостоверяет высокое качество работ, успешную многолетнюю работу предприятия, исполнение заказов в установленные сроки, финансовую стабильность и является прямой ответственной рекомендацией для потребителей.

Численность работников в 2015 г. увеличилась на 7,28% и составила 308 чел., в то время как в 2014 г. численность персонала ООО «Металлсервис» составляла 287 чел. В 2016 г. численность персонала снизилась на 3,18%, что обусловлено кадровой политикой по оптимизации численности персонала.

Динамика основных фондов указывает на увеличение основных фондов в 2015 г. на 3,18% с 31455 тыс.руб. до 32455 тыс.руб. В ведении «Металлсервис»

– около 8 тысяч магистральных газопроводов и газопроводов–отводов диаметром до 1420 мм, 18 компрессорных станций, оснащенных 131 газоперекачивающим агрегатом общей мощностью 1017 МВт, а также более 260 ГРС. В 2015 году была продолжена работа по обновлению инструментальных и сварочных модулей, так в 2015 году было изготовлено – 13 шт. Непрерывно строятся и вводятся в эксплуатацию новые отводы, ГРС, газоизмерительные станции. Ведутся работы по реконструкции компрессорных станций и других объектов, направленные на повышение эффективности и внедрение новейших средств управления, контроля и защиты газотранспортной системы предприятия. В 2016 г. сумма основных средств снижается на 4,25% и составляет 31077 тыс.руб., что обусловлено списанием с баланса морально и физически устаревшего оборудования.

Стоимость оборотных средств снизилась с 301736 тыс.руб. в 2014 г. до 25694 тыс.руб. в 2015 г. или на 14,85%. В 2014 –2015 гг. г., объемы производства снизились и многие материалы со складов ООО «Металлсервис» были израсходованные материалы и сырье. В 2016 г. за счет расширения деятельности и для бесперебойного обеспечения материально–производственными запасами на складке увеличился объем необходимых материалов.

Производительность труда в 2015 г. снизилась на 55,75% (44,25%–100%) и составила 1095,05 тыс.руб./чел, в то время как в 2014 г. производительность труда составляла 2474,34 тыс.руб./чел. Снижение производительности труда обусловлено снижением выручки и увеличением численности персонала. В 2016 г. за счет роста выручки на 46,1% и снижения численности на 3,12%, увеличилась производительность труда на 1,54% и составила 1695,99 тыс.руб./чел.

Изменение среднегодовой стоимости основных средствах повлияло на изменение фондоотдачи в сторону ее снижения на 53,96% с 22,57 руб./руб. до 10,39 руб./руб. В 2016 г. наблюдается увеличение фондоотдачи на 56,49% до

16,26 руб./руб., что обусловлено увеличением выручки и списание с баланса изношенного производственного оборудования.

Уменьшение оборачиваемости оборотных средств в 2015 г. на 44,22% (55,78%–100%) также является отрицательным моментом, указывающим на снижение эффективности использования производственных ресурсов и деловой активности ООО «Металлсервис». Однако, в 2016 г. оборачиваемость увеличивается на 21,94%, что является положительным фактором. Увеличение оборачиваемости обусловлено в основном произошло за счет изменений в дебиторской задолженности. Программы по работе с дебиторами позволили снизить дебиторскую задолженность и увеличить сроки расчетов с потребителями за выполненные работы (услуги).

Анализ себестоимости выявил ее снижение в 2015 г. на 49,05% (50,05%–100%), так как основой финансовой политики в этот период у ООО «Металлсервис» являлось снижение расходов, как материальных, так и на оплату труда. Увеличение себестоимости продукции (работ, услуг) в 2016 г. обусловлено расширением деятельности и заказов, увеличением цен на некоторое сырье и материалы. Помимо этого следует отметить, что за отчетный период предприятие выплатило большую часть обязательств по договорам лизинга.

Динамика показателей эффективности деятельности позволяет отметить отрицательные тенденции в финансовых результатах в 2015 г. Наблюдается значительное снижение прибыли на 92,81%. Это обусловлено снижением выручки и ростом управленческих расходов. В 2016 г. за счет повышения деловой активности прибыль от продаж значительно увеличилась на 314,05%. На увеличение прибыли повлияло снижение затрат на 1 руб. продукции.

Рентабельность продукции изменялась пропорционально выручки от продаж. Так, в 2015 г. она снизилась на 84,17% с 10,42% до 1,58%. В 2016 г. наблюдается рост рентабельности на 176,31%. Увеличение рентабельности в ООО «Металлсервис» является положительным моментом, указывающим на

повышение эффективности деятельности предприятия и укрепления своих позиций на строительном рынке.

Таким образом, проведенный анализ динамики основных экономических показателей ООО «Металлсервис» за 2015–2016 гг. позволил выявить, что в течении анализируемого периода происходят значительные структурные, организационные, финансовые и технологические преобразования, которые воздействуют на все уровни и сегменты деятельности предприятия. За 2016 предприятие значительно улучшило свои финансовые показатели по сравнению с 2015 годом, однако не достигло уровня 2014 г. Производительность труда снизилась к концу анализируемого периода.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Металлсервис»

Организационную структуру управления ООО «Металлсервис» можно отнести к линейно-функциональной, так как её основу составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (главный бухгалтер, заместитель генерального директора по коммерции, заместитель генерального директора по общим вопросам, главный инженер). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Существующая структура предприятия имеет свои преимущества и недостатки (таблица 4).

В целом, система соответствует целям организации, внутренним и внешним факторам на нее влияющим.

Организационная структура постоянно изменяется и совершенствуется в соответствии с изменяющимися условиями.

Таблица 4

Анализ организационной структуры за последних 3 года

Разместить организационную структуру и отметить	
Достоинства:	Недостатки:

четкая система взаимных связей функций подразделений	отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими
четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель	тенденцию к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений
ясно выраженная ответственность	малую гибкость и приспособляемость к изменению
быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих	критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные
	тенденцию к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности
	большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение
	повышенную зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев

Целью управления персоналом ООО «Металлсервис» является создание гибких механизмов управления, позволяющих быстро адаптировать персонал к условиям деятельности в растущей организации, сохранить и пополнить команду единомышленников новыми сотрудниками, обеспечивая при этом как достижение целей организации, так и удовлетворение интересов работников.

Для достижения этих целей на предприятии решается ряд взаимосвязанных задач:

- разрабатываются единые принципы стратегического управления организацией и персоналом;
- стимулируется адаптация персонала к изменениям в организации;
- создается действенная система мотивации и стимулирования труда, направленную на развитие персонала, подкрепление достигнутых успехов отдельными работниками и поощрение групповой работы;
- создается система оценки персонала;

- стимулируется повышение квалификации и обучение работников для развития компетенции в решении задач, стоящих перед организацией;
- обеспечивается оптимальный состав персонала нужного качества.

Принципы управления персоналом ООО «Металлсервис»:

- соответствие численности работников объему выполненных работ;
- согласование работника со степенью сложности его трудовых функций;
- обусловленность структуры персонала организации объективными факторами производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для постоянного повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

Службы управления персоналом ООО «Металлсервис» выполняет весь комплекс работ, связанных с людьми на производстве, т. е. единство объекта определяет централизацию функций по управлению персоналом.

В ООО «Металлсервис» управлением персоналом занимается отдел кадров под руководством начальника отдела. Общая численность отдела кадров по состоянию на 01.01.2017г. согласно штатного расписания, составляет 4 человека, вместе с руководителем отдела.

Структура отдела кадров ООО «Металлсервис» представлена на рисунке 7. Расчет нормативной численности отделов управления ООО «Металлсервис» при формировании штатного расписания осуществляется в соответствии с внутрикорпоративными нормативами численности для оценки оптимальности аппарата управления организации.

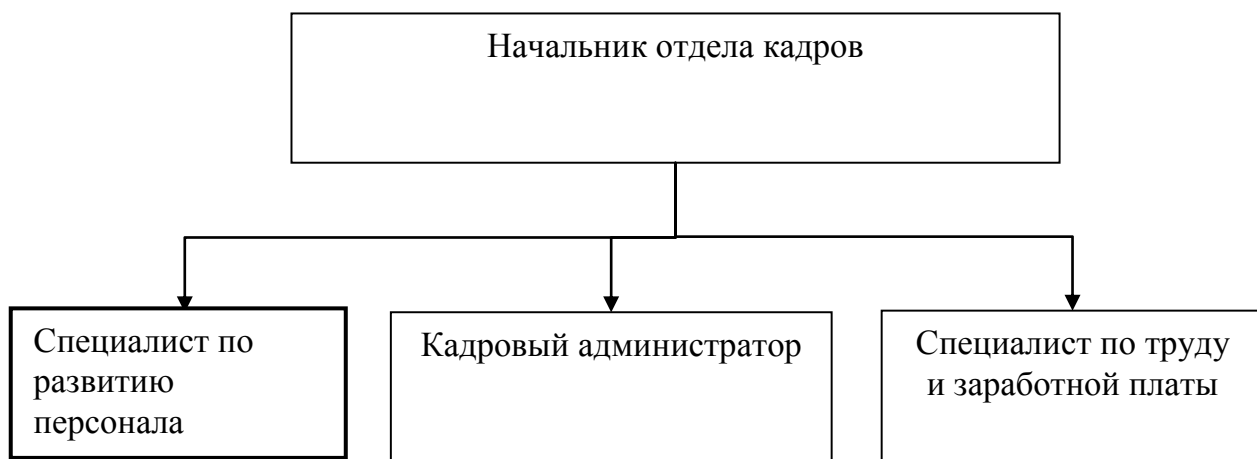


Рисунок 7. Структура отдела кадров ООО «Металлсервис»

Анализ численности службы управления персоналом ООО «Металлсервис» за 2014-2016 гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5

Анализ численности службы управления персоналом ООО «Металлсервис» за 2014-2016 гг.

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом, %		
	2014	2015	2016
492	78	0,81	0,82

Расчет нормативной численности отдела кадров определяется по формуле (2.1):

$$Ч = \frac{Ч_{(сп)}}{Н_{(обс)}}; \quad (2.1)$$

Где, Ч(СП) – среднесписочная численность работников, чел.;

Н(обс) – норма обслуживания (120чел.).

Рассчитаем нормативную численность отдела кадров по данным за 2016 год:

$$Ч = 492/120 = 4,1 \text{ или } 4 \text{ чел.}$$

Исходя из вышеприведенных расчетов, фактическая численность отдела кадров ниже нормативной на 1 человека .

Функции по осуществлению системы управления персоналом выполняет специалист по кадрам. В его функции входит:

- определяет потребности в персонале, как текущей, так и на перспективу;
- организует подбор персонала;
- планирует карьерный рост работников, обеспечивает перемещения, организует систему кадрового резерва;
- проводит исследования по определению уровня мотивации работников к труду и разрабатывает мероприятия по повышению удовлетворенности трудом;

- проводит работы по повышению уровня охраны и безопасности труда;
- организует учета персонала и предоставляет необходимую отчетность, проводить аналитическую работу по результатам управления персоналом.

Анализ функциональных подсистем СУП в ООО «Металлсервис» представлен в таблице 6.

Таблица 6

Анализ функциональных подсистем СУП в ООО «Металлсервис»

Наименование подсистемы	Наименование должностей, которые выполняют функциональные обязанности
Управление организацией в целом	Директор, зам.директора
Управление отдельными функциональными и производственными подразделениями организации	Руководители структурных подразделений
Планирование и маркетинг организации	Эксперт
Управление наймом и учетом персонала	Кадровый администратор
Управление трудовыми отношениями	Кадровый администратор. Юрист
Обеспечение нормальных условий труда	Специалист по труду и заработной платы
Управление развитием персонала	Специалист по развитию персонала
Управление мотивацией и стимулированием труда персонала	Специалист по труду и заработной платы, бухгалтерия
Управление социальным развитием	Специалист по развитию персонала, директор
Развитие оргструктуры управления	Специалист по развитию персонала
Информационное обеспечение системы управления персоналом	Группа АСУ
Правовое обеспечение системы упр. Персоналом	Юрисконсульт

Функции службы управления персоналом в ООО «Металлсервис»:

- определение потребности в персонале, как текущей, так и на перспективу;
- организация подбора персонала на основе профессио– и психогрaмм, должностных инструкций, положений о подразделениях, разработанных систем профессиональных и личностных тестов и испытаний;
- планирование карьеры работников, обеспечение перемещений, организация системы кадрового резерва и работы по улучшению адекватности качеств претендентов требованиям рабочего места;
- проведение исследований по выявлению мотивации работников к труду и разработка мероприятий по повышению удовлетворенности трудом;

- проведение работ по повышению уровня охраны и безопасности труда;
- организация принятия совместных решений, проведения важных деловых встреч и переговоров, в том числе по обеспечению социальной защиты работников;
- организация учета персонала и предоставления необходимой отчетности, проведение аналитической работы по результатам управления персоналом.

В штате службы управления персоналом ООО «Металлсервис» состоят специалисты, способные выполнять все перечисленные функции.

Обеспеченность ООО «Металлсервис» трудовыми ресурсами представлена в таблице 7.

Таблица 7

Обеспеченность ООО «Металлсервис» трудовыми ресурсами за 2014-2016 г.г.

Наименование показателя	2014		2015		2016		Процент обеспеченности , %		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2014	2015	2016
Среднесписочная численность	476	473	493	494	480	492	99,3	99,7	102,5
В том числе рабочие	415	413	440	434	421	432	99,5	101,3	102,6
Из них: основные рабочие	366	375	373	388	398	386	102,35	96,22	96,92
вспомогательные рабочие	38	38	45	46	47	46	100	97,67	97,78
инженерно-технические работники и служащие	63	60	54	60	67	60	95,65	90,38	90

Анализ данных табл. 7 позволяет сделать вывод, что в 2014 г. предприятие не было обеспечено трудовыми ресурсами в соответствии с планом на 0,7%.

При этом, по категориям руководители, специалисты и служащие ООО «Металлсервис» было обеспечено на 100%. В 2016 г. обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами превысила плановую, а по категории руководителей не обеспеченность составила 10%. Это обусловлено тем, что на предприятии отсутствует эффективная система работы с кадровым резервом.

В 2016 г. ООО ООО «Металлсервис» обеспечено трудовыми ресурсами на 102,5%, т.е. факт превышает план и это необходимо учесть при разработке

мероприятий, так как держать излишние трудовые ресурсы не рентабельно.

Далее необходимо проанализировать качественный состав персонал по уровню квалификации (таблица 8). Анализ данных табл. 8 позволяет сделать вывод, что доля рабочих 2 разряда в 2015 г. увеличилась до 10,4%, а в 2016 г. снизилась до 5,6%. Также отмечается снижение рабочих с 3 разрядом. Так в 2014 г. их доля составляла 36,2%, а в 2016 г. снизилась до 27,4%. Это обусловлено тем, что некоторые рабочие прошли переподготовку и курсы повышения квалификации и увеличили свой разряд. Поэтому доля рабочих 4 разряда увеличилась с 28,7% в 2014 г. до 32,5% в 2016 г., что является положительным моментом в деятельности организации.

Таблица 8
Состав рабочих ООО «Металлсервис» по уровню квалификации

Разряд рабочих	Тарифные коэффициенты	Численность рабочих на конец года, чел.		
		2014	2015	2016
2 разряд	2,1	24	45	24
3 разряд	2,4	150	109	118
4 разряд	2,7	119	138	140
5-6 разряд	3,0	96	115	100
без разряда	-	25	27	49
Итого		413	434	432
Средний тарифный разряд рабочих		2,84	2,96	3,02
Средний тарифный коэффициент		2,34	2,86	2,95

Доля рабочих 5-6 разряда практически не изменялась. Таким образом, квалификационный уровень рабочих ООО «Металлсервис» за 2014-2016 гг. повысился.

