

Министерство образования и науки Российской Федерации ФГБОУ ВО  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование регламентации труда персонала  
ООО «Прософт Системы»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталева  
(подпись)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Чиканцева Мария Александровна  
обучающийся группы БМ-51z,  
5 курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева Марина Анатольевна,  
Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры философии и  
акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ПРОСОФТ-СИСТЕМЫ».....	6
1.1. Организационно-кадровая характеристика .....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом .....	16
1.3. Анализ регламентации труда персоналом .....	24
Выводы по главе.....	37
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ПРОСОФТ СИСТЕМЫ».....	39
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию регламентации труда .....	39
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по регламентации труда персонала .....	46
2.3. Социально - экономическая эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала ООО «Прософт Системы» .....	50
Выводы по главе.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ГЛОССАРИЙ .....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 .....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	75

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время необходимость совершенствования регламентации труда профессиональной деятельности персонала является одним из наиболее актуальных вопросов, необходимых к решению во всех организациях, вне зависимости от форм собственности и направления деятельности организации. Для того чтобы внести ясность и определить требования к ожидаемым результатам деятельности, способам их достижения, то есть для того, чтобы определить правила и нормы поведения, которые должен знать каждый работник на своем рабочем месте, необходимо разработать документы и правильно управлять ими.

В условиях повышения объемов и разнообразия выпускаемой продукции увеличиваются темпы выполнения поставленных задач, в связи с этим происходит усложнение организационной системы структурных подразделений организации, так и самой организации в целом.

Совершенствование регламентации труда работников организации, т.е. совершенствование регламентационных документов организации с частной формой собственности, занимает важное место в системе регламентации труда. Это в первую очередь обусловлено тем, что в данной организации множество экономических показателей, таких как выручка, цены на производимые товары и услуги. Но при этом необходимо не забывать такой важный показатель как эффективность деятельности, от которого зачастую и зависят экономические показатели.

Тема «Совершенствование регламентации труда персонала» актуальна для организации «Прософт Системы» так как регламентирование труда практически не ведется, нет отлаженной системы регламентации труда персонала, что влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на работе всей компании: снижение производительности труда вызовет падение прибыльности и ликвидности компании.

Проблемам регламентирования труда в зарубежной и отечественной литературе уделяется достаточно внимания, можно отметить труды следующих авторов: Л.И. Абалкина, А.Я. Кибанова, Г.Я. Кипермана, В.П. Москаленко, В.М., Федоточкина, Н.В. Кочкиной, М.Е. Панкина, Н.А. Иванова, Файоля А., Роберта Г. Геста, Генри Минцберга.

**Проблема исследования** заключается в необходимости поиска путей улучшения регламентации труда работников в ООО «Прософт Системы» для повышения качества ее работы в целом.

**Целью исследования** является разработка мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала ООО «Прософт Системы».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать научные источники по проблеме регламентации труда персонала в организации;
- анализ системы управления персоналом организации ООО «Прософт Системы»;
- проанализировать документы регламентирующие труд персонала в организации ООО «Прософт Системы»;
- разработать мероприятия по совершенствованию регламентации труда в организации ООО «Прософт Системы»;
- выявить социально-экономическую эффективность мероприятий по регламентации труда персонала организации ООО «Прософт Системы».

**Объект исследования**– документы регламентирующие труд персонала организации ООО «Прософт Системы».

**Предмет исследования**– мероприятия регламентирующие труд персонала в организации «Прософт Системы».

**Структура работы.** При написании выпускной квалификационной работы использовались методы теоритические и практические, такие как анализ, обобщение, классификация информации, анализ нормативных документов.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из не менее 50 источников.

Текст работы проиллюстрирован 4 рисунками, 15 таблицами, 4 приложениями.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ПРОСОФТ-СИСТЕМЫ»

## 1.1. Организационно-кадровая характеристика

Наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «ПрософтСистемы».

В 1995 г. была создана компания ООО «ПрософтСистемы», которая занимается разработкой, поставкой и внедрение под ключ высокотехнологичных прибор и систем автоматизации для энергетической, нефтегазовой, металлургической и других отраслей промышленности. Деятельность ООО «ПрософтСистемы» направлена на поддержку всех сфер бизнеса. Выпускаемое оборудование и комплексные решения ООО «ПрософтСистемы» успешно функционируют на объектах крупнейших энергетических и промышленных холдингов России и за рубежом.

Сегодня клиентами ООО «ПрософтСистемы» являются:

- ОАО «МРСК Урала»;
- Татнефть, ПАО;
- Сахалинэнерго, ОАО;
- МРСК Волги, ПАО;
- Калининград Энерго Сервис, ООО и др.

ООО «ПрософтСистемы» предоставляет полный спектр услуг и сервисов, что позволяет компании выполнять максимальный объем требований заказчиков при реализации уникальных проектов: от проектирования и поставки единичной продукции до комплексного обслуживания крупных серийных заказов.

В настоящее время компания «Прософт-Системы» является мощным инженерным центром. Благодаря знаниям, опыту и амбициям

сотрудниковежегодно совершенствуются серийные изделия, расширяются существующие линейки оборудования, создаются инновационные продукты.

ООО «Прософт-Системы» предоставляет инжиниринговые услуги широкого спектра и выполняет полный перечень работ по внедрению. Процесс исполнения заказа прозрачен и открыт: разрабатывается и согласовывается индивидуальный план-график работ, ведется профессиональный контроль каждого этапа проекта.

В организации работают высококвалифицированные специалисты, которые производят все работы качественно, в кратчайшие сроки. Использование новейшего оборудования позволяет снизить сроки выполнения работ до минимума. Клиенты получают ряд неоспоримых преимуществ:

- разрабатывается и согласовывается индивидуальный план-график работ;
- ведется профессиональный контроль всех этапов проекта;
- на все виды работ имеются необходимые лицензии и сертификаты.

ООО «Прософт Системы» предлагает комплекс услуг по проектированию и сопровождению на всех этапах проекта, информационная инфраструктура компании позволяет сделать это оперативно быстро.

Структура управления ООО «ПрософтСистемы» представлена на рисунке 1.

Как иллюстрирует рисунок 1, ООО «Прософт Системы» имеет линейно-функциональный тип организационной структуры, так как оно состоит из отдельных специализированных функциональных подразделений, которые не взаимодействуют между собой. Руководители подразделений низших ступеней подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой лишь посредством него. Руководитель несет ответственность за весь объем работ.

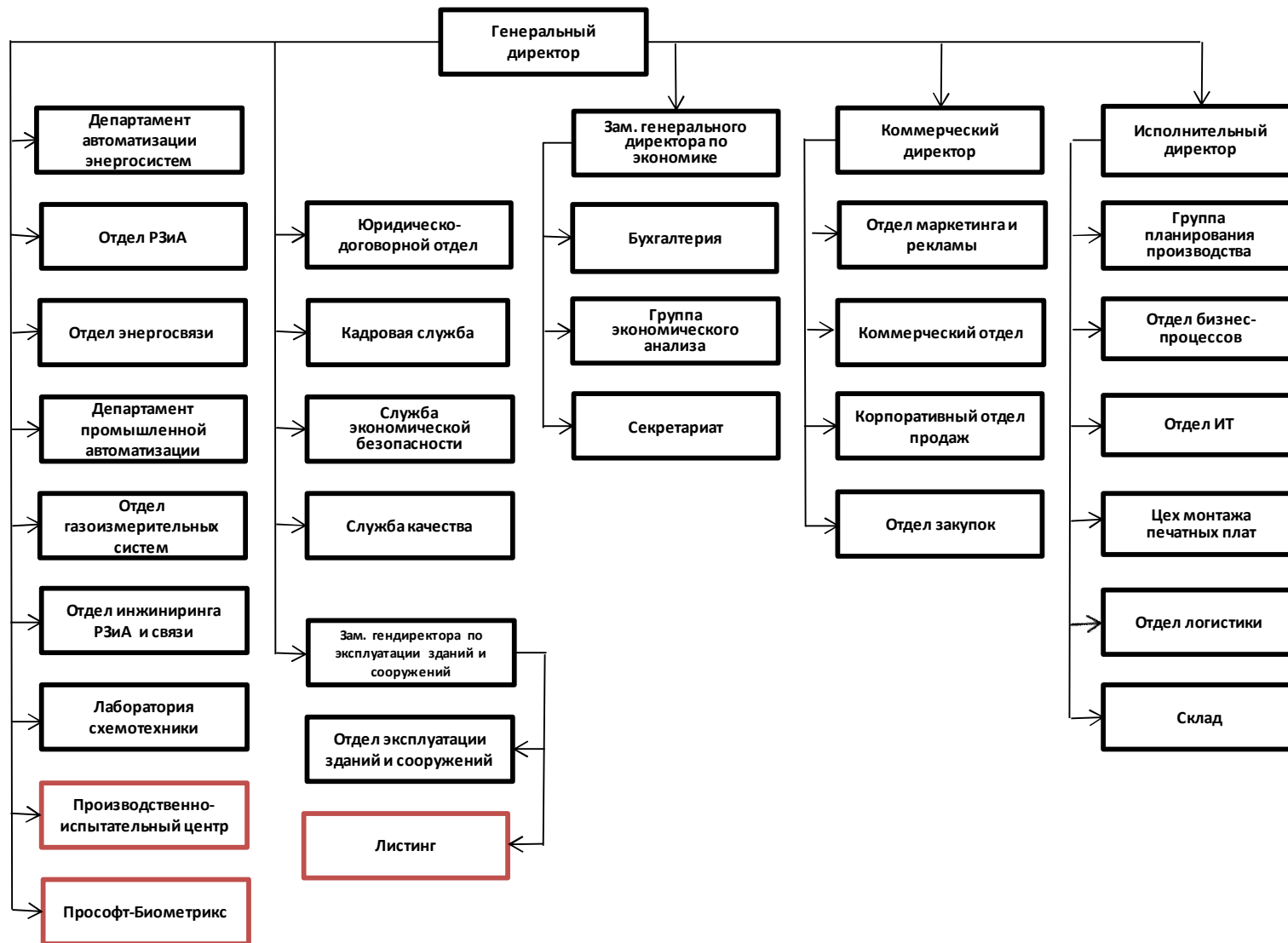


Рис. 1 – Структура управления ООО «ПрософтСистемы»



Передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня идет лишь от одного начальника, другими словами, реализуется принцип единоначалия.

Руководитель полностью ответственен за результаты работы подчинённых ему подразделений.

Принцип формирования линейно - функциональной структуры - вертикальная иерархия, дающая простоту и чёткость подчинения. Каждый отдел выполняет свои функции и обязанности.

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «ПрософтСистемы».

Основным экономическим показателем эффективности компании является показатель товарооборота. Товарооборот характеризует эффективность использования ресурсов предприятия и общей суммы затрат на реализацию товаров.

В обобщенном виде товарооборот в 2016 году увеличился на 423947 тыс. руб. или на 58,9%. На его рост большое влияние оказало увеличение контрактов в течение года и расширение ассортимента выпускаемой продукции.

Валовой доход изучают как по сумме, так и по уровню (в процентах к обороту), так как общая сумма валового дохода предприятия находится в пропорциональной зависимости от изменения объема товарооборота. Так, компании в 2016 году сумма валового дохода увеличилась на 243198 тыс. рублей. или на 120,69%.

Прибыль от реализации товаров является основным источником финансирования предприятия. В ООО «Прософт Системы» она возросла в 2016 году на сумму 233888 тыс. рублей., что составило 215,62% прироста. Это стало возможно в связи с увеличением числа заказов на продукцию компании и заключение новых договоров.

Основные показатели работы общества в 2015 - 2016 гг., тыс.рублей представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Основные показатели работы общества в 2015-2016 гг.,  
тыс. руб.

Наименование показателей	2015год	2016год		+/- к 2015 г	% к 2015 г
		План	Факт		
Выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг	719493,0	903457,0	1143440,0	423947,0	58,9
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг	517999,0	560180,0	698747,0	180748,0	34,9
Валовая прибыль	201494,0	343277,0	444692,0	243198,0	120,7
Коммерческие расходы	5907,0	5100,0	4820,0	-1087,0	-18,4
Управленческие расходы	87119,0	9230,0	97516,0	10397,0	11,9
Прибыль (убыток) от продаж	108468,0	328847,0	342356,0	233888,0	215,6
Проценты к получению	0,0	0,0	34586,0	34586,0	-
Проценты к уплате	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Доходы от участия в других организациях	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Прочие операционные доходы	67315,0	32100,0	20364,0	-46951,0	-69,7
Прочие операционные расходы	33549,0	34900,0	38970,0	5421,0	16,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	142234,0	293598,0	358336,0	216102,0	151,9
Отложенные налоговые активы	2570,0	-	5311,0	2741,0	106,7
Текущий налог на прибыль	23358,0	-	50953,0	27595,0	118,1
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	114480,0	-	282382,0	167902,0	146,7
Расходы из чистой прибыли	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Численность персонала на конец отчетного года	476,0	-	511,0	35,0	7,4
Среднемесячная заработная плата одного работника	25,6	25,7	28,2	2,6	10,2
Постоянные налоговые обязательства (активы)	6236,0	-	293,0	-5943,0	-95,3
Чистые активы	524000,0	-	809044,0	285044,0	54,4
Амортизация нематериальных активов (всего)	13,0	-	490,0	477,0	3669,2
Амортизация основных средств (всего)	11639,0	-	19067,0	7428,0	63,8
Материальные затраты	206477,0	-	344008,0	137531,0	66,6
Затраты на оплату труда	146471,0	-	212524,0	66053,0	45,1
Отчисления на социальные нужды	20896,0	-	24163,0	3267,0	15,6
Амортизация	11639,0	-	7249,0	-4390,0	-37,7
Прочие затраты	225542,0	-	213139,0	-12403,0	-5,5
Итого по элементам затрат	611025,0	-	801083,0	190058,0	31,1

В течение всего года наблюдается рост расходов: операционные доходы в динамике не превысили операционных расходов, что является отрицательным фактором. Прочие расходы в компании связаны с оплатой госпошлины, штрафов, пеней, неустоек, комиссии за банковское обслуживание. К прочим доходам за исследуемый период можно отнести доходы от реализации имущества компании и ценных бумаг: их сумма за два года снизилась на 46951 тыс. руб. (или 30 %).

Чистая прибыль представляет собой прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налогов в бюджет. Это наиболее значимый для торгового предприятия показатель. В компании чистая прибыль в 2016 году составила 282382 тыс. рублей. То есть рост чистой прибыли составил 167902 тыс. руб. (или 146,7 %).

Также следует отметить, среднемесячная зарплата возросла с 25600 руб. до 28200 руб. (или на 10,2 %), что является положительным фактором и связано с увеличением продаж и постоянством персонала компании.

Кадровый потенциал предприятия необходимо анализировать для выявления уровня обеспеченности кадрами, а также определения текущих и перспективных задач компании, выполняет ли персонал поставленные задачи и имеет ли перспективы развития. Учитывая это, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, с помощью которых проводится анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть адекватным, однако с перспективной стороны - не соответствовать новому видению компании.

Анализировать кадровый потенциал будем с помощью определения обеспеченности кадровыми ресурсами, анализа численности, уровня образования, текучести кадров, уровня расходов на кадры.

Анализ кадрового состава начнем с анализа обеспеченности предприятия персоналом (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ обеспеченности предприятия персоналом

Показатели	2015,0	2016,0	Изменения	Изменения, %
Среднесписочная численность работников, чел.	476,0	511,0	35,0	7,4
Рабочих	19,0	28,0	9,0	47,4
служащих (руководителей, специалистов и прочих служащих)	457,0	483,0	26,0	5,7
в том числе:	-	-	-	-
Руководителей	38,0	40,0	2,0	5,3
Специалистов	419,0	443,0	24,0	5,7

Видно, что среднегодовая численность работников растет, при этом – за счет специалистов. Количество руководителей выросла на 2 человека. В целом, можно сказать, что компания обеспечена сотрудниками.

В таблице 3 проанализирована движение кадров в 2015–2016гг.

Таблица 3 - Анализ движения кадров ООО «Прософт Системы» в 2015–2016гг.

Показатели	2015	2016	Абсолютное отклонение, чел.	Относительное отклонение, %
	Чел.	Чел.		
Среднесписочная численность на начало года	476,0	511,0	35,0	7,4
Принято	105,0	129,0	24,0	22,9
Численность работников, выбывших всего:	57,0	94,0	37,0	64,9
В том числе:				
По собственному желанию	23,0	56,0	33,0	143,5
По соглашению сторон	34,0	38,0	4,0	11,8

Видно, что количество уволенных в 2016 г. выросло практически на 64,9%. При этом, по собственному желанию уволилось народу больше (33 чел.), чем по соглашению сторон (4 чел.). Из этого можно сделать вывод, что работники недовольны работой в компании, большая

вероятность того, что недовольны они существующей системой мотивации, а также решениями руководителей.

Рассчитаем среднюю продолжительность работы сотрудника на данном предприятии (таблица 4).

Таблица 4 - Расчет средней продолжительности работы сотрудника на данном предприятии

Категория сотрудников	2015	2016	Изменения, год	Изменения, %
Рабочие, год	3,20	2,40	-0,80	-25,00
Служащие, год	4,00	3,60	-0,40	-10,00

Видно, что снижается срок работы у сотрудников данного предприятия. Учитывая возрастающую текучесть кадров, можно сказать, что в большинстве своем, увольняются рядовые сотрудники: так, в 2016 г. средняя продолжительность работы на данном предприятии у рядовых сотрудников составлял 3,2 лет (у служащих – 4 года).

В 2016 г. период работы у рабочих снизился до 2,4 года (у администрации – снижение до 3,6 лет). Таким образом, снижение срока работы на одном месте у рядовых сотрудников предприятия составило 25%, в то время как снижение продолжительности работы у административного персонала составило всего 10%. Это говорит о том, что текучесть кадров растет именно среди рядовых сотрудников. И при разработке системы стимулирования необходимо делать упор именно на них.

Проанализируем уровень образования сотрудников (таблица 5).

Возросло на 2 человека за три года число работников до 20 лет. То есть, в компании можно работать по достижении 18 лет, она предоставляет таким работникам вакансии, для которых не надо получить образование.

Таблица 5 - Состав трудовых ресурсов на предприятии по возрасту.

Категории работников	2014		2015		2016	
	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %
До 20 лет	10,0	2,3	12,0	2,5	12,0	2,3
От 20 до 40 лет	310,0	72,4	322,0	67,6	339,0	66,3
От 40 до 50 лет	53,0	12,4	85,0	17,9	95,0	18,6
Более 50 лет	55,0	12,9	57,0	12,0	65,0	12,7
Итого:	428,0	100,0	476,0	100,0	511,0	100,0

За три года выросла доля работников от 40 до 50 лет. С одной стороны, это хорошо, так как это наиболее опытные работники с высоким уровнем профессионализма. Снижение численности молодых работников может указывать на тот факт, что система управления в компании несовершенна. Состав трудовых ресурсов в зависимости от стажара рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6 - Состав трудовых ресурсов на предприятии по трудовому стажу

Категории работников	2014		2015		2016	
	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %
до 5	15,0	3,5	37,0	7,8	51,0	10,0
от 5 до 10	150,0	35,0	167,0	35,1	179,0	35,0
от 10 до 15	198,0	46,3	204,0	42,9	210,0	41,1
от 15 до 20	46,0	10,7	48,0	10,1	51,0	10,0
свыше 20	19,0	4,4	20,0	4,2	20,0	3,9
Итого	428,0	100,0	476,0	100,0	511,0	100,0

Анализ трудового стажа персонала показал, что в несколько раз выросло количество сотрудников со стажем до 5 лет (с 15 до 51 чел.), в тоже время снижается количество тех, кто имеет стаж от 10 до 20 лет. Это указывает на молодеющий состав, на снижение опыта работы,

что может негативно сказаться на эффективности работы и, соответственно, негативно отразиться на прибыли.

Для полноты обзора трудовых ресурсов компании, проанализируем состав трудовых ресурсов по уровню образования (таблица 7).

Таблица 7 - Состав трудовых ресурсов на предприятии по образованию

Категории работников	2014		2015		2016	
	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %	Кол-во сотрудников	Уд. вес, %
Начальное	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Незаконченное среднее	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Среднее, среднее профессиональное	196,9	46,0	215,2	45,2	239,7	46,9
Высшее	231,1	54,0	260,8	54,8	271,3	53,1
Итого:	428,0	100,0	476,0	100,0	511,0	100,0

Анализ показал, что сотрудники имеют либо среднее профессиональное, либо высшее образование. Учитывая, что растет общее количество сотрудников, можно сказать, что уровень образования сотрудников не снижается, находится на оптимальном уровне.

Примерно на одном уровне на протяжении трех лет находится соотношение работников со средним профессиональным и высшим образованием: в 2016 году это соотношение было 46,9%/53,1% соответственно.

Так как большая часть сотрудников работают на монтажных работах, наличие высшего образования необязательно, можно сказать, что уровень образования сотрудников оптимален.

В таблице 8 проанализируем общие издержки на рабочую силу.

Динамика издержек показывает, уровень зарплаты снизился на 0,7%. Анализ также показывает, что идет снижение по всем статьям. Это может быть негативным фактором, что может сказаться на мотивации сотрудников.

Таблица 8 - Динамика общих издержек на рабочую силу

Статьи издержек	2015	2016	2016/2015
	тыс. руб.	тыс. руб.	%
Повременная заработная плата по сдельным расценкам, плюс выплаты районного коэффициента	88 498,00	87 874,00	-0,70
Премии за счет всех источников	4 641,00	4 290,0	-7,60
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	4 424,90	4 042,20	-8,60
Прочие виды оплат труда	1 260,00	1 045,00	-17,10
Взносы во внебюджетные фонды	13 274,70	13 181,10	-0,70
Выплаты социального характера	8 818,10	1 167,70	-86,80
Всего издержки:	120 916,70	111 600,00	-7,70
Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, %	4,00	5,00	27,00
Издержки на одного сотрудника	466,90	446,40	-4,40

Таким образом, охарактеризовав организационно-кадровую характеристику ООО «Прософт Системы», можно сделать вывод: организация имеет линейно-функциональный тип организационной структуры, так как оно состоит из отдельных специализированных функциональных подразделений, которые не взаимодействуют между собой.

В течение всего года наблюдается рост расходов. Рост чистой прибыли составил 167902 тыс. руб. (или 146,7 %).

Среднемесячная зарплата возросла с 25600 тыс.руб. до 28200 тыс.руб.(или на 10,2 %), что является положительным фактором и связано с увеличением продаж и постоянством персонала компании. Среднесписочная численность персонала в 2016 году увеличилась на 7,4 % и составила 511 человек, при этом в основном за счет роста специалистов компании. Так же можно отметить, что сотрудники имеют средне-специальное и высшее образование, в процентном соотношении 46,9 % и 53,1 % соответственно.