Динамика и структура качественного состава персонала ООО «Металлсервис» за 2014-2016 гг. представлена в таблице 9.

Таблица 9
Качественный состав персонала ООО «Металлсервис» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Группы работников						
По возрасту, лет до 20	1	1	1	0,21	0,20	0,20
от 20 до 30	102	115	123	21,56	23,28	25,00
от 30 до 40	143	143	139	30,23	28,95	28,25

от 40 до 50	122	133	153	25,79	26,92	31,10
от 50 до 60	87	87	65	18,39	17,61	13,21
Старше 60	19	16	12	4,02	3,24	2,44
итого	473	494	492	100	100	100
По образованию:	0	0	0	0	0	0
незаконченное среднее	18	18	36	3,81	3,64	7,32
среднее, среднее профессиональное	271	130	106	57,29	26,32	21,54
высшее профессиональное	231	347	350	48,84	70,24	71,14
Итого	473	494	492	100	100	100
П трудовому стажу, лет:	0	0	0	0	0	0
до 5	67	73	101	14,16	14,78	20,53
от 5 до 10	108	104	96	22,83	21,05	19,51
от 10 до 15	127	134	141	26,85	27,13	28,66
От 15 до 20	144	148	126	30,44	29,96	25,61
свыше 20 лет	28	34	29	5,92	6,88	5,89

Анализ данных табл. 9 позволяет сделать вывод, что за анализируемый период на ООО ООО «Металлсервис» происходят качественные изменения в возрастной структуре персонала. Показатель среднего возраста работника указывает, что идет процесс омолаживания персонала.

В целом структура персонала стабильна и её доли имеют правильные пропорции соответствующие производственным задачам. Это положительная тенденция, так как заметное нарушение в возрастной структуре персонала может негативно повлиять на психосоциологический климат в коллективе предприятия и создать серьезные проблемы. Однако процесс омолаживания может иметь и негативные последствия, так как наличие в коллективе опытных специалистов создает атмосферу стабильности и уверенности в будущем как предприятия, так и работников независимо от их возраста.

За анализируемый период снизилась доля работников в возрасте старше 60 лет, а также удельный вес группы от 51 до 60 лет. Это положительные изменения, так как снижение доли немолодых людей в составе персонала повышают восприимчивость к инновациям и в долгосрочном периоде ведет к сокращению объема работ (услуг).

Далее рассмотрим структура персонала по рабочему стажу. Структурные изменения среди групп работников по стажу имеют негативный характер, так за анализируемый период удельный вес работников работающих менее пяти

лет увеличился с 14,16% в 2014 г. до 20,53% в 2016 г. Это указывает, что при приеме на работу руководство ООО «Металлсервис» ориентируется преимущественно на новых работников, поэтому может столкнуться с текучестью кадров. Вновь нанятые работники могут не иметь достаточно большого рабочего стажа (считается, что «старички» сохраняют «память» предприятия).

Перекосы в возрастной структуре предприятия, в распределении рабочих по стажу очень часто имеют неблагоприятные последствия. Тогда как преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как «успех» выбранной политики предприятия, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров. Здесь можно выделить тенденцию к увеличению доли персонала с средним и высшим профессиональным образованием, это положительная тенденция, так как сказывается на общем квалификационном уровне персонала. При этом положительным моментом является снижение доли работников с начальным образованием.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Показатели движения персонала ООО «Металлсервис» рассчитаны в таблице 10.

Таблица 10
Данные о движении персонала ООО «Металлсервис» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, чел.		
	2014	2015	2016
Численность ППП на начало года, чел.	473	494	492
Принято, чел.	38	33	42
Выбыли, чел.	59	35	45
в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	27	20	24
в т.ч. уволено за прогулы	8	7	5

Коэффициенты:			
- оборота по приему работников	8	7	9
- оборота по выбытию работников	12	7	9
- текучести кадров	6	4	5
- постоянства кадров	88	93	91

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

Анализ данных табл. 13 позволяет сделать вывод, что коэффициент оборота рабочей силы по выбытию изменялся в отрезке 12-9%. При этом, в 2015 и 2016 гг. коэффициент оборота рабочей силы по приему не превышал коэффициент оборота рабочей силы по увольнению.

Коэффициент текучести низкий (6% в 2014 г., 4% в 2015 г. и 5% в 2016 г.), что может говорить о продуманной кадровой политике и нормальной оплаты труда. Текучесть кадров характерна для производственных рабочих, которые в некоторой степени не довольны отдельными элементами системы управления персоналом, такой как внутреннее обучение, отсутствия дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

Для управления персоналом в ООО «Металлсервис» используется конфигурация программы 1С Бухгалтерии «Кадровик 1,0», которая в полной степени не позволяет вести полноценный кадровый учет. Скриншот программы «Кадровик» представлен на рисунке 2.3.

Используемая автоматизированная конфигурация программы 1С Бухгалтерии «Кадровик» не позволяет хранить личные данных о кандидатах как о физических лицах, хранить материалы, появляющихся в процессе работы с кандидатом, от резюме до результатов анкетирования, планировать встречи с кандидатами и регистрация принятых решений вплоть до принятия на работу.

ООО «Металлсервис» направляет в бухгалтерию следующие документы: приказы о приеме на работу (Приложение 4); приказы о кадровом перемещении; приказы об увольнении (Приложение 5); приказы по отпуску; больничные листы.

В перспективе в процессе слияния информационной системы с единой базой данных для ООО «Металлсервис» и бухгалтерии некоторые документы не нужно будет направлять в бухгалтерию, что позволит сократить бумажный документооборот, количество ошибок и повысит производительность работы.

Руководство вправе потребовать от отдела кадров отчет произвольной структуры в управленческих целях. Дата запроса заранее не определена, структура отчета может быть совершенно произвольной, хотя существуют некоторые «любимые» отчеты руководства.

Можно выделить следующие основные типы отчетов руководству:

- индивидуальные сведения по сотруднику;
- списки сотрудников;
- события (приемы, увольнения, перемещения, больничные и т.д.);

В результате просмотра журналов регистрации ООО «Металлсервис» и анализа полученной информации была составлена таблица, где представлена сводная информация по каждому виду кадрового документа в динамике по годам (таблица 11). Данные позволяют сделать вывод, что общее количество документов в организации сокращалось до уровня 74 и 90 процентов от предыдущего года.

Таблица 11

Анализ структуры кадрового документооборота ООО «Металлсервис»

Наименование документа	Количество документов			Темпы роста, %	
	2014	2015	2016	в 2015 к 2014	в 2016 к 2015
Входящие тех. документы	124	203	240	164	118
Исходящие тех. документы	384	402	358	105	89
Приказы	870	648	894	74	138
в том числе:					
– по основной деятельности	157	116	156	74	134
– по командировкам	215	178	222	83	125
– по личному составу	498	354	516	71	146
Внутренние	3841	2597	1972	68	76
в том числе:					
– финансовые	1492	973	1272	65	131
– служебные	2349	1624	700	69	43
Итого в год:	5219	3850	3464	74	90

Использование конфигурации «Кадровик 1,0» позволяет обмениваться сообщениями между сотрудниками организации в виде электронной почты, записок, докладных.

Проанализировав более подробно изменение объема документооборота, определим какие подразделения наиболее сильно загружают документами руководителя.

В ООО «Металлсервис» существует система отбора кадров. Отбор персонала ведется через встречи и собеседования кандидатов с работниками отдела кадров, а в аппарате управления – через собеседования с руководителями подразделений, директором и его заместителями.

В ООО «Металлсервис» процедурой подбора и приема на работу кадров занимается кадровый администратор.

Набор кадров организация ведет как из внешних, так и внутренних источников (учебные заведения; коммерческие учебные центры; посреднические фирмы по подбору персонала; центры обеспечения занятости; профессиональные ассоциации и объединения; свободный рынок труда).

Совокупность источников подбора персонала в ООО «Металлсервис» представлена в таблице 12 и рисунке 8.

Таблица 12

Источники привлечения персонала в ООО «Металлсервис»

Показатели	Значения			Изменения	
	2014	2015	2016	2015	2016
Численность на начало года	287	308	298	21	-10
Принято	19	23	14	4	-9
а) Найм со стороны	14	8	9	-6	1
б) Выпускники высших учебных заведений	5	3	1	-2	-2
в) Перевод с других предприятий	3	4	0	1	-4
г) Пенсионеры	6	8	4	2	-4

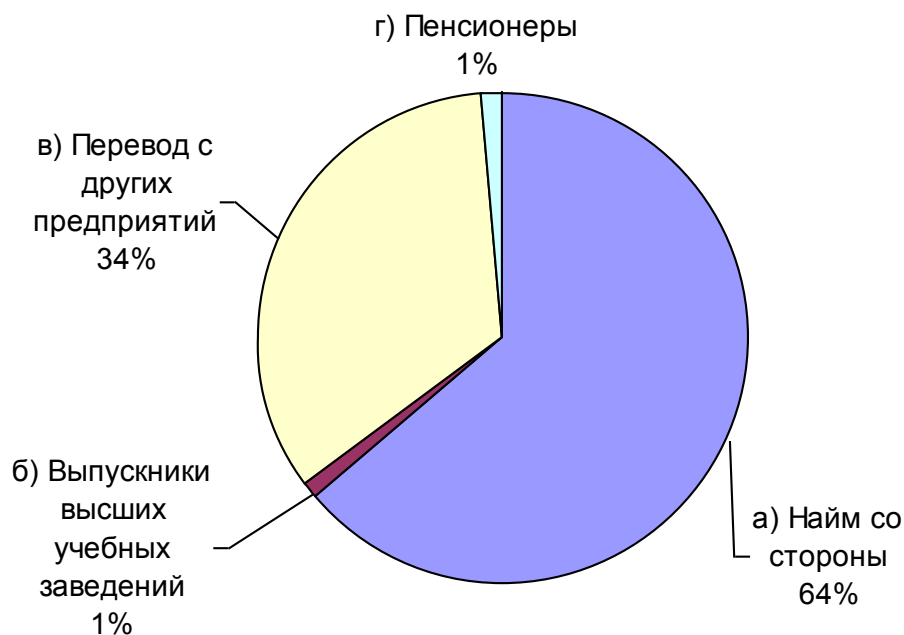


Рисунок 8. Структура источников подбора персонала в ООО «Металлсервис»

В ООО «Металлсервис» отсутствует учет в электронном Банке данных информации по принимаемым работникам и отсюда возникает риск повторного приема на работу лица, уволенного ранее с предприятия за нарушения трудовой дисциплины.

Прием на работу в Общество производится на основании заключенного трудового договора (контракта) о работе в ООО «Металлсервис». При приеме на работу в Общество администрация требует от поступающего: предоставления трудовой книжки оформленной, в установленном порядке; предъявления паспорта, удостоверяющего личность; диплома или иного документа о полученном образовании или документа подтверждающего специальность или квалификацию; военного билета; пенсионного страхового полиса; ИНН. Прием на работу без указанных документов не производится.

В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств принимаемого на работу работника администрация ООО «Металлсервис» предлагает ему представить краткую письменную характеристику (резюме) выполняемой ранее работы, умение пользоваться оргтехникой, работать на

компьютере и т.д.

Прием на работу в Общество осуществляется, как правило, с прохождением испытательного срока продолжительностью от 1 до 3–х месяцев. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку. Фактическим допуском к работе считается заключение трудового договора, независимо от того, был ли прием на работу оформлен надлежащим образом.

Из выше сказанного следует, что оценка персонала при приеме на работу персонала в ООО «Металлсервис» реализуется в организации на среднем, ближе к высокому уровню. Поэтому действующая система отбора персонала в ООО «Металлсервис» требует принятия корректирующих мер в области отбора и найма персонала, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность привлечения работников, а также деятельность всей организации за счет хорошо подобранных квалифицированных кадров.

Далее рассмотрим такую подсистему управления персоналом, как адаптация.

В ООО «Металлсервис» вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: специалист отдела кадров, инженер по охране труда, линейные руководители или коллеги по работе.

Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Затем непосредственный руководитель знакомит новичка с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом.

В ООО «Металлсервис» имеются положения о наставничестве, где указаны порядок оформления наставничества, изложены функции, определены доплаты за производственное и теоретическое обучение рабочих при их подготовке (переподготовке) и освоении смежных (вторых) профессий, повышении квалификации рабочих и специалистов. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку «влиться» в коллектив,

понять корпоративную культуру компании, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности.

В ООО «Металлсервис» не составляется программа адаптации на основании оценки уровня подготовленности.

Контроль процесса адаптации не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. При определении сроков в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные показатели (уровень и стабильность количественных показателей труда (на основании данных о выработке), уровень удовлетворенности профессией, условиями труда, коллективом (на основании анкетирования, собеседования). Проблемы текучести на предприятии обсуждаются на производственных совещаниях. За 2008–2014 гг. отмечаются тенденции увеличения движения рабочей силы ООО «Металлсервис». Негативным моментом является увеличение текучести кадров. Это говорит о низком уровне адаптированности, о проблемах в сфере управления персоналом

Система обучения персонала в ООО «Металлсервис» включает:

- профессиональную подготовку, переподготовку, получение второй профессии рабочих;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации руководителей и специалистов;

Данные по подготовке и повышению квалификации приведены в таблице

13.

Таблица 13

Данные по повышению квалификации в ООО «Металлсервис»

Наименование показателя	Год			Темп прироста, %	
	2014	2015	2016	2015	2016
Повысило квалификацию, Всего человек	15	16	20	20	66,67
Коэффициент повышения квалификации	12,27%	12,68%	18,65%	3,34%	47,1%

Затраты на обучение, тыс.руб.	132,62	155,51	180,09	46,1%	8,4%
-------------------------------	--------	--------	--------	-------	------

В 2015 году количество человек, повысивших свою квалификацию за счет средств ООО «Металлсервис» увеличилось на 20%, в 2016 году увеличилось на 66,67% и составило 10.

Увеличение затрат на обучение с каждым годом благоприятно сказывается на коэффициенте повышения квалификации. В 2015–2016 рост удельного веса более квалифицированных работников положительно характеризует работу предприятия, ибо более высокий уровень квалификации является залогом более производительного и творческого труда.

Обучение персонала осуществляется по форме: с отрывом от производства, без отрыва от производства и с частичным отрывом от производства. Методы обучения: групповое и индивидуальное.

Обучение персонала проводится согласно заявок от руководителей подразделений направляемых в службу качества ООО «Металлсервис», в которых указывается вид обучения и количественный состав обучаемых. Отдел кадров ведет и сохраняет соответствующие записи по вопросам образования, подготовки кадров, повышения квалификации их мастерстве и опыте. Записи о прохождении обучения или повышении квалификации (в том числе по ТБ и охране труда) вносятся в карточки формы Т-2 и базу данных работников предприятия на основании свидетельств, аттестатов, протоколов заседания аттестационных комиссий.

Руководители структурных подразделений являются ответственными за своевременную подготовку и повышение квалификации кадров, обеспечивающих результативность и качество работы при выполнении производственных планов.

В ООО «Металлсервис» планирование деловой карьеры является одной

из функций менеджеров. Оно предполагает изучение интересов и возможностей сотрудников, постановку ими личных целей и определение с помощью руководителей и кадровых служб различных вариантов продвижения.

Планированием карьеры в ООО «Металлсервис» могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

В ООО «Металлсервис» используются средства, направленные на карьерный рост сотрудников и которые представлены в таблице 14.