## 1.2. Анализ системы управления персоналом



Целями в сфере менеджмента кадрами на ООО «Прософт Системы» выступают:

- формирование экономических и социальных условий для роста производительности труда, трудовой активности, совершенствования деловой инициативы;

- реформирование трудовых отношений с помощью роста мотивации труда персонала, их заинтересованности в качестве выполняемых работ;

- реализация надёжных механизмов соблюдения компанией правовых гарантий, которые даются персоналу, включая своевременную и полную оплату труда, социальное страхование, охрану, условия и режима труда.

Основными моментами кадровой политики в ООО «Прософт Системы» выступают:

- квалифицированный отбор кадров в момент приёма при помощи современных средств психологического тестирования, которые дают возможность по максимуму оправданно соединить личностные качества сотрудника с его предыдущим местом работы;

- профессиональная подготовка, переподготовка и совершенствование квалификации;

- менеджмент трудовой карьерой;

- активное совершенствование и создание организационной культуры, адекватной стратегии совершенствования компании;

- активизация творческих возможностей компании;

- создание корпоративной культуры.

Одним из ключевых путей реализации стратегических целей, которые стоят перед ООО «Прософт Системы» сегодня, выступает отношение к своим работникам как к основе организации, её ключевой ценности и источнику благополучия. Для реализации процесса служебного

продвижения сотрудников на основе утверждённой «Концепции отбора в резерв руководящих кадров» в ООО «Прософт Системы» сформирована система создания резерва руководящих кадров. При создании резерва применяется классический метод подбора замены на определенные позиции в качестве дублёров: на каждую руководящую должность в резерве в план закладывается два кандидата (оперативный и перспективный резерв). Во время создания резерва ООО «Прософт Системы» применяют технологии современного менеджмента с увеличенным поиском и привлечением самого большого числа перспективных, заинтересованных в повышении по карьерной лестнице персонала. Принимая участие в программе «Активный выбор», сотрудники ООО «Прософт Системы», которые не отобраны прямым руководителем во внутренний резерв (по причинам: сокрытия талантов, профессиональной конкуренции, неприязни и др.), имеют шанс самим заявить о себе. Резерв компании создается с помощью участия в конкурсном отборе как самых перспективных представителей резерва и сотрудников ООО «Прософт Системы», так и имеющих намерение к самовыдвижению на руководящую должность посредством программы «Активный выбор». Состав резерва акционерного общества делится по уровню управления на резерв высшего звена управления и резерв среднего звена управления.

Сильная социальная политика – самый приоритетный фактор стабилизации социально-трудовых отношений в ООО «Прософт Системы», роста мотивации, повышения производительности и качества труда работников, поддержания и привлечения высококвалифицированных специалистов. Она выступает одним из ключевых компонентов, на основе которых создаются принципы корпоративного поведения персонала компании, и реализуется посредством коллективного договора компании и локальных нормативных актов, опираясь на социальное партнёрство с профсоюзным комитетом сотрудников компании.

Работа по реализации социальной политики изучается в ООО «Прософт Системы» как единая система, где обязательными подсистемами выступают социальное обслуживание или оказание социальных услуг, предоставление социальных льгот и гарантий, социальная поддержка кадров.

Оптимизация и улучшение работы с молодыми специалистами - одно из ключевых направлений кадровой политики. Старение кадров и нехватка молодых, кадров - сегодня самый важный критерием, значение которого в будущем существенно увеличивается. Сегодня в ООО «Прософт Системы» пользуются моделью служебной карьеры «Трамплин» (рисунок 2).

Модель карьеры «Лестница» очень оптимальна с точки зрения применения трудового потенциала руководителя. Основной минус модели состоит в том, что практически не берется опыт руководителя после его увольнения с должности директора компании.



Желание сотрудника построить планы по своей карьере и связать свою судьбу с ООО «Прософт Системы», в компании поощряется с применением всего арсенала средств мотивации.

Анализ управления персоналом в ООО «Прософт Системы» дает возможность сформулировать вывод, что в анализируемой компании кадрам отводят большое внимание. Это и различные социальные программы,

программы защиты здоровья, ротация кадров и возможность продвижения по карьерной лестнице, а также стимулирование и мотивация рабочих. В ООО «Прософт Системы» мала численность молодых сотрудников. То есть, довольно скоро у менеджмента компании возникнут сложности с заменой персонала. На сегодняшний день замена кадров заключается в подборе квалифицированного персонала со стороны.

Руководство в ООО «Прософт Системы» считает, что тем самым экономятся ресурсы на обучение собственных сотрудников. При этом часто остается недооцененным круг задач, которые возможно разрешить в процессе обучения персонала. Помимо предоставления сотрудникам важных знаний и развития у них навыков, которые нужны для работы в новых условиях, обучение способствует повышению преданности членов компании тому делу, которое она ведет, в частности, реализации стратегии компании.

С целью достоверного описания особенностей способов управления ООО «Прософт Системы» важно обозначить профессиональные и поведенческие особенности сотрудников исследуемого предприятия, а также специфику его работы. Эти характерные черты достаточно полно демонстрируют слабые места в организации работы ООО «Прософт Системы», в желании руководства нацелить их усилия к общему результату.

На взгляд автора можно назвать несколько ключевых особенностей:

- средняя текучесть кадров. В 2016 году текучесть кадров составила 18,3%. Тогда как нормативное значение данного показателя составляет 3-5%. Наибольшая текучесть кадров наблюдается среди работников, занятых монтажом оборудования. В данном случае критерием, который повышает текучесть кадров, выступает более низкая оплата труда по сравнению с другими предприятиями (при относительно равной квалификации);

- узкая специализация работников производства. Работник, поступающий на работу в ООО «Прософт Системы», получает определенный участок

работы, и на протяжении довольно продолжительного отрезка времени занимается однородной работой. В итоге он превращается в узконаправленного специалиста, которого довольно сложно заменить из-за того, что он разбирается в поручаемых ему процессах лучше, чем кто-либо другой. Работники предпочитают перейти на работу в другую организацию, нежели сменить род деятельности в ООО «Прософт Системы». Это связано с тем, что на каждом производственном участке предприятия достаточно специфических круг задач и используемого оборудования, отмечается сложность освоения другого направления работы;

- технологичность производственного процесса. Уровень автоматизации производственных процессов в ООО «Прософт Системы» достаточно высокий. Средний работник предприятия должен уверенно пользоваться персональным компьютером. Следствием этого является длительная адаптация к новому участку работы, трудоемкость совмещения нескольких профессий;

- высокий уровень взаимопроникновения интеллектуальной и производственной деятельности. Союз интеллектуальной деятельности с четкой производственной работой требует, в первую очередь, четкой и максимально автоматизированной работы кадровой службы предприятия, особых кадровых походов к каждой категории работников;

- высокая концентрация системы управления на предприятии. На предприятии 4% персонала составляют руководители высшего звена, как следствие, наблюдается невысокая автономность руководителей служб, начальников смен, сменных мастеров и т.д. Подобная управленческая особенность определяет особую роль высших органов управления в организации и реализации всей кадровой политики;

- отраслевые структурные особенности. Структура предприятия подразумевает большое количество офисов продаж оборудования. Удаленным подразделениям необходим жесткий контроль, и над отделом

кадров в том числе. В данном случае имеется в виду информационное обеспечение, профессиональная подготовка и переподготовка и т.д.;

- «командность». На предприятии внедрена система распределения ответственности, особенно это касается выполнения гарантийных обязательств на монтаж оборудования. Одновременно это накладывает большую ответственность на формирование команды, с отлаженным взаимодействием, работающей на доверии, профессионально. Кадровая служба ООО «Прософт Системы» пока еще не достигла больших успехов в деле формирования таких команд за счет высокой текучести персонала;

- слабая управленческая подготовка линейных руководителей и инженерного состава. В ООО «Прософт Системы» в большинстве случаев руководитель или инженер назначается из числа наиболее хорошо работающих специалистов. Принимая во внимание отсутствие нужного количества сильных специалистов в подразделении, службе, отделе, этот руководитель или инженер вынужден регулярно возвращаться к производственной деятельности для решения часто появляющихся проблемных и нестандартных вопросов. Следовательно, его управленческая деятельность отходит на второй план.

На базе всего вышеизложенного построим дерево проблем, которое представлено на рисунке 3.

Согласно рисунку 3, в ООО «Прософт Системы» проблемами стратегии кадрового менеджмента являются:

- отсутствие возможности совмещения нескольких профессий из-за узкой специализации производственной деятельности;



Рис.3 - «Дерево-проблем» стратегии кадрового менеджмента  
в ООО «Прософт Системы»

- невысокая заработная плата рабочих;
- наличие системы распределения ответственности в отсутствии опыта работы кадровой службы в формировании таких команд, что обусловлено «командностью» работы на предприятии;
- отсутствие профессиональной подготовки руководителей и инженеров.

Проанализировав систему управления персоналом в ООО «Прософт Системы» можно сделать вывод, что в анализируемой компании кадрам отводят большое внимание. Это и различные социальные программы, программы защиты здоровья, ротация кадров и возможность продвижения по карьерной лестнице, аттестация персонала, а также стимулирование и мотивация рабочих. В ООО «Прософт Системы» численность молодых сотрудников достаточно низкая. То есть, довольно скоро у менеджмента компании возникнут сложности с заменой персонала. На сегодняшний день замена кадров заключается в подборе квалифицированного персонала со стороны.

Из всего вышеизложенного, можно назвать несколько ключевых особенностей системы управления персоналом в ООО «Прософт Системы»: узкая специализация работников производства; устаревший документ об аттестации персонала; технологичность производственного процесса; высокий уровень взаимопроникновения интеллектуальной и производственной деятельности; высокая концентрация системы управления на предприятии; отраслевые структурные особенности; «командность»; слабая управленческая подготовка линейных руководителей и инженерного состава; невысокая оплата труда; отсутствие подготовки некоторых сотрудников. Это вызывает снижение качества труда, производительности, что в будущем может сказаться на доходности компании.

### **1.3. Анализ регламентации труда персоналом**

Регламентация- это процесс разработки совокупности правил, положений, определяющих порядок работы государственных органов, учреждений, организаций, предприятий.

Регламентация труда – это установление четких правил поведения в рамках определенной деятельности. Для работников это, в первую очередь, модели выполнения работ. Есть три способа целенаправленного управления моделями поведения персонала с учетом жесткости регламентации: правила, нормы и традиции.

В ООО «Прософт Системы»используются эффективные виды распорядительных действий. Основание для подобного вывода - наличие ясных приказов директора компании, где было указано состояние вопроса,



мероприятия, ресурсы и ответственные лица (к примеру, внутренние приказы и распоряжения по компании касательно проведения мероприятий по подготовке к акту проверки рабочих мест с назначением ответственных по каждому кабинету).

Но, во время изучения влияния административных методов выявилось слабое использование системы контроля за исполнением документации в компании, что влечет неэффективность некоторых распорядительных влияний (например, распоряжение касательно обязательного наличия специальной литературы в коммерческом отделе было реализовано не полностью, потому что все нужные данные персонал брал по большей части из сети Интернет).

У директора ООО «Прософт Системы» демократический стиль менеджмента. Демократизм в управлении намного увеличивает заинтересованность коллектива в итогах своей деятельности, повышает энергию персонала, формирует оптимальную психологическую атмосферу.

В компании есть отдел кадров, однако он состоит из одного человека. Беря во внимание тот факт, что на протяжении трех лет наблюдалась высокая текучесть кадров, компания за три года повысила численность сотрудников на 83 чел., можно сказать, что такой объем работы для одного сотрудника слишком большой. Учитывая то, что анализируемой компании необходимо планировать свои доходы и расходы, снизить текучесть кадров, предлагается ввести новую должность в отделе кадров: этот работник будет заниматься планированием численности персонала.

Анализ продемонстрировал, что уровень регламентации труда руководителей и специалистов очень низок. Работа более половины руководителей и специалистов не регламентирована. Задачи отделов в имеющейся документации прописаны нечетко и список их неполон. Также, долю задач, которые регламентированы положениями об отделах, не прописаны в должностных инструкциях специалистов, руководителей.

Из всей проделанной работы можно выделить следующие основные аспекты регламентирования деятельности труда персонала:

- нормативно-правовой документацией предусмотрены преобладание работ текущего характера, случаи несбалансированности обязанностей и прав, дублирование ответственности персоналом организации;
- прием на работу и работа с персоналом, ведение и учет итогов работы сотрудников, сам трудовой процесс работников не регламентирован;
- снижение производительности труда.
- слабая мотивация деятельности персонала.

Показатель производительности труда персонала подвержен влиянию уровня регламентации. Это выражается в следующей тенденции: чем выше уровень регламентации, тем выше производительность труда.

Изучим проблемы регламентации труда персонала в организации ООО «Прософт Системы».

Можно сказать, что регламентация труда персонала в ООО «Прософт Системы», довольно слабая. Из всех видов регламентирующей документации есть распорядительные документы, такие как приказы (режим работы в праздничные дни, редкие переводы, установление различных акций), все это подписано и находится на хранении в офисе. Есть еще положения касательно направления работы компании, однако работы сотрудников это мало касается. В действительности, нет должностных инструкций (все лишь на словах), нет планов работы, представленных работникам, возможно, он есть лишь в голове у директора, нет методических рекомендаций касательно адаптации и аттестации работников, подбору кадров, нет разработанных положений касательно стимулирования работников.

Как вариант, это довольно бюрократично для такой небольшой компании, однако для оптимальной сплоченной работы коллектива надо разработать все эти документы, чтобы действия работников были связаны с официальной документацией, а не личными желаниями.

Для повышения мотивации работников можно ввести аттестацию по результатам месяца, по качеству услуг. По итогам аттестации возможно награждение в качестве премии или каких-то бонусов, подарочных сертификатов. Это повысит интерес работников, побудит их больше интересоваться услугами организации. Воплощение кадровой стратегии компании предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

То есть, внутренние сложности в управлении кадрами в компании, оказывают сильное влияние на эффективность работы кадров и регламентацию. Прежде всего, для ООО «Прософт Системы» нужна четкая продуманная внутренняя политика, грамотная реализация которой повысит ключевые показатели работы компании.

Проанализировав все теоретически материалы касательно регламентации трудовой активности работников, характеристики кадров и конкретно о разработке должностных инструкций, были осуществлены наблюдения за работой сотрудников и их связями в подчинении.

В процессе работы была составлена схема (рисунок 4), которая регламентирует документацию, что должна быть в любой компании.

Приказы, указания – издает директор компании с целью решить главные оперативные задачи, что стоят перед компанией. Строго соответствуют закону и разрабатываются по мере надобности.

Распоряжения формирует вышестоящая организация, а компания реализует его в границах прав, что предоставляются им законом РФ.

В данном случае у рассматриваемой компании нет вышестоящего головного офиса.

Решения выносятся на заседаниях правления один, два раза в месяц, а если нужно ключевые специалисты собирают свою коллегию.

В ООО «Прософт Системы» как в любой компании, есть Устав, где прописаны все правила, что регулируют компанию и порядок работы,

цели и задачи, имущество, земля, права и обязанности членов компании, органы управления и т.д.Срок действия Устава с октября 2008г. - по октябрь 2018 г.

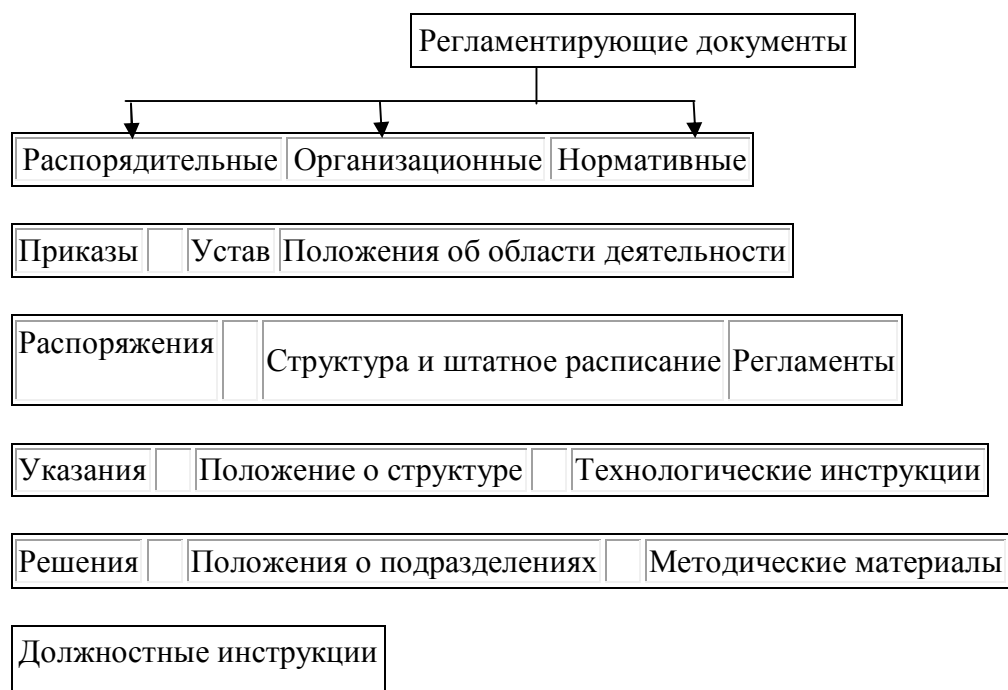


Рис. 4 - регламентирующие документы предприятия

Штатное расписание составлено лишь на специалистов компании. Оно пересматривается в начале каждого года и утверждается на собрании руководителей отделов и директора. Как гласит законодательство, его надо пересматривать после каждого изменения прожиточного минимума. В целом, штатное расписание используется, чтобы оформить структуру, штатный состав и штатную численность компании с учетом ее Устава. В нем есть список отделов, название должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации, данные о числе штатных единиц.

Если было составлено штатное расписание на всю компанию, то реализовало бы несколько функций одновременно:

- дало возможность четко прописать организационную структуру компании (ее структурные подразделения);

- закрепило бы штатное количество отделов и число штатных единиц по каждой должности (профессии);
- дало возможность отследить систему оплаты труда персонала компании;
- установило и утвердило величину надбавок;
- облегчило отслеживание вакансий и проведение подбора кадров на эти вакансии.

Положение о структуре формируется для выявления структуры управления и административной подчиненности руководителей отделов. Положение обязано опираться на принципы, что прописаны в Уставе компании. Его в данной компании нет.

Не все должностные инструкции и положение о подразделениях составлены с учетом изменений технологического процесса (автоматизацией, нормы, нормативы, т.д.). Последний раз они пересматривались в 2012 году.

Кадровый учет осуществляется как необходимо. Прием на работу ведется почти как надо. При приеме на работу с сотрудником проводят собеседование (рассматривают его намерения, навыки, изучают его личные документы, ит.д.). Если потенциальный сотрудник прошел собеседование, то его отправляют на медкомиссию.

Как проходит оформление на работу: новому сотруднику выдаются документы на изучение – Устав компании, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, должностная инструкция и т.д.

Оформление трудового договора и приказа о приеме на работу проходит по стандартам и нормам регламента.

Осуществление первичного инструктажа по охране труда, обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и т.д. Это в обязательном порядке, чтоб застраховать от несчастных случаев.

Введение личного дела на каждого работника компании (образование, семейное положение, военная обязанность, ИНН, данные паспорта,

награждения, характеристика и т.д.). Вся личная информация хранится в тайне, так как информация о фактах, событиях и обстоятельствах трудовой активности и личной жизни граждан Закон приписывает к категории конфиденциальных данных.

Каждый месяц подается отчет по военнообязанным работникам компании и ведется учет по бронированным лицам.

Вводится журнал «Приказы по основной деятельности предприятия», где ясно отслеживается формирование приказов по производственной деятельности компании (приказ о внедрении системы мотивации, приказ об утверждении ответственного лица, приказ о рассмотрении премиальной оплаты труда и т.д.). Оформление Трудовых книжек осуществляется строго по Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) и по Трудовому кодексу нашей стране.

Хранятся, как надо по регламенту, в железном несгораемом сейфе.

Изучим учет персонала. Как и в любой компании в ООО «Прософт Системы» есть программа 1:С. В ней есть стандартные личные карты работников, ФИО, адрес, телефон, копии документации на бумажных носителях.

Изучив состояние системы регламентации трудовой деятельности, формулируются такие выводы.

С целью эффективно, рационально, сплоченно работать, компании:

- реализовать и закрепить четкое распределение функций, обязанностей, требований за сотрудником, и между отделами;
- установить ключевые задачи управления в компании;
- составить технологические инструкции, методические материалы, регламенты;
- совершенствовать должностные инструкции, где это необходимо, а часть должностных инструкций переписать полностью;
- сотрудников отправлять на совершенствование квалификации.

То есть, надо, чтобы система регламентации трудовой активности сотрудников была тоже понятно разработана, как и само производство. Надо разработать методологию и технологию разработки системы регламентации труда с учетом научной базы, опираясь на системный подход.

Это даст возможность повысить скорость и оптимизировать процесс формирования аппарата управления предприятием, поддержать оптимальное разделение труда и обосновать организационную структуру, технологию и технику менеджмента.

То есть, получается, что система регламентации трудовой активности сотрудников в компании задействована не целиком. Надо разработать всю регламентирующую документацию, чтобы работа сотрудников была обусловлена официальными документами.

Разработка внутренней нормативной базы ООО «Прософт Системы» идет в самой компании. Внутренняя нормативная база, которая регламентирует труд работников ООО «Прософт Системы», состоит из таких документов:

- трудовой договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда и премировании.

Правила внутреннего трудового распорядка - это регламент (порядок) выполнения работниками работы в ООО «Прософт Системы» под руководством и контролем администрации организации. Внутренний трудовой распорядок регулируется Правилами внутреннего трудового распорядка, утверждаемыми генеральным директором ООО «Прософт Системы», и другими локальными нормативными актами по вопросам труда. Правила внутреннего трудового распорядка регламентируют порядок приема и увольнения работников, обязанности работника, обязанности

нанимателя, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, ответственность за нарушение трудовой дисциплины. Данные правила разработаны на основании Трудового Кодекса РФ.

Штатное расписание - документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в ООО «Прософт Системы». Штатное расписание утверждает генеральный директор. В целях сохранения коммерческой тайны (размера заработной платы и перечня должностей) штатное расписание в ООО «Прософт Системы» составляется в двух экземплярах для директора и бухгалтера. До сотрудников доводятся только соответствующие части штатного расписания.

В рамках работы проанализирована практика составления и использования должностных инструкций ООО «Прософт Системы». Анализ был проведен методом регламентации трудовых функций работников за два этапа:

- сначала действующие должностные инструкции были проанализированы с точки зрения их формы;
- второй этап исследования был нацелен, с одной стороны, на обнаружение соответствия сути разделов должностных инструкций их названию, а с другой - ключевой функции должностных инструкций как нормативной работы персонала.