Таблица 14

**Средства, направленные на развитие карьеры персонала в ООО
«Металлсервис»**

Средства развития карьеры	Содержание/значение	Задействованная численность персонала	
		в 2015 г.	в 2016 г.
1. Стимулирование руководством стремления сотрудника к карьерному росту	Администрация заинтересована в обучении специалистов с целью повышения квалификации	повышение квалификации прошло 5 чел.	повышение квалификации прошло 8 чел.
2. Организация стажировок	Для сотрудника на смежных должностях в своем отделе и в смежных подразделениях	Стажировку прошли 8 работников	Стажировку прошли 6 работников
3. Временные ротации	Используются как в одном подразделении ООО «Металлсервис», так и внутри организации с предоставлением в отдельных случаях возможности занимать более высокие должности	Более высокие должности заняли 2 чел	Более высокие должности заняли 4 чел
4. Разъясняющая работа с персоналом	Специалист службы персонала разъясняет, что продвижение по службе – это сложный, трудоемкий процесс, требующий большой отдачи и сознательности	Беседы проведены с персоналом и специалистами – 21 чел.	Беседы проведены с персоналом и специалистами – 27 чел.
5. Подготовка резерва	подбор и обучение дублеров на случай освобождения ключевых должностей	В резерв зачислено 3 чел. Использовано из резерва 1 чел.	В резерв зачислено 5 чел. Использовано из резерва 2

			чел
6. Аттестация персонала		1 раз в год. Аттестовано 18 чел	1 раз в год. Аттестовано 23 чел
7. Внутренний кадровый аудит	позволяет разрабатывать своевременные корректирующие и предупреждающие действия	1 раз в год.	1 раз в год.

При построении карьеры работник ООО «Металлсервис» чаще ставит следующие задачи: добиться более высокого профессионального уровня, обеспечить материальное благополучие, расширить кругозор, поднять авторитет среди коллег, родителей, добиться признания и уважения окружающих.

Показатели управления карьерой в ООО «Металлсервис» представлены в таблице 15.

Таблица 15

Показатели управления карьерой в ООО «Металлсервис»

Показатели	2014	2015	2016
Повысили квалификацию	15	16	20
Прошли стажировку	3	8	6
Ротация персонала	1	2	4
Прошли обучение	7	12	10

По данным таблицы видно, что в ООО «Металлсервис» прошли стажировку в 2014 г. – 3 чел, в 2015 г. – 8чел. и в 2016 г. – 15 чел. В 2014 г. в ротации персонала в ООО «Металлсервис» задействован 1 чел переведен из рабочего производственного цеха на должность мастера участка.

В 2015 г. в ротации участвовало 2 чел: бухгалтер по расчетам переведена в отдел расчетов с клиентами на должность начальника отдела, мастер ГКС повышен в должности до начальника и инженер по охране труда повышен в должности и переведена на должность старшего контроля Группы по охране природы и лабораторному контролю.

В целом применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат в ООО «Металлсервис».

Руководство ООО «Металлсервис» считает, что перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно.

При планировании карьеры сотрудников администрация учитывает следующие обстоятельства. Продвижение сотрудника по должности потребует повышения заработной платы, т. е. увеличения расходов на содержание персонала. Кроме того, затраты администрации на обучение и повышение оплаты труда сотрудников должны быть оправданы повышением доходности ООО «Металлсервис». Поэтому сосредоточиваются усилия на планировании карьеры наиболее перспективных сотрудников, способных с карьерным ростом давать большую отдачу и увеличивать прибыль организации. К тому же внимательное отношение руководителей ООО «Металлсервис» к карьере наиболее ценных сотрудников способствует их закреплению в организации. С такими специалистами руководители подразделений и службы персонала проводят постоянную работу, разъясняя, что продвижение по службе – это сложный, трудоемкий процесс, требующий большой отдачи и сознательности.

Далее рассмотрим подсистему обеспечения нормальных условий труда, которая выполняет в ООО «Металлсервис» такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

Анализ профилактической работы по охране труда, проводимой в ООО «Металлсервис» представлен в таблице 16.

Таблица 16

**Анализ профилактической работы по охране труда в ООО
«Металлсервис»**

Формы профилактической работы	2014	2015	2016
Выявлено нарушителей:	2	2	3

ИТР бригадирами	1	0	1
Вручено талонов:	1	2	2
Наложено дисциплинарных взысканий	3	2	2
Лишено премии:	1	2	1
ИТР рабочих	2	1	1
	10	8	2

Представленные данные позволяют сделать вывод, что количество нарушителей охраны труда увеличилось в 2016 г., при этом талонов в 2016 и 2015 г. вручено на 1 меньше, чем в 2014 г.

Наиболее частыми являются нарушения технологических инструкций и инструкций по технике безопасности при производстве работ и неприменение работающими средств индивидуальной защиты. Поэтому бригадирам, старшим рабочим и ИТР цеха необходимо усилить спрос и контроль за подчинённым персоналом по соблюдению действующих инструкций по безопасности труда.

В ООО «Металлсервис» разработан график обхода отделений и участков по технике безопасности, промсанитарии и культуре производства. Обход проводится еженедельно комиссией (с участием старшего общественного инспектора) во главе с главным инженером цеха. По результатам этих обходов издаются распоряжения и проводится обсуждение выявленных замечаний с ИТР цеха на расширенных совещаниях по охране труда, которые проводятся начальником цеха каждый четверг. За хорошую работу по охране труда общественным инспекторам, ИТР, бригадирам, по распоряжению директора выносятся благодарность и денежная премия.

Для своевременного выявления потенциально опасных факторов, могущих привести к несчастным случаям, начальником цеха (или его заместителем) по установленному графику проводятся целевые проверки оборудования, механизмов, агрегатов и инструмента. Выявленные недостатки заносятся в журнал целевых проверок и устраняются в максимально короткие сроки.

Главный инженер ежемесячно проводит совещания со своей бригадой, на которых обсуждается проводимая работа по профилактике травматизма.

Данные совещания оформляются протоколом в специальном журнале. Эти журналы директор ежемесячно просматривает и выдаёт задания. В конце месяца директором проводятся совещания с ИТР о проводимой профилактической работе и итогам травматизма за прошедший месяц. Отчёты анализа производственного травматизма составляются инженером по охране труда цеха. В цехе за период с 2014 по 2016 гг. произошло три несчастных случая с тяжёлым исходом в результате неудовлетворительной организации безопасного производства работ. При этом, стоит отметить, что одной из проблем является сокрытие несчастных случаев и травматизма работников.

В ООО «Металлсервис» аттестации подлежат все сотрудники, проработавшие не менее 6 месяцев. При этом аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в два года. Можно выделить три этапа аттестации в ООО «Металлсервис»:

- создание аттестационной комиссии;
- (подготовка) аттестации;
- проведение аттестации.

Анализ количества , аттестацию в ООО «Металлсервис» таблице 17

Таблица 17

количества персонала аттестацию в ООО «Металлсервис»

Виды аттестации	Кол-во человек			Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Аттестация плановая	34	3	53	-36,90	94,34
Аттестация внеплановая	35	16	53	-29,23	80,43
– структурные изменения	16	9	44	-26,92	184,21
– инициатива руководителя	19	7	9	-30,77	7,41

, в 2016 г в ООО «Металлсервис» прошло 53 , тогда как 2014 г. аттестацию 34 чел. 2015 г. 3 чел. в 2014 г 35 чел в 2015 г аттестуемых снизилось 16 чел. В . количество аттестуемых увеличилось до 53 .

Количество , аттестацию в ООО «Металлсервис», рисунке 6. Результаты аттестации заносятся в аттестационную карту и в протокол заседания

аттестационной комиссии, который подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании. С аттестационной картой сотрудник знакомится под расписку. Другие документы по результатам аттестации не оформляются. Протокол заседания аттестационной комиссии, аттестационная карта, опросный лист аттестуемого, анкета «Аттестация» хранятся в личном деле сотрудника.

Требования к работнику ООО «Металлсервис» для установления класса профессионального мастерства представлена в таблице 18.

Для каждой профессии в подразделении устанавливаются и согласовываются с отделом кадров ООО «Металлсервис» конкретные показатели и условия для оценки уровня мастерства рабочих. Перечень смежных профессий, которые целесообразно освоить, исходя из конкретных условий производства и требований рациональной организации труда, утверждается директором ООО «Металлсервис».

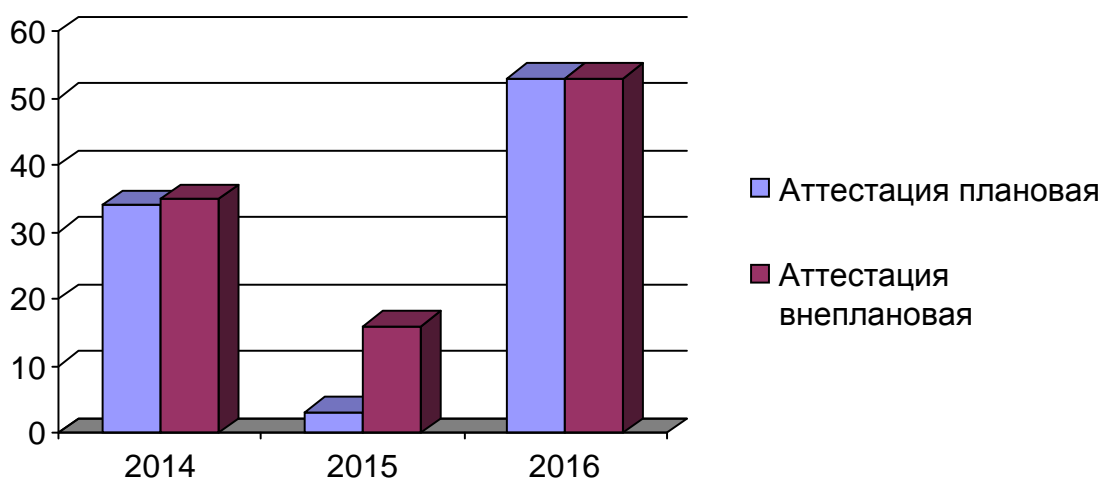


Рисунок 9. Количество персонала, в ООО «Металлсервис»

Таблица 18

Требования к рабочему для установления класса профессионального мастерства

Требования для оценки уровня мастерства	Уровень профессиональ. мастерства		
	3-й класс	2-й класс	1-й класс
1	2	3	4
1. Знания. Умения, трудовые навыки соответствующие присвоенному квалификационному разряду	выше	выше	Выше
2. Стаж работы по профессии	свыше 2-х	свыше 3-х лет	свыше 4-х лет

Требования для оценки уровня мастерства	Уровень профессиональ. мастерства		
	3-й класс	2-й класс	1-й класс
1	2	3	4
	лет		
3. Освоение других операций	1	2	3 и более
4. Освоение других профессий	–	1	2
5. Расширение зоны обслуживания	Да	Да	Да
6. Замещение бригадира, мастера	нет	бригадира	Мастера
7. Расходование ресурсов	норма	ниже нормы	[ниже]
8. Обучение рабочих	нет	до 3-х чел. в год	Свыше 3-х чел. в год
9. Участие в рационализации и изобретательстве	1 предложение в год	2 и более предложений в год	5 и более предложений в год
10. Руководство бригадой (звеном)	–	–	Да

Согласно действующим Положениям об оплате труда в ООО «Металлсервис» от 01.03.2009 г. действуют:

- 1) Повременно–премиальная. Шифр в программе АС «Персонал» – «011».
- 2) Коллективная сдельно–премиальная. Шифр программе АС «Персонал» – «024». Рассчитывается по формуле:
- 3) Косвенная сдельно–премиальная. Шифр программе АС «Персонал» – «025».

Положениям об оплате труда в ООО «Металлсервис» от 01.03.2009 г. введено с целью обеспечения организации оплаты труда персонала ООО «Металлсервис» и направлено на мотивацию эффективного производства, производительности труда эффективной работы в улучшении количественных, качественных и экономических показателей. Оплата труда работников цеха производится по следующим системам оплаты труда, представленным в таблице 19.

Таблица 19

Системы оплаты труда работников ООО «Металлсервис»

Участок	Коллективная сдельно–премиальная	Косвенная сдельно–премиальная	Повременно–премиальная

ООО «Металлсервис» – рабочие – РСС	172	23	14 248 11
Электрослужба – рабочие – РСС			104 53
Мехслужба – рабочие – РСС			105 14
Техническое бюро – РСС			3
Бюро организации труда и заработной платы – РСС			5
Административно–хозяйственная бригада – рабочие – РСС			20 –

Рассмотрим формы мотивации персонала, применяемые в ООО «Металлсервис».

1) Доплаты работникам ООО «Металлсервис» за многосменный режим работы, раскомандировку и предсменный инструктаж.

Положение «О порядке определения и начисления доплаты работникам за многосменный режим работы, раскомандировку и предсменный инструктаж» предусматривает единый порядок доплат к тарифным ставкам рабочих и РСС ООО «Металлсервис» за работу в многосменном режиме (в ночную и вечернюю смену. За переработку по графику) и время, затраченное на раскомандировку и предсменный инструктаж.

Размеры доплаты за многосменный режим работы (шифр вида оплаты – 300) устанавливаются следующие:

– для работающих по 3–х сменному графику (3–а) и двухсменному 4–х бригадному непрерывным графикам (2а) – 30 % тарифной ставки (оклада) присвоенного разряда;

– для работающих по прерывному двухбригадному 2–сменному графику (9) – 15 % тарифной ставки (оклада) присвоенного разряда;

Доплата за время, затраченное рабочими на раскомандировку и предсменный инструктаж, производится в размере 5 % тарифной ставки присвоенного разряда (шифр вида оплаты – 295).

Доплата начисляется в полном размере при регулярном посещении рабочими раскомандировок и предсменных инструктажей. При нерегулярном посещении сумма доплат уменьшается пропорционально количеству непосещений. Учет посещений возлагается на сменных руководителей и ведется в таблице учета рабочего времени. По окончании отчетного месяца табеля сдаются в табельную ООО «Металлсервис» для корректировки доплаты. Размер доплат проставляется в табелях и указанные выше доплаты включаются во все виды начисления среднего заработка (пенсия, отпуск и т.д.). Любые виды премий на эти доплаты не начисляются.

2) Профессиональные надбавки руководителям и специалистам ООО «Металлсервис». Положение «О персональных надбавках руководителям и специалистам ООО «Металлсервис» введено с целью усиления их материальной заинтересованности в росте профессионального уровня и деловой квалификации и на этой основе в повышении эффективности производства, производительности труда, качества продукции (работ, услуг) снижении расхода материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

В ООО «Металлсервис» используются Стандарты пакета социальных льгот и гарантий».

ООО «Металлсервис» является социально ориентированным предприятием. Предприятие добровольно принимает на себя обязательства по социально ответственному поведению в отношении жителей Магнитки и Уральского региона. В перечне социальных программ – охрана здоровья и создание безопасных условий труда для работников, природоохранная деятельность и ресурсосбережение, развитие персонала, развитие местного сообщества и другие.

В процессе исследования системы управления персоналом в ООО «Металлсервис» были выявлены следующие недостатки:

1. Проблемы в отборе, найме персонала. Недостатком является – ограниченность оцениваемых качеств, необходимость предварительной подготовки, опыта, высокой объективности лиц, проводящих интервью.

Используемая автоматизированная конфигурация программы 1С Бухгалтерии «Кадровик» не позволяет хранить личные данных о кандидатах как о физических лицах, хранить материалы, появляющихся в процессе работы с кандидатом, от резюме до результатов анкетирования, планировать встречи с кандидатами и регистрация принятых решений вплоть до принятия на работу.

В ООО «Металлсервис» отсутствует учет в электронном Банке данных информации по принимаемым работникам и отсюда возникает риск повторного приема на работу лица, уволенного ранее с предприятия за нарушения трудовой дисциплины.

2. Проблемы безопасности труда персонала:

В ООО «Металлсервис» в 2016 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы. Наиболее частыми являются нарушения технологических инструкций и инструкций по технике безопасности при производстве работ и неприменение работающими средств индивидуальной защиты.

В цехе за период с 2014 по 2016 гг. произошло три несчастных случая с тяжёлым исходом в результате неудовлетворительной организации безопасного производства работ. При этом, стоит отметить, что одной из проблем является сокрытие несчастных случаев и травматизма работников.

Недостатки эколого–гигиенического, инженерно–психологического и эргономического обеспечения профессиональной деятельности. В ООО «Металлсервис» на некоторых рабочих площадках не обеспечены оптимальные социально–бытовые, физические, психофизиологические факторы среды коллектива.

3. Проблемы мотивации персонала:

Снижение мотивационной составляющей в системе управления персоналом ООО «Металлсервис». Работники предприятия в целом систему мотивации оценивают на хорошо, то есть особо негативных моментов не выделяют. Однако, основными недостатками в системе мотивации персонала ООО «Металлсервис» можно считать:

- отсутствие надбавок за профессиональное мастерство;
- отсутствие доплат за стаж работы и за особые условия труда.

Таким образом, несмотря на то, что в ООО «Металлсервис» выстроена система управления персоналом, все же имеются следующие недостатки:

1. Применение устаревшей конфигурации «Кадровик», которая не позволяет выполнять актуальные задачи, связанные с отбором, подбором и наймом персонала.

2. Проблемы безопасности труда персонала. В ООО «Металлсервис» в 2016 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы.

3. Проблемы мотивации персонала. Система мотивации труда персонала на ООО «Металлсервис» в целом сформирована, но работает с недостаточной эффективностью: увеличения уровня текучести персонала (с 12% до 15%), недостаточен уровень материального стимулирования, пренебрежение социально–психологическими методами.

В целом, действующая система управления персоналом в ООО «Металлсервис» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно повысить эффективность системы управления персоналом.

2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом в ООО «Металлсервис» и их эффективность

Проведенное исследование системы управления персоналом ООО «Металлсервис» выявило следующие проблемы:

1. Применение устаревшей конфигурации «Кадровик», которая не позволяет выполнять актуальные задачи, связанные с отбором, подбором и наймом персонала.

2. Проблемы безопасности труда персонала. В ООО «Металлсервис» в 2016 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы.

3. Проблемы мотивации персонала. Система мотивации труда персонала

на ООО «Металлсервис» в целом сформирована, но работает с недостаточной эффективностью: высокий уровень текучести кадров, недостаточен уровень материального стимулирования.

Для решения этих проблем предлагаются следующие мероприятия:

1. Переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8». Данная программа позволяет выполнять больше функций по управлению персоналом, чем «Кадровик 1,0».

2. Организовать службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ООО «Металлсервис».

3. Создание системы материального стимулирования работников ООО «Металлсервис».

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

На данном этапе на рынке автоматизированных систем и информационного обеспечения по управлению персоналом представлены разнообразные комплексы, позволяющие повысить эффективность деятельности кадровой службы ООО «Металлсервис». В приложении 6 представлена сравнительная характеристика программ, позволяющих автоматизировать деятельность работников кадровой службы, тем самым, повысив эффективность деятельности системы по управлению персоналом.

Таким образом, по данным приложения, можно отметить, что больше возможностей в области управления персоналом предоставляет программа «1С: Зарплата и управление персоналом 8».

«1С: Зарплата и управление персоналом 8» — это программа массового назначения для автоматизации расчета заработной платы и ведения кадрового учета. Она предназначена для применения в кадровых службах, в задачу которых входит организация эффективной работы персонала на предприятии.

Прикладное решение в «1С: Зарплата и управление персоналом 8» облегчает процесс подбора кадров и одновременно способствует повышению

качества этого процесса за счет автоматизации и документирования операций по подбору и оценке кандидатов на работу в организации.

С помощью прикладного решения выполняются следующие функции:

- хранение личных данных о кандидатах как о физических лицах;
- хранение материалов, появляющихся в процессе работы с кандидатом, от резюме до результатов анкетирования;
- планирование встреч с кандидатами и регистрация принятых решений вплоть до принятия на работу.

Инструмент набора персонала: С помощью специального инструмента можно осуществить весь цикл набора кадров от появления новой вакансии до приема на работу. Инструмент предназначен для работы с заявками кандидатов, которые можно регистрировать в системе как на основе данных внешних источников, так и из пришедших по электронной почте писем. Кроме того, инструмент позволяет:

- планировать собеседования с кандидатами на работу;
- вести переписку по электронной почте;
- вести поиск кандидатов на замещение конкретных вакансий.

Анкетирование и оценка: В прикладном решении реализованы специальные механизмы автоматизации процессов анкетирования и опросов (рисунок 10).

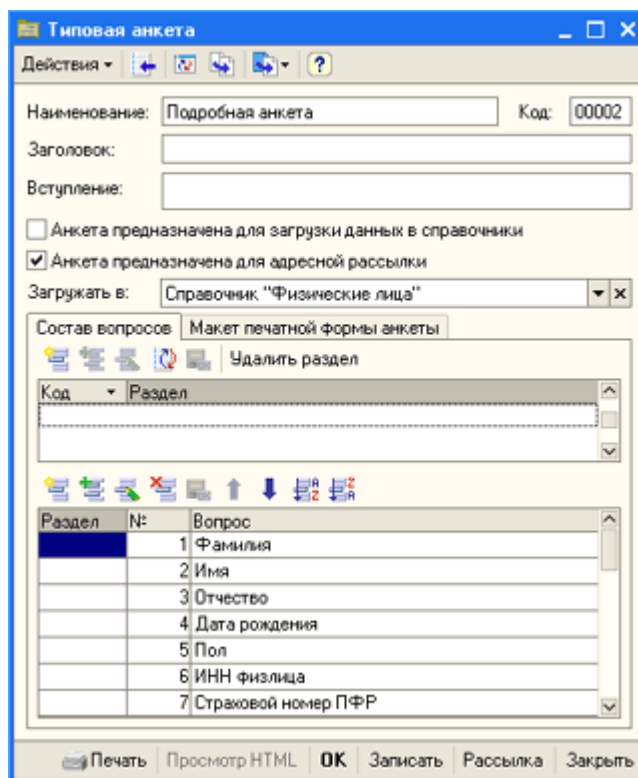
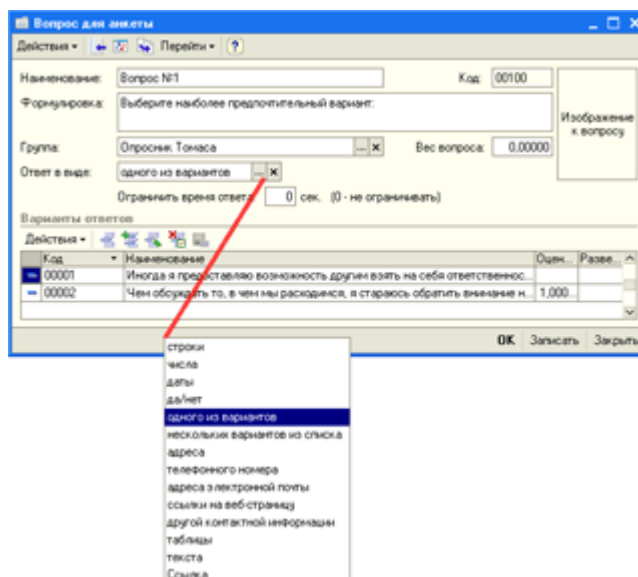


Рисунок 10. Анкетирование и оценка в «1 С: Зарплата и управление персоналом 8»

В информационной базе можно создавать и хранить типовые наборы вопросов, используемых при анкетировании/опросах работников или кандидатов на работу. Механизмы обеспечивают:

- формирование анкет или опросов;
- включать в анкету вопросы, предполагающие самые разные способы ответа (выбор одного из предложенных вариантов, выбор нескольких вариантов из предложенных, произвольные число, дата, телефонный номер, текст, ссылка на данные информационной базы и т. д.) (рисунок 7);
- рассылку анкет/опросов по электронной почте;
- загрузку и анализ полученных данных, сверку с данными информационной базы.



**Рисунок 11. Вопросы анкеты
в «1С: Зарплата и управление персоналом 8»**

Указанные механизмы дают возможность организовать сбор анкетных данных при подборе персонала, осуществлять опросы, исследовать удовлетворенность работников.

Учет затрат на привлечение персонала: Эффективность работы по обеспечению бизнеса кадрами также подлежит оценке руководителем предприятия. Затраты на привлечение персонала можно проанализировать с помощью соответствующего отчета.

Преимущества по сравнению с другими программами. в «1С: Зарплата и управление персоналом 8» поддерживает скользящие и индивидуальные графики работы, графики сокращенного рабочего времени, регистрацию данных фактического использования рабочего времени в форме так называемых «табелей», а также почасовых невыходов.

Кадровая аналитическая отчетность в «1С:Зарплата и кадры 8» включает отчеты по произвольным спискам работников, движению работников и наглядные диаграммы отпусков, полноценный воинский учет с формированием необходимой отчетности. Реализованы все унифицированные формы по учету труда, включая формы Т-7, Т-10, Т-10а.

В целях обеспечения работы в организациях с большим количеством

работников основные «расчетные» документы снабжены средствами автоматического заполнения и расчета. Поддерживается ввод «расчетных» документов на основании соответствующих кадровых документов об отклонениях.

«1С:Зарплата и кадры 8» предоставляет широкие возможности учета рабочего времени. Гибкий механизм позволяет, с одной стороны, описывать различные графики работы, включая «скользящие», и регистрировать только отклонения от обычного режима работы, а с другой – регистрировать только фактические данные учета на основе заполняемых в подразделениях табелей.

Целью внедрения комплексной информационной системы является получение ощутимого экономического эффекта, который подразумевает гарантированное улучшение кадрового учета, а также процесса отбора и найма персонала, при резком снижении текущих затрат и накладных расходов на его содержание. Поэтому проект комплексной автоматизации следует рассматривать не как затраты, а как инвестиции.

Заканчивается первый этап составлением плана основных работ по проекту автоматизации: определение последовательности действий, распределение их во времени и прочие операции, связанные с применением методов построения сетевых моделей, расчета критического пути, составления календарных планов и т.п.

Для внедрения автоматизированной системы в «1 С: Зарплата и управление персоналом 8» был составлен ленточный график выполнения работ представлен в таблице 20.

Таблица 20

Ленточный график выполнения работ

№ п/п	Наименование работы	Исполнитель	T(i), чел/дни	Колич–во Исполнителей	Длительность работы
1.	Составление и утверждение должностных инструкций	Руководитель	4	1	4
2.	Обзор справочников	Начальник отдела кадров, программист	25	2	25
3.	Составление	Начальник отдела	10	2	10

	аналитического обзора	кадров, программист			
4.	Формулировка возможных направлений Решений	Начальник отдела кадров, программист	4	2	4
5.	Выбор и обоснование Выбранного способа Решения	Начальник отдела кадров, программист	3	2	3
6.	Построение информационной модели под деятельность ООО «Металлсервис»	Начальник отдела кадров, программист	10	2	10
8.	Обобщение Результатов	Начальник отдела кадров, гл.бухгалтер	4	1	4
9.	Оценка полноты решения задач	Руководитель	3	1	3
10.	Составление отчета и документации	Начальник отдела кадров, гл.бухгалтер	6	2	6
Общая трудоемкость и длительность			79		79

Затраты на внедрения программы «1 С: Зарплата и управление персоналом 8» представлены в таблице 25. Затраты на внедрения программы «1 С: Зарплата и управление персоналом 8» составят 71300 руб.

Окончательное решение по вопросу автоматизации принимается после расчета показателей эффективности внедрения информационной системы на объекте и оценки рисков, с которыми ООО «Металлсервис» может столкнуться в ходе ее эксплуатации системы.

Таблица 21

Затраты на внедрения программы «1 С: Зарплата и управление персоналом 8»

Оборудование	Ед.	Сумма, руб.
Сетевое оборудование		16800
Программное обеспечение	1	34900
Обучение сотрудников	2	8000
Монтаж и установка программного обеспечения	1	11600

Итого		71300
-------	--	-------

2. Для устранения второй проблемы, обеспечения техники безопасности в которыми ООО «Металлсервис» предлагается организовать службу охраны труда.

В процессе исследования выявлено, что фактическая численность отдела кадров выше нормативной, при этом в 2016 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы. С учетом этого в ООО «Металлсервис» предлагается создать отдел охраны труда в который будет переведен специалист по труду и заработной плате из отдела кадров. Отдел охраны труда будет подчиняться Начальнику отдела кадров ООО «Металлсервис».

Рекомендуемая организационная структура службы управления персоналом в ООО «Металлсервис» представлена на рисунке 12.

Положение о службе охраны труда для ООО «Металлсервис» представлено в приложении 7.

Основными задачами Службы в ООО «Металлсервис» будут являться:

1. Организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда.

2. Контроль за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора, соглашения по охране труда, других локальных нормативных правовых актов организации.

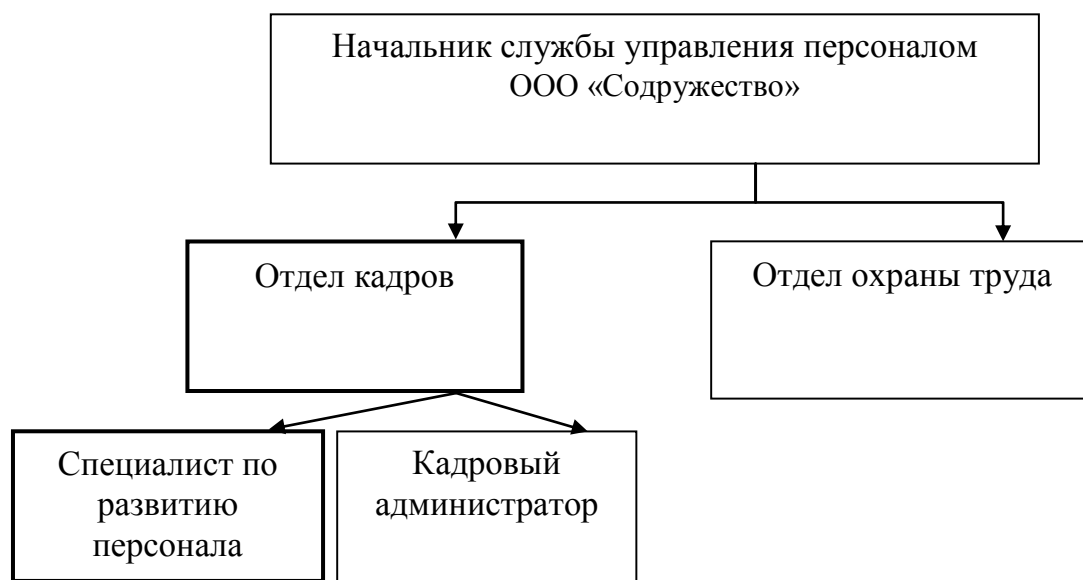


Рисунок 12. Рекомендуемая организационная структура службы управления персоналом в ООО «Металлсервис»

3. Организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда.

4. Информирование и консультирование работников организации, в том числе ее руководителя, по вопросам охраны труда.

5. Изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда вопросов охраны труда.

Основные функции специалиста по охране труда в ООО «Металлсервис» будут заключаться в следующем:

1. Осуществлять контроль за соблюдением в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда.

2. Выявление опасных и вредных производственных факторов; учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами.

3. Оказание помощи подразделениям в организации и проведении измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, в

оценке травмобезопасности оборудования, приспособлений.

4. Организация, методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением.

5. Проведение совместно с представителями соответствующих подразделений проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, приспособлений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, состояния санитарно–технических устройств, работы вентиляционных систем на соответствие требованиям охраны труда.

6. Разработка совместно с другими подразделениями планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, заболеваний, обусловленных производственными факторами; оказание организационно–методической помощи по выполнению запланированных мероприятий.

7. Участие в составлении разделов коллективного договора, касающихся условий и охраны труда, соглашения по охране труда организации.