Изучение должностных инструкций ООО «Прософт Системы» продемонстрировало, что в процессе их составления выдержано определенное единообразие, что состоит в том, что везде есть 4 главных раздела: «Общая часть», «Обязанности», «Права», «Ответственность». Несмотря на это, не выдержано единообразие в структуре этих разделов касательно разных категорий сотрудников (табл. 9). Это видно, к примеру, при разработке «Общей части», формируемая в довольно произвольной форме. Чаще всего наблюдаются формулировки о прямом подчинении,



порядке назначения и освобождения от должности, в каких моментах внедряется какая-либо должность и какой нормативной документацией надо руководствоваться какому-либо сотруднику в процессе своей работы.

Все это в результате вызывает безадресность рассмотренных документов, так как их использование относится к работе персонала всех ключевых отделов компании. Также, основное требование в процессе составления этих разделов, как «Права» и «Обязанности», это соответствие предоставляемых прав уровню обязанностей, которые предписываются.

Таблица 9 - Структура «Общей части» должностных инструкций ООО «Прософт Системы»

Название должности	Структура раздела								
	Общая характеристика должности	Подчинение	Назначение на должность	Подчиненные	Условия введения должности	Требования к квалификации	Кто замещает	Главная обязанность должности	Чем руководствуется в своей работе
Начальник отдела эксплуатации зданий и сооружений	+				+			+	
Заместитель начальника отдела эксплуатации зданий и сооружений	+				-			+	
Начальник отдела инжиниринга	+				+			-	
Главный бухгалтер	-				+			-	
Группа планирования производства	+				+				
Инженер отдела эксплуатации зданий и	-				-			-	
Инженер отдела	-				-			-	
Схемотехник	-				+			-	

Здесь предоставляемые права прослеживаются в том, что есть возможность использовать работниками материальные, временные, трудовые и информационные ресурсы.

Так, руководитель отдела эксплуатации зданий и сооружений по своей должностной инструкции, должен:

- помогать внедрять в компанию итоги научно-исследовательской деятельности;
- проводить контроль качества приобретаемых в производство сырья и материалов, полуфабрикатов, а также готовых изделий, чтобы выявить соответствие их функционирующим стандартам и техническим условиям, экологическим стандартам и нормативам;
- подписывать контракты с контрагентами на проведение совместных работ и т.д.

Придание таких обязанностей для руководителя отдела эксплуатации зданий и сооружений значит то, что надо прописать в текущих планах шаги по поддержанию безостановочного процесса производства, вовремя получить все нужные материалы и полуфабрикаты и при каких-либо непредвиденных ситуациях сразу отреагировать всеми находящимися в распоряжении ресурсами - оборудованием, персоналом и т. д.

Но этих прав в должностной инструкции руководителя отдела эксплуатации зданий и сооружений нет. То есть, появляется вопрос - или неграмотно прописан объем прав этого сотрудника, или же эта обязанность не должна относиться к рассматриваемой должности. Наоборот, эту обязанность надо отнести к работе отдела закупок, у которого есть соответствующий набор прав для ее осуществления.

В сущности, это вызовет дублирование одной и той же функции в обязанностях различных сотрудников. Чтобы исполнить же вторую обязанность руководителя отдела эксплуатации зданий и сооружений есть право требовать от своих подчиненных обеспечения всем нужным для реализации оптимальной работы отдела, что вполне хватит для его реализации. Третья же обязанность, вместе с первой, никак не относится к работе руководителя отдела, так как подписание контрактов с

подрядчиками на осуществление совместных работ лежит в компетенции отделе закупок.

В процессе изучения обнаружилась еще одна характерная черта должностных инструкций сотрудников отдела эксплуатации зданий и сооружений - формулировка обязанностей прописана в самых общих чертах, что, по сути, не дает возможность довольно исчерпывающе выявить характер ее осуществления и суть. К примеру, в обязанностях руководителя отдела эксплуатации зданий и сооружений стоит функция подписания контрактов с подрядчиками. В результате нет ясности, что же надо выполнять именно руководителю отдела эксплуатации зданий и сооружений, как он проводит границы своей работы поданному направлению с группой экономического анализа и отделом закупок, для которых оформление контрактов и улучшение системы планирования различных сторон работы – ключевая задача.

То есть, по итогам проведенного исследования обнаружены такие недочеты в должностных инструкциях работников службы инжиниринга:

- нарушено соответствие в указании прав и обязанностей;
- нет единого стиля при разработке «Общей части»;
- нечеткость формулировок и, в некоторых моментах, неконкретность сути должностных обязанностей, дублирование осуществляемых функций;
- нет пространственно-временных показателей общения разных должностных лиц. Все это в результате серьезно влияет на работу разных сотрудников отдела инжиниринга, что существенно уменьшает ее эффективность, не дает возможность четко выявить содержание любой должностной позиции. Определить вопрос касательно того, как выявленные недочеты влияют на ООО «Прософт Системы», дал анализ всех должностных инструкций (Приложение 1).

По этой логике проанализированы должностные инструкции ООО «Прософт Системы». Обобщенные результаты можно видеть в Приложении 1 и они показывают структуру «Общей части» по нескольким отделам.

В частности, четко видно, что как внутри некоторых отделов нет единообразия в структуре этого раздела должностных инструкций, так и то, что у каждой из них есть свои варианты его составления. Несмотря на это, довольно ясновидны, как минимум, четыре параметра этого раздела документов: общее описание должности, порядок назначения, перемещения и смещения с должности, характер подчинения вышестоящему уровню управления, указание нормативной документации для руководства в процессе работы. Вместе с тем выделяется вариабельность числа каких-либо пунктов разных разделов, что указывает на различную детализацию процесса управления с учетом того или иного отдела. Это же указывает на отсутствие общего стандарта в процессе разработки должностных инструкций.

Осуществленный анализ должностных инструкций продемонстрировал, что сегодня у них нет своей ключевой роли нормативной модели работы какой-либо должностной позиции. В таком случае нет возможности говорить о росте эффективности системы управления как фактора повышения производительности управленческого труда. Наоборот, ключевое назначение анализируемой документации заключается в том, чтобы предоставлять некое понимание прав, обязанностей и ответственности для каждого сотрудника, являться основной для анализа реализуемых рабочих функций, быть основанием, чтобы двигаться по карьерной лестнице. Наконец, реализовывать функцию защитного механизма, если возникнут организационные конфликты.

Проанализировав регламентацию труда персонала организации, можно выделить следующие основные аспекты деятельности: нормативно-правовой документацией предусмотрены преобладание работ текущего характера, отсутствие единообразия в составлении должностных инструкций; несоответствие штатного расписания фактически существующим должностям; прием на работу и работа с персоналом,

ведение и учет итогов работы сотрудников, снижение производительности труда; слабая мотивация деятельности персонала.

### **Выводы по главе**

Изучив организационно-кадровую характеристику ООО «Прософт Системы», можно сделать вывод: организация имеет линейно-функциональный тип организационной структуры, так как оно состоит из отдельных специализированных функциональных подразделений, которые не взаимодействуют между собой.

В течение всего года наблюдается рост расходов. Рост чистой прибыли составил 167902 тыс. руб. (или 146,7 %).

Среднемесячная зарплата возросла с 25600 руб. до 28200 руб. (или на 10,2 %), что является положительным фактором и связано с увеличением продаж и постоянством персонала компании.

Среднесписочная численность персонала в 2016 году увеличилась на 7,4 % и составила 511 человек, при этом в основном за счет роста специалистов компании. Так же можно отметить, что сотрудники имеют средне-специальное и высшее образование, в процентном соотношении 46,9 % и 53,1 % соответственно.

Проанализировав систему управления персоналом ООО «Прософт Системы» можно сделать вывод: узкая специализация работников производства; устаревший документ об аттестации персонала; технологичность производственного процесса; высокий уровень взаимопроникновения интеллектуальной и производственной деятельности; высокая концентрация системы управления на предприятии; отраслевые структурные особенности; «командность»; слабая управленческая подготовка линейных руководителей и инженерного

состава; невысокая оплата труда; отсутствие подготовки некоторых сотрудников. Это вызывает снижение качества труда, производительности, что в будущем может сказаться на доходности компании.

Анализ регламентации труда персонала показал: нормативно-правовой документацией предусмотрены преобладание работ текущего характера, отсутствие единообразия в составлении должностных инструкций; несоответствие штатного расписания фактически существующим должностям; прием на работу и работа с персоналом, ведение и учет итогов работы сотрудников, снижение производительности труда; слабая мотивация деятельности персонала.

## ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «ПРОСОФТ СИСТЕМЫ»

### 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию регламентации труда

С целью наладить регламентацию труда персонала организации, надо разработать, усовершенствовать и привести в соответствие документы регламентирующие деятельность персонала.

Таким образом, на основе проведенного анализа проведенного в главе 1, предлагаем мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала(таблица 10).

Таблица 10 - Календарный график работ по внедрению проектных мероприятий в ООО «Прософт Системы» на 2017 г.

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Стоимость
Нет единообразия в составлении должностных инструкций	Разработка единого документа: должностная инструкция для всех подразделений компании	Директор. Отдел кадров	4 квартал 2017 г.	Включено в оплату труда
Устаревший документ об аттестации персонала	Усовершенствование существующего документа об аттестации сотрудников организации	Директор. Отдел кадров	4 квартал 2017 г.	Включено в оплату труда, возможны переработки сотрудников вовлеченных в работу 180р. - час
Штатное расписание не соответствует фактически существующим должностям	Привести в соответствие штатное расписание	Отдел кадров	4 квартал 2017 г.	Включено в оплату труда

Дадим описание предложенных мероприятий.

### 1. Нет единообразия в составлении должностных инструкций

Составление должностных инструкций состоит из этапов:

1.Обобщенное изучение должностных инструкций всех подразделений компании.

2.Анализ существующих должностных инструкций. Из проведенного ранее анализа видно, что в них нет ключевой нормативной модели должностей.

3. Определение фактических данных по должностным инструкциям, так как они существуют, но для того, что бы они работали, необходимо привести их к единообразию во всех подразделениях организации.

Для этого необходимо разработать единый документ: должностная инструкция для всех подразделений компании.

Сумма затрат: затраты заложены в оплату труда.

### 2. Устаревший документ об аттестации персонала.

Аттестация персонала – процесс, позволяющий дать грамотную оценку результатов деятельности сотрудников, сформировать резерв кадров, оптимальным образом распределять фонд оплаты труда и материального стимулирования. Изучим ключевые составляющие нынешней системы оценки деятельности работников в рассматриваемой компании.

Надо отметить, что научно-методическое обеспечение системы оценки труда сотрудников в ООО «Прософт Системы» неудовлетворительное, так как:

- нет системы разработки регламентирующих документов трудовой активности коллектива компании;

- в компании сегодня почти не применяются современные способы реализации процесса оценки кадров, в том числе аттестации;

- в малом объеме анализируется эффективный российский и иностранный опыт при осуществлении конкретных шагов, направленных на оценку работников;



- выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств сегодня в ограниченном количестве;
- исследование и оценка сути и условий труда на рабочем месте в ООО «Прософт Системы» не осуществляется;
- составление должностных инструкций, положения о стимулировании, мотивации осуществляется на формальном уровне;
- изучение закрепляемости и успешности новых сотрудников проводится без системно.

Существенные финансовые ресурсы на реализацию работ по оценке кадров в ООО «Прософт Системы» не выделялись; смета расходов на систему оценки в компании не формировалась.

По внутреннему "Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала" ООО «Прософт Системы» ответственность за разработку и реализацию системы аттестации будут нести специалисты отдела управления персоналом. Они будут принимать участие в составлении и работе аттестационной комиссии, подготавливать нужные документы (положения, инструкции), что регламентируют работу системы, формируют списки и графики аттестации и вести контроль процесса осуществления аттестаций.