8. Организация расследования несчастных случаев на производстве, участие в работе комиссии по расследованию несчастного случая.

9. Оформление и хранение документов, касающихся требований охраны труда (документов по расследованию несчастных случаев на производстве, протоколов измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, оценки оборудования по фактору травмобезопасности, материалов аттестации рабочих мест по условиям труда, сертификации работ по охране труда и др.), в соответствии с установленными сроками. Участие в подготовке документов для назначения выплат по страхованию в связи с несчастными случаями на производстве или профессиональными заболеваниями.

10. Составление отчетности по охране и условиям труда.

11. Разработка программ обучения по охране труда работников организации, в том числе ее руководителя; проведение вводного инструктажа по охране труда со всеми лицами, поступающими на работу (в том числе

временно), командированными, а также учащимися, прибывшими на производственное обучение или практику; проведение инструктажей: первичного на рабочем месте, повторного, внепланового и целевого.

12. Участие в организации проведения проверки знаний по охране труда работников.

13. Информирование работников о состоянии условий труда, принятых мерах по защите от воздействия опасных и вредных факторов на рабочих местах и др.

Для выполнения этих функций, специалисту по охране труда ООО «Металлсервис» необходимо пройти обучение в региональном центре охраны труда ООО «Труд–Эксперт–Максимум» (адрес: г. Магнитогорск, ул. Московская, 19. сайт: www.cot-tem.ru). Стоимость обучения – 27400 руб.

Затраты на создание отдела охраны труда в ООО «Металлсервис» представлены в таблице 22.

Таблица 22

Затраты на создание отдела охраны труда в ООО «Металлсервис»

Оборудование	Сумма, руб.
Рабочее место специалиста	24000
Методические материалы	5000
Обучение специалиста	27400
Итого	56400

Затраты на создание отдела охраны труда в ООО «Металлсервис» составят 56400 руб. Заработная плата специалиста по охране труда в расчет расходов не включается, так как специалист был переведен из другого отдела и заработная плата за ним сохранилась прежняя.

3) Третьим мероприятием является создание системы материального стимулирования работников ООО «Металлсервис».

В процессе исследования системы управления персоналом в ООО «Металлсервис» было выявлено, что основными недостатками в системе мотивации персонала ООО «Металлсервис» являются:

- отсутствие надбавок за профессиональное мастерство;
- отсутствие доплат за стаж работы и за особые условия труда.

С учетом этого предлагается включить в систему мотивации ООО «Металлсервис» следующие элементы материального стимулирования:

1. Надбавки за профессиональное мастерство. Данные надбавки устанавливаются с целью повышения материальной заинтересованности рабочих в постоянном совершенствовании трудовых навыков, приобретении дополнительных знаний, овладении смежными профессиями и обеспечении за счёт этого роста производительности труда и уровня своего дохода в ООО «Металлсервис».

Размеры надбавок в зависимости от уровня профессионального мастерства и присвоенного разряда устанавливаются в % к тарифной ставки, что представлено в таблице 23.

Таблица 23

Размеры надбавок в зависимости от уровня профессионального мастерства и присвоенного разряда

Присвоенный разряд	Размер надбавки в % к тарифной ставке (окладу) при уровне профессионального мастерства		
	3-й класс	2-й класс	1-й класс
4	5	10	15–20
5	5–10	10–15	15–25
6	5–10	10–20	20–30

Надбавки устанавливаются на 1 год, повышение, отмена или подтверждение надбавки производятся один раз в год после аттестации рабочего по уровню профессионального мастерства. Установление, подтверждение, отмена надбавки производятся по приказу директора ООО «Металлсервис», согласованному с цеховым профсоюзным комитетом.

2. Доплаты за стаж работы в ООО «Металлсервис» к тарифным ставкам рабочих, руководителей, специалистов, служащих за стаж работы в ООО «Металлсервис».

Размер доплаты к тарифным ставкам (окладам) устанавливается в

процентах в зависимости от непрерывного стажа работы в ООО «Металлсервис»:

- от 1 года до 3 лет – 5 % месячной тарифной ставки (оклада);
- свыше 3 лет до 5 лет – 10 % месячной тарифной ставки (оклада);
- свыше 5 лет до 10 лет – 15 % месячной тарифной ставки (оклада);
- свыше 10 лет – 20 % месячной тарифной ставки (оклада).

3. Доплаты работникам за особые условия труда распространяется на всех работников ООО «Металлсервис». Особые условия труда оцениваются на основании результатов аттестации рабочих мест по критериям, приведенным в «Гигиенических критериях оценки условий труда», разработанных НИИ медицины труда Российской академии медицинских наук (Утверждены Госкомсанэпиднадзором РФ 12.07.1994 г.) Степень вредности факторов производственной среды и тяжести работ устанавливается в баллах. При оценке влияния конкретного фактора учитывается продолжительность его воздействия в течение смены. Если на рабочем месте фактическое значение уровней вредных факторов находятся в пределах допустимых или оптимальных величин, то условия труда на этом рабочем месте считаются нормальными.

Доплаты устанавливаются по конкретным рабочим местам и начисляются только за время фактической занятости в особых условиях труда. Размеры доплат указываются в штатном расписании ООО «Металлсервис».

Устанавливается шкала размеров доплат к тарифным ставкам (окладам) работающих, как представлено в таблице 24.

При завершении аттестации всех рабочих мест ООО «Металлсервис» по условиям труда доплата определяется и начисляется с учетом фактической вредности.

Для формирования данной системы материального стимулирования предполагается создание Фонда материального стимулирования ООО «Металлсервис», который будет выделен из чистой прибыли, которая в 2016 г. составила 17177 тыс.руб. Предполагается перечислять в Фонда материального стимулирования ООО «Металлсервис» 10% от чистой прибыли, т.е. 1717

тыс.руб.

Таблица 24

Шкала размеров доплат к тарифным ставкам (окладам) работающих

Рабочие места	Степень вредности факторов в баллах	Размер доплаты в %% к тарифной ставке (окладу)
С тяжелыми и вредными условиями труда	до 3-х	5
	от 3.1 до 6	10
С особо тяжелыми и особо вредными условиями труда	от 6.1 до 8	15
	от 8.1 до 10	20
	от 10.1 до 12	25
То же (льготный пенсионный список № 2)	от 12.1 до 14	30
То же (льготный пенсионный список № 1)	Более 14	40

Таким образом, в результате предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Металлсервис» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

С учетом предлагаемого проекта мероприятий совершенствования системы управления персоналом в ООО «Металлсервис» необходимо рассчитать социально-экономический эффект от их внедрения.

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис». Для расчета эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, рассчитаем общие затраты необходимые для их внедрения.

В целом смета расходов на внедрение проекта по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Металлсервис» и удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 25.

Таблица 25

Затраты на реализацию проекта совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис»

№ п/п	Наименование операции	Тыс.руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8»	71,3	55,83
2	Организация службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ООО «Металлсервис»	56,4	44,17
3	Создание системы материального стимулирования работников ООО «Металлсервис»	Из чистой прибыли 2016 г.	–
Всего		127,7	100

Данные таблица 29 позволяют сделать вывод, что общие затраты на реализацию проекта совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» в 2017 г составят 127,7 тыс.руб., из них затраты на переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8»составили 55,83% от общей суммы затрат, затраты на организацию службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ООО «Металлсервис»– 44,17%.

Годовой экономический эффект представляет собой абсолютный показатель эффективности. Система считается эффективной, если $\Delta > 0$.

В основе разработки эффективной системы мотивации в ООО «Металлсервис» используем механизм формирования побудительных мотивов у работников, разработанный по методике В. Музыченко [29]. Предполагается, что у работника есть три варианта выполнения работы (приложение 8): 1) затраты больших усилий; 2) затраты умеренных усилий; 3) затраты По каждому результату выводятся оценки. По ним рассчитывается мотивационная сила для каждого из возможных вариантов поведения малых усилий.

Мотивационная сила вариантов поведения работника представлена в таблице 26

а) высокий результат: $V^B_1 = 2-0,8 + 4-0,0 + 1-0,5 + 4- 0,3 = 3,3;$

**Мотивационная сила вариантов поведения работника в ООО
«Металлсервис»**

№ варианта	Валентность результатов по их уровням			Мотивационная сила, коэффициент
	высокий	средний	низкий	
1.	3,3	1,6	0,5	2,68
2.	2,8	1,9	1,6	2,14
3.	2,7	2,5	2,4	2,45

б) средний результат: $V_1^c = 2 - 0,5 + 4 - 0,0 + 1 - 0,2 + 4 - 0,1 = 1,6$;

в) низкий результат: $V_1^h = 2 - 0,2 + 4 - 0,0 + 1 - 0,1 + 4 - 0,0 = 0,5$.

Мотивационная сила (М) равна: $M_1 = 0,7 * 3,3 + 0,2 * 1,6 + 0,1 * 0,5 = 2,68$.

II вариант

$V_2^b = 2 - 0,2 + 4 - 0,4 + 1 - 0,4 + 4 - 0,1 = 2,8$.

$V_2^c = 2 * 0,2 + 4 - 0,4 + 1 - 0,4 + 4 * 0,0 = 1,9$.

$V_2^h = 2 - 0,0 + 4 - 0,4 + 1 - 0,0 + 4 - 0,0 = 1,6$.

$M_2 = 0,3 * 2,8 + 0,6 * 1,9 + 0,1 * 1,6 = 2,14$.

III вариант

$V_3^b = 2 - 0,1 - 4 - 0,6 + 1 - 0,1 + 4 - 0,0 = -2,1$.

$V_3^c = 2 - 0,0 - 4 - 0,6 + 1 - 0,1 + 4 - 0,0 = -2,3$; $V_3^h = 2 - 0,0 - 4 - 0,6 + 1 - 0,0 + 4 - 0,0 = -2,4$.

$M_3 = 0,1 * (-2,1) + 0,2 * (-2,3) + 0,7 * (-2,4) = -2,35$.

Таким образом, видно, что наибольшая мотивационная сила по теории мотивации «х» у I варианта, по теории «у» – III вариант. В соответствии с теорией ожидания работник должен выбрать I вариант.

По теории мотивации, в практике управления персоналом ООО «Металлсервис» необходимо учитывать, что мотивация человека к деятельности задается уровнем и структурой ожиданий результатов второго уровня и степенью их связи в сознании работников с результатами первого уровня. Поэтому специалисту по управлению персоналом ООО «Металлсервис» надо знать структуру, валентность и величину ожидания результатов второго уровня. При этом надо учесть, что являлось как бы

базовым уровнем (второй уровень – средний), он все же не может быть универсальным и применяться к каждому работнику, т.е. не может быть единого подхода ко всем работникам. Ожидания второго уровня (критериальные) у всех индивидуальны. Менеджеру надо добиться осознания работника, что I и II уровень результатов работы увязаны.

Ориентируясь на среднестатистического работника, затраты усилий которого соответствуют умеренным, со средним результатом 0,6, можно рассчитывать его средне взвешенный уровень мотивации:

$$M_{cp} = 0,6(0,1 \cdot 2 + 0,4 \cdot 4 + 0,1 \cdot 1 + 0,0 \cdot 4) = 1,14$$

Тогда максимальная мотивация (M_{\max}) определится по затратам больших усилий и высокому результату (0,7):

$$M_{\max} = 0,7(0,8 \cdot 2 + 0 \cdot 4 + 0,5 \cdot 1 + 0,3 \cdot 4) = 2,31.$$

Минимальная мотивация (M_{\min}) соответственно по затратам малых усилий, с низкой результативностью (-0,7):

$$M_{\min} = -0,7(0 \cdot 2 + 0,6 \cdot 4 + 0 \cdot 1 + 0 \cdot 4) = -1,68.$$

Низкая результативность оценивается отрицательным знаком, т.к. свободное время не может быть положительной ориентацией работника на рабочем месте и в целом в коллективе.

Экономическая сущность резервов увеличения эффективности деятельности персонала ООО «Металлсервис» состоит в наиболее полном и рациональном использовании все возрастающего потенциала ради получения большего количества возможный уровень увеличения -25% (2,68 (M1)/2,14(M2) * 100 % -100 %). Согласно Н. Тюленевой это позволит повысить вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации и тем самым увеличить производительность труда персонала на 25% (расчет представлен выше) [33, с. 159].

Расчет увеличения объема выручки после мероприятий в ООО «Металлсервис» представлен в таблице 27.

Таблица 27

Расчет увеличения выручки за счет реализации мероприятий по

совершенствованию мотивации персонала в ООО «Металлсервис»

Наименование фактора, влияющего на эффективность	Описание эффективности
1. Усиление мотивации от среднего уровня до максимального (в рамках допустимых отклонений (+))	Показатель мотивации среднего уровня –2,14. Максимально возможное отклонение в сторону усиления мотивации до уровня 2,68 или на 25%
2. Результативный показатель	$R\uparrow ВП = 0,25$ при ВП (прогноз) = 1263,51 (505404*0,25)

С учетом повышения эффективности деятельности организации на 25%, предложенные мероприятия позволят получить дополнительную прибыль в размере 1263,51 тыс.руб.

Экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитывается по методике М.Н. Витченко [11, с. 219] формуле (5):

$$\text{Ээф} = \Delta В - Зп \quad (5)$$

где, $\Delta В$ – изменение выручки в планируемом периоде от внедрения мероприятий;

$Зп$ – затраты на внедрение проекта;

Экономический эффект от внедрения мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» составит:

$$\text{Ээ} = 1263,51 - 127,70 = 1135,81 \text{ тыс.руб.}$$

Экономическая эффективность от предложенных мероприятий рассчитывается по формуле (6):

$$\text{Ээ.п.} = Зп / Пд * 100 \quad (6)$$

где, Ээ.п. – экономическая эффективность проекта;

$Пд$ – прибыль дополнительная от внедрения мероприятий;

$Зп$ – затраты на внедрение проекта;

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» составит:

$$\text{Ээ.п.} = 1135,81 / 127,70 * 100 = 0,89\%$$

Срок окупаемости затрат определяется по формуле (7):

$$T_{ок} = , \quad (7)$$

где Z – затраты, связанные с мероприятиями;

\mathcal{E} – эффект (результат) от реализации мероприятий.

$$T_{ок} = 127,70 / 1135,81 = 1 \text{ мес.}$$

Общий экономический эффект от внедрения мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» представлен в таблице 28.

Таблица 28

Общий экономический эффект от внедрения мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис»

Наименование мероприятия	Затраты на внедрение, тыс.руб.	Экономический эффект, руб.
Дополнительная прибыль от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала	1263,51	
Затраты на внедрение мероприятий	127,7	
Экономический эффект от внедрения мероприятий		1135,81
Экономическая эффективность, %		0,89%
Срок окупаемости (мес.)		1

Проведенные расчеты показывают, что эффект от мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» превышает затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Экономическая эффективность заключается в увеличении прибыли ООО «Металлсервис» на 1135,81 тыс.руб.

В целом, социальная эффективность системы управления персоналом будет выражаться в:

- повышение обоснованности кадровых решений о приеме и найме персонала;
- обеспечение реализации мероприятий по безопасности труда;

- формирование чувства причастности работника к организации;
- сохранении кадровых ресурсов для развития и роста организации.

Организационный эффект будет проявляться в построении системы инвестиций в развитие персонала в сумме 127700 руб., повышении рентабельности персонала.

Показатели социально–экономической и организационной эффективности при внедрении мероприятий ООО «Металлсервис» взаимосвязаны и отражают эффективность данного проекта с точки зрения интересов всего коллектива общества, с тем обстоятельством, что оно несет все затраты, которые связаны с выполнением проекта и получает эффект, который впоследствии будет направлен на развитие организации. При определении социальных результатов мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Металлсервис» выявлено, что проект соответствует социальным нормам, условиям и стандартам соблюдения прав человека.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» позволят получить экономический и социальный эффект.

Выводы по второй главе

Общество с ограниченной ответственностью "Металлсервис" создано на основе добровольного соглашения физических лиц, объединивших свои средства путем определением доли в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

В 2015 г. обеспеченность трудовыми ресурсами в ООО «Металлсервис» увеличилась до 99,52%, а в 2016 г. на 99,63%. В 2016 г. по ИТР наблюдается избыток специалистов согласно штатного расписания в количестве 2 чел., обеспеченность при этом составила 0,26%.

Систему управления персоналом ООО «Металлсервис» на данный момент можно оценить на среднем уровне. В процессе исследования системы управления персоналом в ООО «Металлсервис» были выявлены следующие недостатки:

1. Проблемы в отборе, найме персонала.

2. Проблемы безопасности труда персонала. Выявлены недостатки эколого–гигиенического, инженерно–психологического и эргономического обеспечения профессиональной деятельности. В ООО «Металлсервис» на некоторых рабочих площадках не обеспечены оптимальные социально–бытовые, физические, психофизиологические факторов среды коллектива.

3. Проблемы мотивации персонала. Выявлено снижение мотивационной составляющей в системе управления персоналом ООО «Металлсервис». Основными недостатками в системе мотивации персонала ООО «Металлсервис» можно считать:

– отсутствие надбавок за профессиональное мастерство;

– отсутствие доплат за стаж работы и за особые условия труда.

Для решения этих проблем предлагаются следующие мероприятия:

1. Переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8».

2. Организовать службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ООО «Металлсервис».

3. Создание системы материального стимулирования работников ООО «Металлсервис».

Проведенные расчеты показывают, что эффект от мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» превышает затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Экономическая эффективность заключается в увеличении прибыли ООО «Металлсервис» на 1135,81 тыс.руб.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» позволят получить экономический и социальный эффект.

Заключение

Актуальность исследования системы управления персоналом на предприятиях объясняется тем, что в современных экономических условиях происходит медленный отход от иерархического управления персоналом, жесткой системы административного воздействия на работников, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям с работниками предприятий всех форм собственности.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

ООО «Металлсервис» присуща линейно–функциональная структура управления включает в себя структурные подразделения, которые помогают им выполнять задачи коммерческой деятельности организации.

Проведенный анализ динамики основных экономических показателей ООО «Металлсервис» за 2015–2016 гг. позволил выявить, что в течении анализируемого периода происходят значительные структурные, организационные, финансовые и технологические преобразования, которые воздействуют на все уровни и сегменты деятельности предприятия. За 2016 предприятие значительно улучшило свои финансовые показатели по сравнению с 2015 годом, однако не достигло уровня 2014 г.

В 2015 г. обеспеченность трудовыми ресурсами в ООО «Металлсервис» увеличилась до 99,52%, а в 2016 г. на 99,63%. В 2016 г. по ИТР наблюдается избыток специалистов согласно штатного расписания в количестве 2 чел., обеспеченность при этом составила 0,26%.

Представленные данные позволяют сделать вывод, что за 2014–2016 гг. отмечаются тенденции увеличения движения трудовых ресурсов ООО «Металлсервис». Коэффициент оборота по приему увеличился с 41% до 44%, что было обусловлено принятием на работу персонала. При этом, увеличился и коэффициент оборота по выбытию работников с 39% до 42%. Отрицательной оценки заслуживает повышение текучесть кадров с 12% до 15%, что может свидетельствовать о недовольстве персонала условиями труда, плохом

психологическом климате и т.п. Главной причиной текучести на предприятии является неудовлетворенность заработной платой, часть работников недовольна руководством организации.

В целом систему управления персоналом ООО «Металлсервис» на данный момент можно оценить на среднем уровне. В процессе исследования системы управления персоналом в ООО «Металлсервис» были выявлены следующие недостатки:

1. Проблемы в отборе, найме персонала. Используемая автоматизированная конфигурация программы 1С Бухгалтерии «Кадровик» не позволяет хранить личные данных о кандидатах как о физических лицах, хранить материалы, появляющихся в процессе работы с кандидатом, от резюме до результатов анкетирования, планировать встречи с кандидатами и регистрация принятых решений вплоть до принятия на работу.

2. Проблемы безопасности труда персонала. В ООО «Металлсервис» в 2016 году было выявлено больше нарушителей техники безопасности, чем в предыдущие годы. Наиболее частыми являются нарушения технологических инструкций и инструкций по технике безопасности при производстве работ и неприменение работающими средств индивидуальной защиты. В цехе за период с 2014 по 2016 гг. произошло три несчастных случая с тяжёлым исходом в результате неудовлетворительной организации безопасного производства работ. При этом, стоит отметить, что одной из проблем является сокрытие несчастных случаев и травматизма работников. Выявлены недостатки эколого–гигиенического, инженерно–психологического и эргономического обеспечения профессиональной деятельности. В ООО «Металлсервис» на некоторых рабочих площадках не обеспечены оптимальные социально–бытовые, физические, психофизиологические факторов среды коллектива.

3. Проблемы мотивации персонала. Выявлено снижение мотивационной составляющей в системе управления персоналом ООО «Металлсервис». Основными недостатками в системе мотивации персонала ООО «Металлсервис» можно считать:

– отсутствие надбавок за профессиональное мастерство;

– отсутствие доплат за стаж работы и за особые условия труда.

Для решения этих проблем предлагаются следующие мероприятия:

1. Переход с конфигурации «Кадровик 1,0» в программе «1С: Бухгалтерия 7,7» на новую конфигурацию «1С: Зарплата и управление персоналом 8».

2. Организовать службы охраны труда для обеспечения техники безопасности ООО «Металлсервис».

3. Создание системы материального стимулирования работников ООО «Металлсервис».

Проведенные расчеты показывают, что эффект от мероприятий совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» превышает затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Экономическая эффективность заключается в увеличении прибыли ООО «Металлсервис» на 1135,81 тыс.руб.

В целом, социальная эффективность системы управления персоналом будет выражаться в:

- повышение обоснованности кадровых решений о приеме и найме персонала;
- обеспечение реализации мероприятий по безопасности труда;
- формирование чувства причастности работника к организации;
- сохранении кадровых ресурсы для развития и роста организации.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Металлсервис» позволят получить экономический и социальный эффект.

Глоссарий

- 1. Аттестация персонала** — один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.
- 2. Кадровая политика** — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.
- 3. Концепция управления персоналом** — теоретическая и методологическая база, а также система практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях.
- 4. Модель управления персоналом** - определённая совокупность приемов, методов, технологий и процедур работы с кадрами.
- 5. Организационно-распорядительные методы** – основаны на выполнении работниками положений, инструкций, приказов руководства;
- 6. Оценка персонала** — система периодической проверки труда работника за отчетный период (месяц, квартал, год) в соответствии с целями и нормативами деятельности для данной должности, оценка соответствия квалификационных навыков требованиям должностной инструкции, анализ отношения сотрудника к своим обязанностям, правилам трудового распорядка.
- 7. Профессиональный отбор** — процедура вероятностной оценки профессиональной пригодности человека, изучение возможности овладения им определенной специальностью, достижения требуемого уровня мастерства и эффективного выполнения профессиональных обязанностей.
- 8. Ротация кадров** (от лат. *rotatio* — круговое движение) — метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста.
- 9. Система управления персоналом** — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

10. **Социально-психологические методы** – действуют на основе исследования и использования интересов и мотивов деятельности работников, поддержки позитивных тенденций, повышения роли и статуса личности.
11. **Управление персоналом** - это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами
12. **Формы оплаты труда**- предусматривают разработку руководством банка тарифов в соответствии с квалификацией и уровнем ответственности персонала.
13. **Функции управления персоналом** - это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления персоналом.
14. **Цель управления персоналом** – обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.
15. **Экономические методы** – отражают материальную заинтересованность и ответственность персонала за достигнутые результаты работы.

Библиографический список:

1. Гражданский кодекс РФ. М: Юрист, 2017.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Локид–Пресс, 2017. – 192 с.
3. Абрамова, Т.Г., Катаева Л.Д. и др. Кадровый маркетинг: технология набора и отбора кадров для государственной службы. / Т.Г. Абрамова – Новосибирск, 2016.
4. Авдеев, В.В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология: учебное пособие. / В.В. Авдеев – М.: Финансы и статистика, 2016. – 415 с.
5. Астахова, Т., Толкачева, Е. Человеческий ресурс и человеческий капитал: разница понятий или подходов управления? / Т. Астахова, Е.Толкачева Управление человеческим потенциалом, 2012– № 4. – С. 53.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров — М.: ИПК ГС, 2012. – 402 с.
7. Бойдел, Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел – М.: АО Ассиана, 2013. – С. 156.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие. / М.И. Бухалков – М.: ИНФРА–М, 2016.
9. Валуев, С.А., Игнатьева, А.В. Организационный менеджмент [Текст]: / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева – М.: Машиностроение, 2012 – 421 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин – 4–е изд., доп. и испр. – М.: ООО «Изд–во Элит», 2006. – 408 с.
11. Витченко, М.Н. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятий / М.Н. Витченко // М.: Маршрут, 2012. – 240 с.
12. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей ВУЗов. / О.С. Виханский – М.: НОРМА–ИНФРА, 2013. – 467 с.
13. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Теория организации. / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова – М.: Флинта, 2016.– 245 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. / А.П. Егоршин

- 3–е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 349 с.
15. Иваненков, С.П. Эффективная кадровая политика региона: проблемы и перспективы / С.П. Иваненков. 2014. – (<http://credonew.ru/content/28/>)
 16. Ивановская, Л.В., Свистунов, В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов – М.: ГАУ, 2013. – 510 с.
 17. Кадровая политика. Теория и практика. 2013. – (http://ashanty-adv.narod.ru/st_kadrovaja_politika.htm)
 18. Казначеская, Г.Б. Менеджмент. Учебное пособие. Изд. 2–е, доп. и переработанное. / Г.Б. Казначеская – Ростов н /Д: «Феникс», 2012. – 310 с.
 19. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами. / Л.В. Карташова – М.: ИНФРА–М, 2013. – 260 с.
 20. Кибанов, А.Я., Дудакова, И.Б. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестации. / А.Я. Кибанов – М.: ЭКЗАМЕН, 2013. – 370 с.
 21. Кибанов, А.Я., Дятлов, В.А., Пихало, В.Т. Управление персоналом. Маркетинговый подход / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: «Издательство ПРИОР», 2016. – 419 с.
 22. Комисарова, Г.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. / Г.А. Комисарова – М.: Дело, 2013. – 380 с.
 23. Концепции стратегии кадровой политики организации. 2014. – (<http://www.hr-portal.ru/article/kontseptsii-strategii-kadrovai-politiki-organizatsii>)
 24. Корилов, М.И. Современные персонал–стратегии / М.И. Корилов // Управление персоналом. – 2016. – № 6. – С. 45.
 25. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Коротков, Э.М., Ольдерогге, Н.Г. Корпоративный менеджмент. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, М. Коротков М., Омега–Л, 2013 г. – 409 с.
 26. Маркозашвили, А. Управление персоналом – основа эффективной деятельности региональных газовых компаний. / А. Маркозашвили // «Кадры предприятия», №11 2016. – С. 27–29.
 27. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. / Е.В. Маслов – М.:

ИНФРА–М, Новосибирск: НГАУЭиУ, 2012. – 297 с.

28. Митин, А.Н. Культура управления персоналом. / А.Н. Митин – Екатеринбург: Уральская академия государственной службы, Уральский государственный экономический университет, 2012. – 157 с.
29. Музыченко, В. Управление персоналом. / В. Музыченко – М.: издательский центр «Академия», 2012. – 320 с.
30. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности. Российская экономическая Академия им. Г.В. Плеханова / Ю.Г. Одегов. – М.: «Экзамен», 2013. – 300 с.
31. Планирование карьеры. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. 2013. – (http://www.intalev.ru/aggregator/personal/id_4067/)
32. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия: Практическое пособие. / Н.В. Пошерстник – М.: Проспект, 2012. – С. 3.
33. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие. / Н.В. Федорова – М.: Инфра, 2013 – 472 с.

Приложение 1

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

На 31.12.2016 г.

Приложение № 1 к Приказу Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2014 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ от 05.10.2015 № 124н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г.

		Коды		
		0710001		
Дата (число, месяц, год)		16	12	31
Организация	ООО «Металлсервис»	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 7445033934		
Вид экономической деятельности	оказание сервисных услуг по сопровождению, развитию, поддержке информационных систем	по ОКВЭД 33.20.7		
Организационно-правовая форма/форма собственности	общество	по ОКОПФ/ОКФС		
с ограниченной ответственностью				
Единица измерения: млн.руб.		по ОКЕИ 384 (385)		
Местонахождение (адрес) Адрес: 455019, Челябинская область, г. Магнитогорск, пр. Пушкина, 2				

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На декабря 20 16 г. ³	20 15 г. ⁴	20 14 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	130	190	100
	Результаты исследований и разработок	0	0	0
	Основные средства	31077	32455	31455
	Доходные вложения в материальные ценности	2060	5050	3800
	Финансовые вложения	1810	3080	8700
	Отложенные налоговые активы	390	490	700
	Прочие внеоборотные активы	0	0	0
	Итого по разделу I	35467	41265	44755
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	15649	16559	19229
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1385	1284	2784
	Дебиторская задолженность	5637	2314	7215
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1100	3980	400
	Денежные средства и денежные эквиваленты	7718	1437	449
	Прочие оборотные активы	86	120	97
	Итого по разделу II	31575	25694	30174
	БАЛАНС	67042	66959	74929

Приложение 1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На _____ 20 16 г. ³	На 31 декабря 20 15 г. ⁴	На 31 декабря 20 14 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100	100	100
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
	Переоценка внеоборотных активов	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	5200	5200	3500
	Резервный капитал	8613	10250	13700
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1242	2174	384
	Итого по разделу III	15155	17724	17684
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	26100	27310	29250
	Отложенные налоговые обязательства	0	3	0
	Оценочные обязательства	0	0	0
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу IV	26100	27310	29250
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	5200	7380	9100
	Кредиторская задолженность	15342	10243	13914
	Доходы будущих периодов	3140	2540	3994
	Оценочные обязательства	0	0	0
	Прочие обязательства	2105	1762	987
	Итого по разделу V	25787	21925	27995
	БАЛАНС	67042	66959	74929

Руководитель _____ Главный бухгалтер _____
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 16 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел «Целевое финансирование». Вместо показателей «Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)», «Собственные акции, выкупленные у акционеров», «Добавочный капитал», «Резервный капитал» и «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» некоммерческая организация включает показатели «Паевой фонд», «Целевой капитал», «Целевые средства», «Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества», «Резервный и иные целевые фонды» (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 20 16 г.

		Коды		
		0710002		
		16	12	31
Организация	<u>ООО «Металлсервис»</u>	Форма по ОКУД		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)		
Вид экономической деятельности	<u>оказание сервисных услуг по сопровождению, развитию, поддержке информационных систем</u>	ИНН		
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>общество</u>	по ОКВЭД		
с ограниченной ответственностью		по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс.руб.		по ОКЕИ		
		384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За <u>20 16</u> г. ³	За <u>20 15</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	505404	337275
	Себестоимость продаж	(453822	296168
	Валовая прибыль (убыток)	22006	5315
	Коммерческие расходы	(0	0
	Управленческие расходы	(0	0
	Прибыль (убыток) от продаж	22006	5315
	Доходы от участия в других организациях	40	30
	Проценты к получению	50	0
	Проценты к уплате	(78	41
	Прочие доходы	4513	3184
	Прочие расходы	(5060	2175
	Прибыль (убыток) до налогообложения	21471	6313
	Текущий налог на прибыль в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	(4294	1262
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	25	13
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	17177	5051

Примечания

- Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
- В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
- Указывается отчетный период.
- Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
- Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
- Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода».