Также, специалисты отдела бухгалтерии, должны будут отслеживать, чтобы цели аттестации были четко донесены до аттестуемых, до персонала и генерального директора ООО «Прософт Системы».

Действующее в РФ законодательство предусматривает, что аттестация персонала - одно из условий изменения трудового договора, и ее цель - совершенствование подбора и расстановки персонала (продвижение работника по карьерной лестнице, поддержание его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, также и из-за связи с сокращением числа сотрудников при неполной занятости), стимулирование персонала повышать квалификацию, совершенствование качества и

эффективности деятельности, поддержание более тесной связи оплаты труда с его итогами.

Опираясь на результаты аттестации, генеральный директор может понизить или продвинуть работника; увеличить или снизить его уровень оплаты труда; установить, скорректировать или отменить надбавку к нему; продвинуть или уволить сотрудника.

В анализируемой компании аттестация будет осуществляться для оптимального использования специалистов, роста производительности их труда и ответственности за порученное дело, повышения уровня корпоративной культуры.

Сроки и график проведения аттестации будет утверждать директор ООО «Прософт Системы» и доводить до сведения персонала за один месяц до того, как она будет проводиться.

Чтобы провести аттестацию, руководитель ООО «Прософт Системы» будет издавать внутренний приказ, чем назначит аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из руководителей отдела.

Аттестация персонала будет проходить в три этапа:

- Подготовка к проведению аттестации.
- Проведение аттестации.
- Подведение результатов аттестации.

При нестабильной рыночной среде оценка деятельности сотрудников - один из ключевых факторов, что определяют последующее развитие компании. С учетом этого формулируется цель создать определенные практические предложения по составлению и улучшению системы оценки деятельности работников, что направлены на рост производительности труда работников ООО «Прософт Системы».

3. Штатное расписание не соответствует фактически существующим должностям.

Для регламентации работы кадров нет необходимости в дополнительных инвестициях, эта работа доступна любой компании. Она дает возможность разработать систему работы сотрудников, сделать ее более качественной, увеличить ее значимость. Но чтобы успешно управлять компанией, надо как структурно описать регламенты работы сотрудников, так и внедрить в сознание работников те ценностные установки, что помогут осуществить эти самые регламенты.

Топ-менеджменту компании надо определить документацию, что нужна для формирования, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процесса управления кадрами, результативной и эффективной его работы.

Характер и уровень документированности должны отвечать требованиям, потребностям и ожиданиям персонала и компании. Документы могут быть в любой форме или на любом носителе с учетом потребностей компании. Доступ к документации дается сотрудникам ООО «Прософт Системы», прочим заинтересованным сторонам с учетом политики обмена данными в ООО «Прософт Системы».

Составление, использование и управление документами лучше оценивать, беря во внимание результативность и эффективность компании, опираясь на такие критерии:

- работоспособность (скорость обработки);
- простота в применении;
- текущие требования к работникам;
- сравнение с лучшими системами документации.

Изначально надо составить такую нормативную документацию:

- Должностная инструкция работника;
- Положение о мотивации;
- Положение об адаптации работников ООО «Прософт Системы».

Положение об адаптации работников ООО «Прософт Системы» – организационный документ, по которому управляется адаптация

сотрудников ООО «Прософт Системы». Он берется за основу, и затем формируется Методика управления адаптацией персонала.

Положение состоит из 4-х частей. Первая часть – "Общие положения" – дается понятие адаптации, а также условие, при возникновении которого используется это положение («прием нового сотрудника»).

Вторая часть "Цели и задачи управления адаптацией персонала" устанавливает общие цели и задачи управления адаптацией сотрудников.

Третья часть "Этапы управления адаптацией персонала" составляет этапы управления адаптацией работников: разработка планов шагов, организация и реализация прописанных в плане процедур, периодичность оценки, варианты оценочных решений и состав оценочных групп.

Четвертая часть "Распределение функций по управлению адаптацией кадров" распределяет функции по управлению процессом адаптации между ее субъектами: директора, специалиста отдела управления персоналом и наставником. Данное Положение представлено в Приложении 2, должностная инструкция специалиста по кадрам – в Приложении 3, Положение о дополнительном материальном стимулировании проектов и особо важных заданий выложено в Приложении 4.

То есть, чтобы процесс управления кадрами в компании был по максимуму эффективным, надо тщательно формировать систему материального стимулирования наставников.

Причина прихода в компанию нового сотрудника также оказывает сильное влияние на данный процесс. К примеру, могут быть ситуации, когда старый работник уходит со своего рабочего места, а объем работы невозможно уменьшать. Тогда коллеги уволившегося или его прямой руководитель должны как обучать вновь прибывшего, так и заменять какое-то время отсутствующего специалиста. Тогда наставник должен получать доплату размером 15 – 30% от оклада вакантной должности.

Однако с некоторой систематичностью в организации возникают и плановые изменения в системе кадров, к примеру, увеличение штата,

создание нового отдела, появление новых специальностей или должностей, иными словами, те изменения, для которых необходимо постепенное введение в должность. Часто наставником тогда является линейный руководитель, в чьем ведомстве появляются кадровые изменения. Тогда наставник будет получать доплату суммой 5 -15% от оклада.

Эта мера стоит 50,0 тыс. руб.

Можно сформулировать такие выводы по итогам проведенного анализа. Сегодня в ООО «Прософт Системы» не отводится должного внимания подготовке специалистов службы управления кадрами. Так, в 2016 г. только трое специалистов компании прошли обучение на различных семинарах и тренингах в Екатеринбурге, и то, это были не сотрудники отдела кадров, а бухгалтерии.

В 2017-2018 гг. компании надо уделять большее внимание уровню квалификации сотрудников службы управления кадрами. Предлагаются к реализации такие шаги:

- подготовка специалистов в ВУЗах города и области (получение второго высшего образования сотрудниками службы управления кадрами);
- прохождение специализированных семинаров и тренингов менеджеров по кадрам ООО «Прософт Системы».

Применительно к ООО «Прософт Системы» разработаем план шагов по совершенствованию квалификации сотрудников компании, беря во внимание специфику ее работы (таблица 12).

Таблица 12 - Мероприятия по оптимизации кадровой работы и регламентации труда работников ООО «Прософт Системы» на 2017 г.

Наименование мероприятия	Срок	Ответственный исполнитель	Затраты, тыс.руб.
1. Введение функций планирования кадров	2018 г.	Руководитель	232,46
2. Разработка системы аттестации для персонала	2018 г.	специалисты кадровой службы	210
3. Разработка нужной регламентирующей документации для работы компании	II полугодие	специалисты кадровой службы	50
4. Улучшение системы обучения и совершенствования квалификации	2018 г.	Руководитель и специалисты	92

сотрудников персоналом	службы управления		кадровой службы	
Итого		2018 г.		584,46

Итак, основное направление роста эффективности работы службы управления кадрами- совершенствование квалификации работников службы управления персоналом в ООО «Прософт Системы».

Этот шаг оценивается в 92 тыс. руб.

На основе анализа, проведенного в 1й главе работы, разработаны мероприятия, направленные на совершенствование регламентации труда в компании: разработка единой формы должностной инструкции; усовершенствование документа об аттестации персонала; приведение в соответствия имеющихся должностей, штатному расписанию. Ожидается, что эти меры позволят снизить текучесть кадров, повысить лояльность персонала к руководству компании, повысить производительность труда.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по регламентации труда персонала**

Основной правовой документ, что регулирует охрану труда в РФ - Конституция РФ.

Конституция РФ - Основной Закон страны: «закрепляет и провозглашает конституционные права и свободы человека и гражданина в сфере труда» [49].

В ст. 37 Конституции РФ сказано: «труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию» [49]. А ст. 4 ТК РФ гласит: «принудительный труд запрещен» [49].

У каждого есть право на труд: «в условиях, которые отвечают требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой

бы то ни было дискриминации и не меньше, чем установил федеральный закон минимальную величину оплаты труда, а также право на защиту от безработицы» (п. 3 ст. 37 Конституции РФ).

Признается право: «на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку» (п. 4 ст. 37 Конституции РФ).

Если есть труд, значит должен быть отдых: «каждый имеет право на отдых» [49]. Законодательство по труду дает гарантию каждому трудящемуся по трудовому договору как: «отведенное для работы время, так и время для отдыха - выходные, праздничные дни, ежегодный оплачиваемый отпуск» [49].

Все эти указанные положения главного документа страны поддерживают право на труд, а также включают в себе специальные юридические гарантии, стимулирующие и охраняющие труд гражданина. Данные гарантии опираются на общепризнанные принципы международного права, что на протяжении большого числа лет возводились в мире.

Трудовой кодекс РФ начал действовать 1 февраля 2002 г. и используется к правоотношениям, которые возникли после данного срока. Документ закрепил в себе ключевые начала трудового законодательства.

Говоря об охране труда, надо отметить, что ТК РФ имеет специальный раздел, именуемый «Охрана труда»: «в этом разделе раскрываются следующие понятия:

- 1) "охрана труда";
- 2) "условия труда";
- 3) "вредный производственный фактор";
- 4) "опасный производственный фактор";
- 5) "безопасные условия труда";
- 6) "рабочее место";
- 7) "средства индивидуальной и коллективной защиты работников";

- 8) "сертификат соответствия работ по охране труда (сертификат безопасности)";
- 9) "производственная деятельность";
- 10) "требования охраны труда";
- 11) "государственная экспертиза условий труда";
- 12) "аттестация рабочих мест по условиям труда".

Охрана труда по ст. 209 ТК РФ: «это система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия» [17].

Положения ТК РФ, которые регламентируют трудовые отношения, обязательны для каждого работодателя.

Так, статья 190. Порядок утверждения правил внутреннего трудового распорядка: «Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, как правило, являются приложением к коллективному договору» [17].

График сменности: «при сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности» (статья 103 ТК РФ).

График отпусков (статья 123 ТК РФ): «ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней» [17].

Правила и инструкции по охране труда: «работодатель обязан обеспечить безопасные условия и охрану труда, правила и инструкции по охране труда должны быть составлены и доведены под подпись до сведения работников» (статья 212 ТК РФ).



Также, в ТК РФ прописана обязанность работодателя касательно документирования трудовых правоотношений с сотрудником:

- «трудовой договор должен быть заключен в письменной форме» (статья 67 ТК РФ);

- «прием на работу, увольнение оформляются приказом (распоряжением) работодателя, с которыми работник знакомится под подпись» (статьи 68, 84.1 ТК РФ);

- «обязательно издание приказа (распоряжения) о применении дисциплинарного взыскания» (статья 193 ТК РФ);

- «на всех работников ведутся трудовые книжки» (статья 66 ТК РФ).

То есть, весь комплекс документации возможно разделить на:

1. обязательную документацию, наличие которой прямо прописано в ТК РФ для всех работодателей (юридических лиц и индивидуальных предпринимателей);

2. факультативная кадровая документация, которые работодатель может принимать в рамках локального нормотворчества, их список, порядок ведения работодатель определяет лично.

Вместе с тем, факультативная кадровая документация включает в себе рекомендательный характер, она также включает в себе и нормы трудового права, что нужны, чтобы регламентировать трудовые отношения. Факультативными кадровыми документами могут быть, к примеру, положения о структурных подразделениях, положения о сотрудниках, должностные инструкции.

Регламентам труда отведено основное место в системе регламентов менеджмента в целом и формируется он в рамках всех компонентов системы менеджмента компанией: функций управления, оргструктуры, технологии управления, кадрового, методического, технического обеспечения и др.

Регламенты, что упорядочивают работу сотрудников, которые прямо выполняют производственные трудовые функции: «Единый тарифно-

квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, маршрутно-технологические карты производственного процесса, модели рабочих мест, трудовой договор и т. д.»[6, с. 80].