Продолжение приложения 1

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 20 15 г.

		Коды		
		0710002		
Дата (число, месяц, год)		15	12	31
Организация	ООО «Металлсервис»	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 7445033934		
Вид экономической деятельности	оказание сервисных услуг по сопровождению, развитию, поддержке информационных систем	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	общество	по ОКОПФ/ОКФС		
с ограниченной ответственностью				
Единица измерения: тыс.руб.		по ОКЕИ 384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ 20 15 г. ³	За _____ 20 14 г. ⁴
	Выручка ⁵	337275	710024
	Себестоимость продаж	296168	591797
	Валовая прибыль (убыток)	5315	73963
	Коммерческие расходы	0	0
	Управленческие расходы	0	0
	Прибыль (убыток) от продаж	5315	73963
	Доходы от участия в других организациях	30	12
	Проценты к получению		0
	Проценты к уплате	41	390
	Прочие доходы	3184	5473
	Прочие расходы	2175	16148
	Прибыль (убыток) до налогообложения	6313	62910
	Текущий налог на прибыль	1262	12582
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	95
	Изменение отложенных налоговых обязательств	13	245
	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	5051	50328

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода».

Приложение 2

Форма по ОКУД

Код
0301017

ООО «Металлсервис»

(наименование организации)

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ
на “ 27 ” декабря 20 16 года

Номер документа	Дата
004	27.12.16

Структурное подразделение	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб.	Надбавка, руб.			Месячный фонд заработной платы, руб.
			Премия, %	Премия, руб.	Премия на ед., руб.	
наименование						
1	3	4	5	6	7	8
Руководитель подразделения	16	53263,96	0,63	53263,96	1109,67	2556669,90
Руководитель подразделения	9	48055,16	0,63	48055,16	3203,68	720827,34
Служащие	15	9520,76	0,31	4760,38	40,01	1132970,74
Служащие	10	10783,28	0,31	5391,64	20,90	2782086,56
Служащие	8	11403,28	0,31	5701,64	17,82	3649050,00
Служащие	20	12036,41	0,31	6018,21	273,56	264800,94
Рабочие (3–4 разряда)	16	2658,28	0,63	2658,28	45,83	154180,31
Рабочие (5–6 разряда)	83	2827,22	0,63	2827,22	27,72	288376,31
Рабочие (7–8 разряда)	121	3328,53	0,63	3328,53	8,76	1264841,88
Рабочие (9–10 разряд)	38	4220,16	0,63	4220,16	9,38	1899070,31
Рабочие (11–14 разряд)	41	4536,39	0,63	4536,39	6,67	3084743,50
	298					20357275,94

Руководители
структурных
подразделений

Главный бухгалтер

(должность)

(подпись)

(расшифровка подписи)

(подпись)

(расшифровка подписи)

Приложение 3

Приказ (распоряжение) о приеме на работу

Унифицированная форма № Т-1					
Утверждена постановлением Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1					
				Форма по ОКУД по ОКПО	Код 0301001 211323
ООО «Металлсервис»					
наименование организации					
				Номер документа 9 – л	Дата составления 19.11.2016
ПРИКАЗ (распоряжение) о приеме работника на работу					
				с	Дата 20.11.2016
				по	
					Табельный номер
<i>Забелин Александр Павлович</i>					373
фамилия, имя, отчество					
в Энерго–механическое отделение					
структурное подразделение					
Слесарь–ремонтник					
должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации					
на основное место работы					
условия приема на работу, характер работы					
с тарифной ставкой (окладом)		2900	руб. 2	коп.	
надбавкой		цифрами	руб.	коп.	
		цифрами			
с испытанием на срок					месяца (ев)
Основание:					
Трудовой договор от		19 Ноября 2016 г. № 99			
Руководитель организации		Генеральный директор		_____	
		должность		личная подпись	расшифровка подписи
С приказом (распоряжением) работник ознакомлен				«__» _____ 20 г.	
				личная подпись	

Приложение 4

Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику

Унифицированная форма № Т-6					
Утверждена постановлением Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1					
					Код
					Форма по ОКУД
					0301005
ООО «Металлсервис»					по ОКПО
					211323
наименование организации					
ПРИКАЗ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику				Номер документа 405-о	Дата составления 17.11.2016
Предоставить отпуск					Табельный номер
<i>Капличенко Константин Юрьевич</i>					421
фамилия, имя, отчество					
Участок электро-монтажа					
структурное подразделение					
Слесарь-электромонтажник					
должность (специальность, профессия)					
за период работы с г. по г.					
А. Ежегодный основной оплачиваемый отпуск на				28	календарных дней
с 3 Декабря 2016 года по 30 Декабря 2015года.					
и (или)					
Б.					
ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, учебный, без сохранения заработной платы и другие (указать)					
на				календарных дней	
В. Всего отпуск		на		28 календарных дней	
с 3 Декабря 2016 года по 30 Декабря 2016 года.					
Руководитель организации		Генеральный директор			
		должность		личная подпись	расшифровка подписи
С приказом (распоряжением) работник ознакомлен				« » 2016 г.	
				личная подпись	

Приложение 5

Записка–расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)

Унифицированная форма № Т–61
Утверждена Постановлением
Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1

ООО «Металлсервис»		Форма по ОКУД по ОКПО	
		Код	0301052
		номер	211323
		дата	..
ЗАПИСКА–РАСЧЕТ при прекращении (расторжении) трудоого договора с работником (увольнении)		Номер документа	Дата составления
		1795	03.12.2016
			Табельный номер
Капличенко Константин Юрьевич			421
фамилия, имя, отчество			
Участок электро–монтажа			
структурное подразделение			
Слесарь–электромонтажник			
должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации			
Трудовой договор прекращен (работник уволен)		ненужное зачеркнуть	
основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения)			
приказом (распоряжением) от			
Использованы авансом –		с г.	
Не использованы 28		по г.	
Работник кадровой службы			
должность		личная подпись	
« _____ 20 года		расшифровка подписи	

Оборотная
сторона формы
№ Т–61

Расчет оплаты отпуска

Расчетный период			Выплаты, учитываемые при исчислении среднего заработка, руб.	Количество		Средний дневной (часовой) заработок, руб
год	месяц			календарных дней расчетного периода	часов расчетного периода	
1	2	3	4	5	6	
2015 г.	Декабрь	11498.47	343.31		452.870	
2016 г.	Январь	10591.64				
2016 г.	Февраль	13666.63				
2016 г.	Март	13238.29				
2016 г.	Апрель	13691.42				
2016 г.	Май	11443.30				
2016 г.	Июнь	13684.76				
2016 г.	Июль	14131.63				
2016 г.	Август	14303.79				
2016 г.	Сентябрь	7161.26				
2016 г.	Октябрь	9462.52				
2016 г.	Ноябрь	14281.47				
Итого					147155.18	

Количество дней отпуска		Сумма за отпуск, руб
использовано авансом	не использовано	
7	8	9
	28	14313.88

Расчет выплат

Начислено, руб				Удержано, руб			Задолженность, руб		Причисляется к выплате, сумма руб
Заработок	Компенсация	Выходное пособие	всего	налог на доходы	За отпуск	всего	за организацией	за работником	
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	14313,88			1861,00					12452,88

К выплате сумма _____

прописью _____ руб. _____ коп.
(_____ руб. _____ коп.)
цифрами

по платежной ведомости (расходному ордеру) № _____ от « _____ 20 _____ года

Бухгалтер _____
личная подпись

/ Мехова С.Г. / _____
расшифровка подписи

Приложение 6

Сравнительный анализ возможностей программ, позволяющих автоматизировать учет в ООО «Металлсервис»

№	Наименование параметра	Галактика	«1 С: Зарплата и управление персоналом 8»	БЭСТ	Кадровик, 1.0	«Система R/3»	«Инфо–бухгалтер»	
I. Разработчик и версия программы								
1	Разработчик	«Инфосфот»	«Софтинком»		ООО «ЭртиСофт»	НТЦ «Гектор»	ООО «Инас»	
2	Операционная система, для которой изначально разработана программа	DOS	*		*	*	*	
		Windows 3.x		*				
		Windows 95, 98, NT	*		*			
3	Год выхода первой версии	DOS	1991	–	–	1994	1991	
		Windows	1999	2009	2003	2002	2005	2000
4	Номер текущей версии	DOS	–	–	–	3.7	4.52	
		Windows	8.0	8.0	4.09	2.6	4.53	
II. Требования к конфигурации компьютера и программному обеспечению								
1	Реализация в 32–х разрядном коде	*	*	*	*	*	*	
2	Конфигурация ПЭВМ для возможности работы 16–ти разрядной версии программы (мин./рек.)	Процессор	386SX	486/ Pentium 166	–	386/486	386/486	386DX
		Объем RAM	4 Мб	16/32 Мб	–	16 Мб	8/16 Мб	4 Мб
		Объем свободного пространства на HDD	65 Мб	80/400 Мб	–	120 Мб	60 Мб	120 Мб
3	Конфигурация ПЭВМ для возможности работы 32–х разрядной версии программы (минимальная/рекомендуемая)	Процессор	–	Нет	Pentium 100	–	Pentium 100	–
		Объем RAM	–	–	16/32 Мб	–	16/32 Мб	–
		Объем свободного пространства на HDD	–	–	120 Мб	–	65 Мб	–
4	Обязательность наличия для работы программы, программ других производителей, не поставляемых в стандартном комплекте сметной программы или Windows 95,98,NT,2000		WordPad, WinWord, системный калькулятор	WinWord или Excel	WinWord 6 или Excel 5	Notepad или WinWord	Нет	
7	Наличие проблем с реализуемыми программами после выхода операционной системы Windows 2014		*	*	*		**	
III. Возможности предоставляемые пользовательским интерфейсом программы								
1	Возможность определения пользователем вида экрана при работе с программой	Нет	ДА	ДА	ДА	Нет	Нет	
2	Возможность одновременного просмотра на экране и работы с несколькими справочниками и сметами	ДА (только открытие, но не просмотр)	ДА	ДА	ДА	Нет	Нет	
3	Количество типов форм отображения информации при работе со сметой и справочниками норм	1	До 9	1	1	1	1	
4	Возможность определения набора отображаемой на экране информации при работе со сметой	Нет	ДА	Нет	ДА	Нет	Нет	
5	Вывод отчетов на экран	ДА, свой просмотрщик, Excel	ДА, через WordPad или WinWord	ДА, через WordPad или WinWord	ДА, через WordPad или WinWord	ДА, через Notepad или WinWord	ДА, свой просмотрщик, Excel	
V. Использование Интернет технологий в программе								
1	Непосредственное использование в программе	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет	
2	Обслуживание программы при помощи Интернет (по результатам обзора сервера фирмы производителя)	Нет	ДА	Нет	ДА	Нет	Нет	
3	Получение информации (сборники, индексы, методики, документы и их шаблоны и т.п.)	Нет	ДА	Нет	ДА	Нет	Нет	
3	Наличие методических документов	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет	
4	Наличие составов работ	Нет	ДА	Нет	Только для ЕРЕР, не обработаны полностью	Нет	Нет	
5	Наличие оглавления сборников и поиск информации по нему	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	ДА	
6	Наличие ресурсов и их кодировка	ABC, ОКП, ценники и любые	ABC	ABC	ABC	ABC	ABC	

№	Наименование параметра	Галактика	«1 С: Зарплата и управление персоналом 8»	БЭСТ	Кадровик, 1.0	«Система R/3»	«Инфо-бухгалтер»
		произвольные нормы в любом виде					
7	Наличие различных методических и нормативных документов, требующихся при расчетах труда и его оплаты	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет
VIII. Технология расчета							
1	Применение встроенного калькулятора для текущих расчетов	Нет	ДА	Нет	ДА	ДА	ДА
2	Возможность определять произвольным образом порядок расчетов отдельной строки по любым правилам	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет
3	Обеспечивает автоматизированное заполнение и проверку на соответствие требованиям ПФР регламентированных форм, содержащих следующие сведения о застрахованных лицах	Нет	ДА	ДА	ДА	ДА	Нет
4	Возможность использовать произвольные формулы, в которых помимо широкого перечня predetermined показателей и показателей, описанных пользователями	Нет	ДА	ДА	ДА	Нет	ДА
	Поддерживается ввод «расчетных» документов на основании соответствующих кадровых документов об отклонениях	Нет	ДА	ДА	ДА	Нет	Нет
5	Учет кадров и анализ кадрового состава	Нет	ДА	Нет	ДА	Нет	Нет
6	Возможность определения для показа и печати части структуры объекта	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет
7	Формирование фактического исполнения работ по срокам и исполнителям	Нет	ДА	Нет	ДА	ДА	Нет
8	Поддержание скользящих и индивидуальных графиков работы, графиков сокращенного рабочего времени, регистрацию данных фактического использования рабочего времени в форме так называемых «табелей», а также почасовых невыходов)	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет
9	содержит средства формирования и управления представлением в надзорные органы регламентированной отчетности	Да	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет
10	Возможность создания собственных справочников	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА	ДА
11	Определение логических условий поиска информации по обоснованию, наименованию нормы	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет
12	Сохранение результатов поиска сколь угодно длительное время с дальнейшим использованием в смете или справочнике норм	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет
13	Возможность указания дополнительных условий поиска — ценовые границы, нормы ЭСН, прейскурантов	Нет	ДА	Нет	Нет	Нет	Нет
14	Связь с правовыми системами «Гарант» и «Консультант»	Нет	ДА	Нет	Нет	ДА	Нет
XII. Документация к программе							
1	Наличие печатной документации	ДА	ДА	ДА	ДА	Нет	Нет
Общий индекс возможностей программы (Да — 1, Нет — 0)							
		145	46	100	106	105	61

Приложение 7

СОГЛАСОВАНО УТВЕРЖДАЮ

ПОЛОЖЕНИЕ

о службе охраны труда

I. Общие положения

1. Управление охраной труда в организации осуществляет ее руководитель. Для организации работы по охране труда руководитель организации создает службу охраны труда.

2. Служба охраны труда организации (далее – Служба) подчиняется непосредственно руководителю организации или по его поручению одному из его заместителей.

3. Служба организовывается в форме самостоятельного структурного подразделения организации, состоящего из штата специалистов по охране труда во главе с руководителем (начальником) Службы.

4. Служба осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими подразделениями организации, комитетом (комиссией) по охране труда, уполномоченными (доверенными) лицами по охране труда профессиональных союзов или иных уполномоченных работниками представительных органов, службой охраны труда вышестоящей организации (при ее наличии), а также с федеральными органами исполнительной власти и органом исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации в области охраны труда, органами государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда и органами общественного контроля,

5. Работники Службы в своей деятельности руководствуются законами и иными нормативными правовыми актами об охране труда Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации, соглашениями (генеральным, региональным, отраслевым), коллективным договором, соглашением по охране труда, другими локальными нормативными правовыми актами организации.

II. Основные задачи службы охраны труда

1. Основными задачами Службы являются:

1.1. Организация работы по обеспечению выполнения работниками требований охраны труда.

1.2. Контроль за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора, соглашения по охране труда, других локальных нормативных правовых актов организации.

1.3. Организация профилактической работы по предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами, а также работы по улучшению условий труда.

1.4. Информирование и консультирование работников организации, в том

числе ее руководителя, по вопросам охраны труда.

1.5. Изучение и распространение передового опыта по охране труда, пропаганда вопросов охраны труда.

III. Функции службы охраны труда

Для выполнения поставленных задач на Службу возлагаются следующие функции:

1. Учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами.

2. Оказание помощи подразделениям в организации и проведении измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, в оценке травмобезопасности оборудования, приспособлений.

3. Организация, методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением.