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий разработанных в рамках темы исследования, регламентирован различными нормативными документами. Прежде всего, Трудовым Кодексом Российской Федерации. Документ указывает работодателю какие условия должны быть у персонала, какой режим труда и отдыха, минимальный размер оплаты труда.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала ООО «Прософт Системы»**

Социальная эффективность от предлагаемых мер позволят улучшить условия работы, развитие человеческого потенциала. Все это положительно скажется на прибыли компании, которая, как ожидается возрастет ввиду повышения эффективности деятельности.

Характеристика социальных результатов предлагаемых мер указана в таблице ООО «Прософт Системы» (таблица 13).

Расчет эффективности мероприятий по повышению квалификации работников службы управления персоналом ООО «Прософт Системы» (таблица 14).

Таблица 13 –Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию предложенных мероприятий	1.Улучшатся результаты работы всего предприятия.	1. Снижение текучести кадров до10%.
	2.Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.	2. Увеличение товарооборота.
	4.Способствует повышению уровня квалификации работников.	3. Увеличение прибыли.
		4. Сокращение затрат на привлечение новых работников
		5.Увеличение производительности труда.

Таблица 14 - Расчет эффективности мероприятий по повышению квалификации работников в ООО «Прософт Системы»

Наименование мероприятия	Сумма затрат, тыс.руб.	Плановый объем продаж, тыс.руб.
1. Улучшение системы обучения и повышения квалификации сотрудников службы управления персоналом	72	x
2. Совершенствование квалификации специалистов службы управления персоналом	40	x
Итого:	112	1154874,4

Сегодня уровень продаж в ООО «Прософт Системы» равен 1143440 тыс.руб. При реализации предлагаемых мер по улучшению системы квалификации сотрудников кадровой службы планируемый объем продаж возрастет на 1 % и будет равен 1154874,4 тыс.руб. Повышение уровня продаж будет равно 11434,4 тыс.руб.

То есть, после реализации мер касательно совершенствования квалификации сотрудников отдела управления персоналом, ООО «Прософт Системы» потратит в сумме 112 тыс.руб. Вместе с тем, экономический эффект будет равен 11434,4 тыс.руб.

2. Определение эффективности организационной структуры управления ООО «Прософт Системы» (организация новой должности: специалист по планированию трудовых ресурсов).

Результаты анализа состояния ООО «Прософт Системы» указывают на то, что положение, сформировавшееся в компании довольно типично сегодня. Среди общих недочетов в компании управления кадрами компании выделяются такие:

- нет общего методологического подхода к концепции эффективного управления работниками компании;
- нет четких стратегических целей и планов организации и ее отделов в сфере управления кадрами;
- нет общей политики в сфере развития и роста производительности труда сотрудников компании;
- нет специалиста по планированию в службе управления персоналом.

С методологической точки зрения, причины всех указанных недочетов - недопонимание и игнорирование топ-менеджментом ООО «Прософт Системы» роли и места управления сотрудниками в системе управления компанией. Специалист по планированию службы управления кадрами должен участвовать в расчетах потребности работниками компании, разработке документации по управлению кадрами, методически помогать всем службам в использовании концепции эффективной политики в области кадров и выдвигать руководству предложения о стимулировании работы сотрудников.

Первоначальные расходы по приему специалиста службы управления кадрами можно видеть ниже (таблица 15).

Таблица 15 – Определение расходов на введение должности специалиста по планированию службы управления кадрами в ООО «Прософт Системы», тыс.руб.

Расходы	Сумма
1. Формирование рабочих мест:	Расходы на организацию дополнительного рабочего места – заработная плата
- специалист по планированию службы управления кадрами (1 чел.)	(оклад с налогами и отчислениями на социальные нужды)
2. Дополнительное оборудование для рабочего места (офисная техника, мебель, канцелярские принадлежности и др.)	15,205 * 12 = 182,46 тыс.руб. в год.
3. Ожидаемая сумма прибыли с момента работы отдела кадров	30 тыс.руб.
	Ожидаемый прирост прибыли от продаж – 22868,8 тыс.руб. ежегодно
	Итого расходы: 212,46 тыс.руб. за год

По информации таблица 13 можно сказать, что на этого специалиста понадобится 70 тыс.руб., рост объема прибыли при условии, что работа специалиста будет профессиональной, ожидается в 2 %, или  $1143440,0 * 2\% = 22868,8$  тыс. руб. Налаженная работа специалиста службы управления кадрами к тому же подразумевает повышение производительности труда сотрудников, а благодаря этому возрастет уровень продаж и прибыль.

Эта мера является шагом по реформированию структуры управления, при реализации этой меры ООО «Прософт Системы» потратит сумму 212,46 тыс.руб. Прибыль, которая ожидается по итогам этого шага, будет равна 2 % или 22868,8 тыс.руб.

4. Разработка регламентирующей документации трудовой активности - составление должностных инструкций, Разработка Положения о стимулировании труда на предприятии, разработка Положения об адаптации персонала.

В таблице 16 рассмотрены расходы шага по составлению регламентирующей документации трудовой деятельности в организации.

Таблица 16 – Расходы шага по разработке регламентирующих документов трудовой деятельности в ООО «Прософт Системы»

Расходы	Сумма
Разработка регламентирующей документации трудовой деятельности	Расходы на разработку аттестации будут равны 50000 руб.
	Ожидаемый рост прибыли от продаж – 3141,6 тыс.руб. в год или 2 %
	Итого по расходам: 50,0 тыс.руб. за год

Ниже рассчитаем экономическую эффективность при реализации предлагаемых шагов и определим насколько они эффективны.

Рассмотрим ключевые технико-экономические показатели работы ООО «Прософт Системы» в таблице 15.

По данным таблицы 15 получается, что рост объема реализации услуг ожидается, в сравнении с 2016г, на уровне 31150,5 тыс. руб., или на 19,8 %. Реализация предлагаемых меростановит тенденцию к падению темпов роста объемов реализации услуг.

Таблица 15 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Прософт Системы» (план на 2017 г.)

Показатели	Годы		Изменение, +, -	Изменение, %
	2016	2017		
	(отчет)	(проект)		
Объем реализации услуг, тыс. руб.	1143440,0	1280652,8	137212,8	12,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2237,7	2501,3	263,6	11,8
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	14410,2	15563,0	1152,8	8,0
Средняя заработная плата одного сотрудника за месяц, тыс. руб.	28,2	29,6	1,4	5,0
Себестоимость реализованных услуг, тыс. руб.	698747,0	761634,2	62887,2	9,0
Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	342356,0	519018,6	176662,6	51,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	282382,0	316267,8	33885,8	12,0
Рентабельность деятельности, %	29,9	40,5	10,6	35,4
Рентабельность продаж, %	24,7	24,7	0,0	0,0

Производительность труда, как ожидается, в 2017 году увеличится практически на 263,6 тыс. руб. на одного сотрудника, или на 11,8 %.

Выделим и возникшую тенденцию к росту темпов повышения эффективности труда.

Ожидается, что фонд оплаты труда работников вырастет на 1152,8 тыс. руб. А средняя заработная плата при этом вырастет на 5 %.

Проектная себестоимость продаж ООО «Прософт Системы», как планируется, вырастет на 62887,2 тыс. руб., или на 9 %.

Были изучены мероприятия по регламентации труда работников компании и определена их экономическая эффективность. Изучение планируемых технико-экономических показателей продемонстрировало, что реализация проектных шаговнамножит эффективность работы ООО «Прософт Системы».

Общий экономический эффект определяется как разница между приростом объема продажи товаров и услуг и затратами на внедрение мероприятий.

Общая сумма затрат составляет 584,46тыс.руб. (см. табл. 12).

Экономический эффект составит:  $33885,8 - 584,46 = 33301,4$  тыс. руб.

Экономическая эффективность:  $33885,8 / 584,46 = 57,97$  или 57,97 %.

Расчеты показали, что предлагаемые меры по совершенствованию регламентации труда в рассматриваемой организации эффективны и в социальном, и в экономической аспекте. Так, улучшатся результаты работы всего предприятия; произойдет снижение текучести кадров до10%; повысится заинтересованность работника в результатах своего труда; повысится товарооборот; будет совершенствован уровень квалификации работников. Также ожидается сокращение затрат на привлечение новых работников и рост производительности труда.

## **Выводы по главе**

Разработанные мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала ООО «Прософт Системы» направлены на разработку единой формы должностной инструкции; усовершенствование документа об аттестации персонала; приведение в соответствии имеющихся должностей соответствующих штатному расписанию. Ожидается, что эти мероприятия позволят снизить текучесть кадров, повысить лояльность персонала к руководству компании, повысить производительность труда.

Таким образом, мы рассмотрели практические рекомендации по совершенствованию регламентации труда персонала в ООО «Прософт Системы». От уровня регламентации в немалой степени зависят показатели, характеризующие эффективность труда персонала организации ООО «Прософт Системы».

Нормативно-правовое обеспечение мероприятий разработанных в рамках темы исследования, регламентированы различными нормативными документами. Прежде всего, Трудовым Кодексом Российской Федерации, «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС). Эти документы указывают, работодателю какие условия должны быть у персонала, какой режим труда и отдыха, минимальный размер оплаты труда, помогает составить штатное расписание.

Расчеты показали, что предлагаемые меры по совершенствованию регламентации труда в рассматриваемой организации эффективны и в социальном, и в экономической аспекте. Так, улучшатся результаты работы всего предприятия; произойдет снижение текучести кадров до 10%; повысится заинтересованность работника в результатах своего труда; повысится товарооборот; будет совершенствован уровень квалификации работников. Также ожидается сокращение затрат на привлечение новых работников и рост производительности труда.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования выпускной квалификационной работы являлось разработка рекомендаций по совершенствованию регламентации труда персонала ООО «Прософт Системы»

В рамках первой задачи исследования были проанализированы научные источники. Можно сделать вывод, что регламентация труда персонала-это установление правил и норм поведения в рамках определенной деятельности. Для работников- это модели выполнения работ, для работодателя-это разработка положений и инструкций в рамках выполняемой работы.

Вторая задача была направлена на изучение системы управления персоналом в ООО «Прософт Системы». Данный анализ показал, что в организации существуют проблемы, такие как: узкая специализация работников производства, устаревший документ об аттестации персонала, слабая управленческая подготовка линейных специалистов.

Третья задача была направлена на анализ документов регламентирующих труд персонала организации. В рамках этой задачи были проанализированы распорядительные, организационные и нормативные документы, такие как устав, штатное расписание, положение о структурных подразделениях, должностные инструкции. В ходе анализа этих документов были выявлены следующие недостатки: нет единообразия в составлении должностных инструкций и штатное расписание не соответствует фактически существующим должностям.

В рамках четвертой задачи были разработаны мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала ООО «Прософт Системы», они были направлены на разработку единого документа - должностная инструкция, усовершенствование существующего документа об аттестации персонала и приведения в соответствие штатного расписания

для всех подразделений компании. Ожидаемым результатом от данных мероприятий было: снижение текучести кадров, повышение лояльности персонала к руководству организации, повешение производительности труда.

Выявив социально-экономическую эффективность от предложенных мероприятий поставленную в пятой задаче, мы сможем улучшить результаты работы всей организации, работники будут заинтересованы в результате своего труда, улучшатся условия работы и развитие работников. Так же ожидается, что фонд оплаты труда работников вырастет на 1152,8 тыс. руб. А средняя заработная плата при этом вырастет на 5 %. Проектная себестоимость продаж ООО «Прософт Системы», как планируется, вырастет на 62887,2 тыс. руб., или на 9 %. Общий экономический эффект определяется как разница между приростом объема продажи товаров и услуг и затратами на внедрение мероприятий.