4. Проведение совместно с представителями соответствующих подразделений и с участием уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда профессиональных союзов или иных уполномоченных работниками представительных органов проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, приспособлений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, состояния санитарно – технических устройств, работы вентиляционных систем на соответствие требованиям охраны труда.

5. Участие в работе комиссий по приемке в эксплуатацию законченных строительством или реконструированных объектов производственного назначения, а также в работе комиссий по приемке из ремонта установок, агрегатов, станков и другого оборудования в части соблюдения требований охраны труда.

6. Согласование разрабатываемой в организации проектной, конструкторской, технологической и другой документации в части требований охраны труда.

7. Разработка совместно с другими подразделениями планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, заболеваний, обусловленных производственными факторами; оказание организационно – методической помощи по выполнению запланированных мероприятий.

8. Участие в составлении разделов коллективного договора, касающихся условий и охраны труда, соглашения по охране труда организации.

9. Оказание помощи руководителям подразделений в составлении списков профессий и должностей, в соответствии с которыми работники должны проходить обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры, а также списков профессий и должностей, в соответствии с которыми на основании действующего законодательства работникам предоставляются компенсации за тяжелую работу и– работу с вредными или опасными условиями труда.

10. Организация расследования несчастных случаев на производстве.
11. Участие в подготовке документов для назначения выплат по страхованию в связи с несчастными случаями на производстве или профессиональными заболеваниями.
12. Составление отчетности по охране и условиям труда по формам, установленным Госкомстатом России.
13. Разработка программ обучения по охране труда работников организации, в том числе ее руководителя; проведение вводного инструктажа по охране труда со всеми лицами, поступающими на работу (в том числе временно), командированными, а также учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику.
14. Организация своевременного обучения по охране труда работников организации, в том числе ее руководителя, и участие в работе комиссий по проверке знаний требований охраны труда.
15. Составление (при участии руководителей подразделений) перечней профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда.
16. Оказание методической помощи руководителям подразделений при разработке и пересмотре инструкций по охране труда, стандартов организации Системы стандартов безопасности труда (ССБТ) .
17. Обеспечение подразделений локальными нормативными правовыми актами организации (правилами, нормами, инструкциями по охране труда), наглядными пособиями и учебными материалами по охране труда.
18. Организация и руководство работой кабинета по охране труда, подготовка информационных стендов, уголков по охране труда в подразделениях.
19. Организация совещаний по охране труда.
20. Ведение пропаганды по вопросам охраны труда с использованием для этих целей внутреннего радиовещания, телевидения, видео– и кинофильмов, малотиражной печати, стенных газет, витрин и т.д.
21. Доведение до сведения работников действующих законов и иных нормативных правовых актов об охране труда Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации, коллективного договора, соглашения по охране труда организации.
22. Рассмотрение писем, заявлений, жалоб работников, касающихся вопросов условий и охраны труда, подготовка предложений руководителю организации (руководителям подразделений) по устранению выявленных недостатков.
23. Осуществление контроля за:
 - соблюдением работниками требований законов и иных нормативных правовых актов об охране труда Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации, коллективного договора, соглашения по охране труда, других локальных нормативных правовых актов организации;
 - обеспечением и правильным применением средств индивидуальной и коллективной защиты;

– соблюдением Положения о расследовании и учете несчастных случаев на производстве, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 11 марта 1999 г. N 279;

– выполнением мероприятий, предусмотренных программами, планами по улучшению условий и охраны труда, разделом коллективного договора, касающимся вопросов охраны труда, соглашением по охране труда, а также за принятием мер по устранению причин, вызвавших несчастный случай на производстве (информация из акта по форме Н-1), выполнением предписаний органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда, других мероприятий по созданию безопасных условий труда;

– наличием в подразделениях инструкций по охране труда для работников согласно перечню профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда, своевременным их пересмотром;

– проведением аттестации рабочих мест по условиям труда и подготовкой к сертификации работ по охране труда;

– своевременным проведением соответствующими службами необходимых испытаний и технических освидетельствований оборудования, машин и механизмов;

– эффективностью работы аспирационных и вентиляционных систем;

– состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств;

– своевременным проведением обучения по охране труда, проверки знаний требований охраны труда и всех видов инструктажа по охране труда;

– организацией хранения, выдачи, стирки, химической чистки, сушки, обеспыливания, обезжиривания и ремонта специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной и коллективной защиты;

– санитарно – гигиеническим состоянием производственных и вспомогательных помещений;

– организацией рабочих мест в соответствии с требованиями охраны труда;

– правильным расходованием в подразделениях средств, выделенных на выполнение мероприятий по улучшению условий и охраны труда;

– своевременным и правильным предоставлением работникам компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда, бесплатной выдачей лечебно – профилактического питания, молока и других равноценных пищевых продуктов;

– использованием труда женщин и лиц моложе 18 лет в соответствии с законодательством.

24. Анализ и обобщение предложений по расходованию средств фонда охраны труда организации (при его наличии), разработка направлений их наиболее эффективного использования, подготовка обоснований для выделения организации средств из территориального фонда охраны труда (при его наличии) на проведение мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

IV. Права работников службы охраны труда

1. Работники Службы имеют право:

1.1. В любое время суток беспрепятственно посещать и осматривать производственные, служебные и бытовые помещения организации, знакомиться в пределах своей компетенции с документами по вопросам охраны труда.

1.2. Предъявлять руководителям подразделений, другим должностным лицам организации обязательные для исполнения предписания (рекомендуемая форма – приложение к настоящим Рекомендациям) об устранении выявленных при проверках нарушений требований охраны труда и контролировать их выполнение.

1.3. Требовать от руководителей подразделений отстранения от работы лиц, не имеющих допуска к выполнению данного вида работ, не прошедших в установленном порядке предварительных и периодических медицинских осмотров, инструктажа по охране труда, не использующих в своей работе предоставленных средств индивидуальной защиты, а также нарушающих требования законодательства об охране труда.

1.4. Направлять руководителю организации предложения о привлечении к ответственности должностных лиц, нарушающих требования охраны труда.

1.5. Запрашивать и получать от руководителей подразделений необходимые сведения, информацию, документы по вопросам охраны труда, требовать письменные объяснения от лиц, допустивших нарушения законодательства об охране труда.

1.6. Привлекать по согласованию с руководителем организации и руководителями подразделений соответствующих специалистов организации к проверкам состояния условий и охраны труда.

1.7. Представлять руководителю организации предложения о поощрении отдельных работников за активную работу по улучшению условий и охраны труда.

1.8. Представительствовать по поручению руководителя организации в государственных и общественных организациях при обсуждении вопросов охраны труда.

V. Организация работы службы охраны труда

1. Руководитель организации должен обеспечить необходимые условия для выполнения работниками Службы своих полномочий.

2. Организация труда работников Службы предусматривает регламентацию их должностных обязанностей, закрепление за каждым из них определенных функций по охране труда в подразделениях организации в соответствии с их должностными инструкциями.

3. Рабочие места работников Службы рекомендуется организовывать в отдельном помещении, обеспечивать современной оргтехникой, техническими средствами связи и оборудовать для приема посетителей.

4. Для осуществления ряда функций Службы (проведение обучения, инструктажа, семинаров, лекций, выставок) необходимо предусматривать организацию кабинета по охране труда, оснащенного необходимой нормативной правовой и справочной литературой по охране труда.

5. Руководителю организации рекомендуется организовывать для работников Службы систематическое повышение квалификации и проверку знаний требований охраны труда.

VI. Формирование службы охраны труда

1. Структуру Службы и численность работников Службы определяет руководитель организации в зависимости от численности работающих, характера условий труда, степени опасности производств и других факторов с учетом Межотраслевых нормативов численности работников службы охраны труда на предприятии, утвержденных Постановлением Минтруда России от 10 марта 1995 г. N 13.

VII. Контроль и ответственность

1. Контроль за деятельностью Службы осуществляет руководитель организации, служба охраны труда вышестоящей организации (при ее наличии), орган исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации в области охраны труда и органы государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда.

2. Ответственность за деятельность Службы несет руководитель организации.

3. Работники Службы несут ответственность за выполнение своих должностных обязанностей, определенных положением о Службе и должностными инструкциями.

Приложение 8

Должностная инструкция

Специалиста (инженера) по охране труда

1. Общие положения

1.1. Настоящая инструкция определяет права, обязанности, ответственность и требования к квалификации специалиста (инженера) по охране труда.

1.2. Специалист (инженер) по охране труда назначается на должность и освобождается от должности приказом руководителя организации в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

1.3. Специалист (инженер) по охране труда подчиняется начальнику Службы охраны труда.

1.4. Во время отсутствия специалиста (инженера) по охране труда (отпуск, болезнь, и т.д.) его должностные обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, который несет полную ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

1.5. Требования к квалификации:

1.5.1. На должность специалиста (инженера) по охране труда I категории назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности инженера по охране труда II категории не менее 3 лет.

1.5.2. На должность специалиста (инженера) по охране труда II категории назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности инженера по охране труда или других инженерно–технических должностях, замещаемых специалистами с высшим профессиональным образованием, не менее 3 лет.

1.5.3. На должность специалиста (инженера) по охране труда назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет либо других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным (техническим) образованием, не менее 5 лет.

1.6. Специалист (инженер) по охране труда должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам охраны труда;
- основные технологические процессы производства в организации;
- методы изучения условий труда на рабочих местах;
- организацию работы по охране труда;
- систему стандартов безопасности труда;
- психофизиологические требования к работникам исходя из категории тяжести работ, ограничения применения труда женщин, подростков, рабочих, переведенных на легкий труд;

- особенности эксплуатации оборудования, применяемого организацией;
- правила и средства контроля соответствия технического состояния оборудования требованиям безопасного ведения работ;
- методы и формы пропаганды и информации по охране труда;
- порядок и сроки составления отчетности о выполнении мероприятий по охране труда;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства.

2. Обязанности специалиста (инженера) по охране труда

В обязанности специалиста (инженера) по охране труда входит:

2.1. Осуществлять контроль за соблюдением в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда.

2.2. Выявление опасных и вредных производственных факторов; учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами.

2.3. Оказание помощи подразделениям в организации и проведении измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, в оценке травмобезопасности оборудования, приспособлений.

2.4. Организация, методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением.

2.5. Проведение совместно с представителями соответствующих подразделений проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, приспособлений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, состояния санитарно–технических устройств, работы вентиляционных систем на соответствие требованиям охраны труда.

2.6. Участие в работе комиссий по приемке в эксплуатацию законченных строительством или реконструированных объектов производственного назначения, а также в работе комиссий по приемке из ремонта установок, агрегатов, станков и другого оборудования в части соблюдения требований охраны труда.

2.7. Разработка совместно с другими подразделениями планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, заболеваний, обусловленных производственными факторами; оказание организационно–методической помощи по выполнению запланированных мероприятий.

2.8. Участие в составлении разделов коллективного договора, касающихся условий и охраны труда, соглашения по охране труда организации.

2.9. Оказание помощи руководителям подразделений в составлении списков профессий и должностей, в соответствии с которыми работники должны проходить обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры, списков профессий и должностей, в соответствии с

которыми на основании действующего законодательства работникам предоставляются компенсации за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда, иных перечней по вопросам охраны труда.

2.10. Организация расследования несчастных случаев на производстве, участие в работе комиссии по расследованию несчастного случая.

2.11. Оформление и хранение документов, касающихся требований охраны труда (документов по расследованию несчастных случаев на производстве, протоколов измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, оценки оборудования по фактору травмобезопасности, материалов аттестации рабочих мест по условиям труда, сертификации работ по охране труда и др.), в соответствии с установленными сроками. Участие в подготовке документов для назначения выплат по страхованию в связи с несчастными случаями на производстве или профессиональными заболеваниями.

2.12. Составление отчетности по охране и условиям труда.

2.13. Разработка программ обучения по охране труда работников организации, в том числе ее руководителя; проведение вводного инструктажа по охране труда со всеми лицами, поступающими на работу (в том числе временно), командированными, а также учащимися, прибывшими на производственное обучение или практику; проведение инструктажей: первичного на рабочем месте, повторного, внепланового и целевого.

2.14. Участие в организации проведения проверки знаний по охране труда работников.

2.15. Оказание методической помощи руководителям подразделений при разработке и пересмотре инструкций по охране труда, стандартов организации Системы стандартов безопасности труда (ССБТ).

2.16. Обеспечение подразделений локальными нормативными правовыми актами организации (правилами, нормами, инструкциями по охране труда), наглядными пособиями и учебными материалами по охране труда.

2.17. Организация и руководство работой кабинета по охране труда, подготовка информационных стендов, уголков по охране труда в подразделениях.

2.18. Информирование работников о состоянии условий труда, принятых мерах по защите от воздействия опасных и вредных факторов на рабочих местах.

2.19. Осуществление контроля за:

- выполнением мероприятий, предусмотренных программами, планами по улучшению условий и охраны труда, а также за принятием мер по устранению причин, вызвавших несчастный случай на производстве, выполнением предписаний органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда, других мероприятий по созданию безопасных условий труда;

- наличием в подразделениях инструкций по охране труда для работников согласно перечню профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда, своевременной актуализацией

данных инструкций;

- своевременным проведением соответствующими службами необходимых испытаний и технических освидетельствований оборудования, машин и механизмов;

- эффективностью работы аспирационных и вентиляционных систем;

- состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств;

- организацией хранения, выдачи, стирки, химической чистки, сушки, обеспыливания, обезжиривания и ремонта специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной и коллективной защиты;

- санитарно-гигиеническим состоянием производственных и вспомогательных помещений;

- своевременным и правильным предоставлением работникам компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда;

- обеспечением особых условий труда для отдельных категорий работников (инвалидов, женщин, лиц, не достигших 18 лет);

- выполнением администрацией и руководителями структурных подразделений организации предписаний органов государственного надзора, ведомственного контроля.

3. Права специалиста (инженера) по охране труда

Специалист (инженер) по охране труда имеет право:

3.1. Беспрепятственно посещать и осматривать производственные, служебные и бытовые помещения организации, знакомиться в пределах своей компетенции с документами по вопросам охраны труда.

3.2. Предъявлять руководителям подразделений, другим должностным лицам организации обязательные для исполнения предписания об устранении выявленных при проверках нарушений требований охраны труда и контролировать их выполнение.

3.3. Требовать от руководителей подразделений отстранения от работы лиц, не имеющих допуска к выполнению определенного вида работ, не прошедших в установленном порядке предварительных и периодических медицинских осмотров, инструктажа по охране труда, не использующих в своей работе предоставленных средств индивидуальной защиты, а также нарушающих требования законодательства об охране труда.

3.4. Направлять руководителю организации предложения о привлечении к ответственности должностных лиц, нарушающих требования охраны труда.

3.5. Запрашивать и получать от руководителей подразделений необходимые сведения, информацию, документы по вопросам охраны труда, требовать письменные объяснения от лиц, допустивших нарушения законодательства об охране труда.

3.6. Привлекать по согласованию с руководителем организации и руководителями подразделений соответствующих специалистов организации к проверкам состояния условий и охраны труда.

3.7. Представлять руководителю организации предложения о поощрении

отдельных работников за активную работу по улучшению условий и охраны труда.

3.8. Представлять по поручению руководителя организации в государственных и общественных организациях при обсуждении вопросов охраны труда.

4. Ответственность специалиста (инженера) по охране труда

Специалист (инженер) по охране труда несет ответственность:

4.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих обязанностей, недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения, за невыполнение приказов, распоряжений руководителя организации, поручений и заданий начальника Службы охраны труда в пределах, установленных трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных административным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5. Условия работы

5.1. Режим работы Специалиста (инженера) по охране труда определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.

5.2. В связи с производственной необходимостью специалист (инженер) по охране труда может направляться в служебные командировки.