Общая сумма затрат составляет 584,46тыс.руб.

Экономическая эффективность составит: 33301,4 тыс. руб. или 57,97 %.

Задачи поставленные в работе решены, цель достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абакумов Н.Н. Экономика и социология труда: Учеб. пособ. /Н.Н.Абакумова, Н.М. Воловская, В.И. Занин и др. 2-е изд. перераб. и доп. - Новосибирск: НГАЭиУ. - 2015. – 320с.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник.- М.: ЮНИТИ, 2015.- 407 с.
3. Андреев С.В. Кадровый потенциал: сохранение, использование развитие. // Автореферат дисс. на соиск. ученой степени доктора экономических наук. М.: 2015. – 44с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Изд. Питер. – 2015. – 848с.
5. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. // Управление персоналом // Москва, изд. «ЮНИТИ». – 2016. – 288с.
6. Беккер Брайан И., Хьюзлид Марк А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Изд. Вильямс. – 2014. – 304 с.
7. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш // Управление персоналом // Минск. Изд. «Интерпрессервис». – 2014. – 340с.
8. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: Ассиана, 2015. – 400 с.
9. Бадаш Х.З. Экономика предприятия: Учебн.пособ. / Под общ. ред. профессора Х.З.Бадаша. - 3-е изд., доп. - Ижевск: УдГУ, 2013. - 188 с.
10. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учеб. пособ.- Изд. 2-е, перераб. И доп.-М.: Дашков и К°, 2015.-300 с.
11. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ. –М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2015. – 460 с.
12. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: Т. 2.-М., 2014.-784 с.

13. Джонсон Дж., Шоулз К. Корпоративная стратегия, теория и практика. – М.: Изд. Вильямс. – 2015. – 800с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом.- Изд. 2-е.- Н. Новгород, 2015.- 624 с.
15. Жуков Л.И. Экономика труда: Учебник для вузов. / Под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. - М.: Экономика. – 2014. – 288с.
16. Журавлев П.В. Менеджмент персонала. – М.: Изд. Экзамен. – 2015. – 448с.
17. Закон РФ от 11.03.92 №2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях» (в ред. ФЗ от 29.06.2004 N 58-ФЗ).
18. Иванов Н.Н. Экономика труда / под ред. Н.Н. Иванова и Г.И. Мечковского: Учеб. пособ. для вузов. - М.: Высш. шк. – 2015. – 290с.
19. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые работают на практике. М.: Изд. Эксмо. – 2014. – 304с.
20. Ковалев С.В. Работа с персоналом. Системный подход. – М.: Изд. Альфа-Пресс. – 2015. – 248с.
21. Ковров А.В. // Лояльность персонала // Москва. Изд. «Бератор». – 2014. – 300с.
22. Колосницына М.Г. Экономика труда: Учеб. пособ. для студентов бакалавриата экон. вузов. - М.: ИЧП «Изд-во Магистр». – 2015. – 198с.
23. Крымов А.А. // Вы - управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба? // Москва, изд. «Бератор-Пресс». – 2016. – 295с.
24. Коэн Аллан Р., Брэдфорд Дефид Л. Искусство управлять людьми. – М.: Изд. АСТ Москва. – 2015. – 352с.
25. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. –М.: Издательство : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 500 с.
26. Кибанов А. Л. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Л.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 512 с.

27. Лукичева Л.И. // Управление персоналом / Москва, изд. «ОМЕГА-Л». – 2015. – 295с.
28. Марр Р., Флиастер А. // Человек и труд - словарь // Москва, изд. МГУ. – 2017. – 300с.
29. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. // Управление персоналом // Москва, изд. «АЛЬФА-ПРЕСС». - 2015. – 255с.
30. Маслов Е.В. // Управление персоналом предприятий // Москва, изд. «ИНФРА-М». – 2014. – 340с.
31. Мейган М. // Работа с персоналом: введение в должность // Санкт-Петербург, 2015. – 300 с.
32. Морнель П. // Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала // Москва. Изд. «Добрая книга». – 2015. – 300с.
33. Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. - М.: Дело. - 2014. – 276с.
34. Менеджмент организации: Учебное пособие. / Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. - М: ИНФРА-М. – 2015. – 219с.
35. Менеджмент: Учеб. преоб. / Авт.-сост. Г.Б.Казначевская.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2015.- 352 с.
36. Молодцов М.В., Крапивин О.М., Власов В.И. Трудовое право России: Учебник / Под ред. М.В.Молодцова.- М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2015.- 576 с.
37. Македошин А.А. Организация труда персонала: учеб. пособие - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. - 188 с.
38. Нельсон Б., Спицер Д. 1001 способ признания и вознаграждения. Полный справочник. М.: Вильямс. – 2013. – 448с.
39. Оганесян И.А. Управление персоналом организации. - М.: Амалфея. - 2015. – 300с.
40. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ. - 2014. – 275с.

41. Охотский Е. В. Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. Е.В.Охотского. - М: ОАО "Изд-во "Экономика", 2014 - 494 с.
42. Рофе, А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе. - М.: Кнорус, 2015. - 400 с.
43. Румчев В.Г., Конин А.А. Кадровые подсистемы АСУ: математические модели. / Под ред. И.А. Ушакова. - М.: Радио и связь. - 2014. – 210с.
44. Сосновыи А.П., Гун А.С. Оценка персонала с применением модели компетенций / Справочник по управлению персоналом, 2015. – № 5.
45. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами: Учеб пособ. для руководителей и специалистов предприятий (объединений), обуч. в инс-тах повышения квалификации и массовых формах проив.-экон. учебы. / В.Н. Якимов, В.Е. Томашевич, М.А. Постников и др. Под ред. В.Н. Якимова и др. - М.: Экономика. - 2015. – 320с.
46. Сулицкий Н.В. Организационно-экономические проблемы управления кадрами в отрасли. - М.: Наука. - 2014. – 287с.
47. Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда / Учебное пособие для студентов. - М.: Издательство МАРТИТ, 2014. – 420 с.
48. Старобинский Э.Е Как управлять персоналом. - М.: Менеджер, 2015. – 400 с.
49. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197 - ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017). «Российская газета» № 7338 (172) от 04.08.2017.
50. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – М.: Изд. Наука. – 2016. – 542с.
51. Усманов Г.К. Проблемы эффективности современного производства. - М.: Финстатинформ, 2015. – 469 с.

52. Федосеев Н.В., Капустин С.Н. // Управление персоналом организации // Москва, изд. «Экзамен». – 2015. – 219с.
53. Ховард К., Коротков Э. // Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства // Москва, изд. «ИНФРА-М». – 2015. – 218с.
54. Черкасов Г. Н. Организация труда на предприятии. - М.: Экономист, 2015. – 400 с.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: Интел-синтез, 2016. – 460 с.
56. Шкатулла В.И. // Настольная книга менеджера по кадрам // Москва. - Изд. «НОРМА-ИНФРА-М». – 2015. – 320с.
57. Эринберг Р.Д. , Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика М.: МГУ, 2015. – 361 с.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Регламентация труда	Установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций	Квалификационный справочник должностей, руководителей, специалистов и других служащих
Регламентация	Процесс разработки совокупности правил, положений, определяющих порядок работы государственных органов, учреждений, организаций, предприятий	Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 560 с.
Норма труда	Мера труда, отражающая общественно-необходимые затраты рабочего времени на выполнение той или иной работы в определенных производственных условиях	БадашХ.З. Экономика предприятия: Учебн.пособ. / Под общ. ред. профессораХ.З.Бадаша. - 3-е изд., доп. - Ижевск: УдГУ, 2013. - 188 с.
Нормирование	Процесс установления меры затрат труда на изготовление единицы продукции или выработки продукции в единицу времени, выполнение заданного объема работ или обслуживание средств производства в определенных организационно-технических условиях	Владиминова Л.П. Экономика труда: Учеб.пособ.- Изд. 2-е, перераб. И доп.-М.: Дашков и К°, 2015. - 300 с.
Система управления персоналом	это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций	Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учеб. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 560 с.
Экономический эффект	Это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами	Экономика труда : учеб. / под ред. Ю. П. Кокина, П. Э. Шлендера. — М. : Магистр, 2015. – 400 с.
Производительность труда	Показатель, характеризующий его результативность	Экономика труда : учеб. / под ред. Ю. П. Кокина, П. Э. Шлендера. — М. : Магистр, 2015. – 400 с.
Анализ работы	процесс систематического и подробного исследования работы. А. р. – это определение наиболее существенных характеристик работы, процесс упорядочения и оценки информации, связанный с работой	Владиминова Л.П. Экономика труда: Учеб.пособ.- Изд. 2-е, перераб. И доп.-М.: Дашков и К°, 2015. - 300 с.



		или работником. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих функций или процедур, или она может состоять из характеристик работника.	
Деловая оценка персонала		целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. На основании степени указанного соответствия решаются следующие задачи: установление места сотрудника в организационной структуре, разработка программы развития сотрудника, определение критериев и размеров оплаты труда.	Беккер Брайан И., Хьюзлид Марк А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Изд. Вильямс. – 2014. – 304 с.
Кадры		основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, гос. учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Характеристика кадров: их численность, состав, структура (профессиональная, должностная, половозрастная).	Беккер Брайан И., Хьюзлид Марк А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Изд. Вильямс. – 2014. – 304 с.
Кадровое планирование организации	в	составная часть системы управления персоналом, предполагающая отслеживание изменений в ее структуре, а также элемент работы с персоналом, цель которой - обеспечить предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени, в необходимом количестве и в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.	Коэн Аллан Р., Брэдфорд Дефид Л. Искусство управлять людьми. – М.: Изд. АСТ Москва. – 2015. – 352с.
Кадровая политика		система принципов и норм, осознанных и определенным образом сформулированных, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. В узком толковании - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации.	Беккер Брайан И., Хьюзлид Марк А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Изд. Вильямс. – 2014. – 304 с.

Локальные нормативные акты (ЛНА) предприятия	единая система, связывающая все правоотношения между сотрудниками компании и ее администрацией (от поиска до увольнения).	Коэн Аллан Р., Брэдфорд Дефид Л. Искусство управлять людьми. – М.: Изд. АСТ Москва. – 2015. – 352с.
Методы оценки результативности труда	совокупность способов и приемов, применяемых для определения степени достижения результатов труда отдельными работниками в процессе их трудовой деятельности.	Коэн Аллан Р., Брэдфорд Дефид Л. Искусство управлять людьми. – М.: Изд. АСТ Москва. – 2015. – 352с.
Мотивация	побуждения, вызывающие активность человека и определяющие ее направленность. Управление “по целям” является эффективным способом неденежной мотивации: согласно Э. Локе, оно привело к значимому повышению результативности труда у 94% исследованных организаций.	Усманов Г.К. Проблемы эффективности современного производства. - М.: Финстатинформ, 2015. – 469 с.
Социальный пакет	набор социальных льгот, предоставляемых компанией сотрудникам, может включать в себя оплату питания, обучения, медицинских услуг, транспортных расходов; для топ-персонала возможна оплата жилья.	Усманов Г.К. Проблемы эффективности современного производства. - М.: Финстатинформ, 2015. – 469 с.
Человеческие ресурсы	понятие более емкое, чем “трудовые ресурсы” и “персонал”, т. к. содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.	Коэн Аллан Р., Брэдфорд Дефид Л. Искусство управлять людьми. – М.: Изд. АСТ Москва. – 2015. – 352с.
Функциональная структура управления	это такое внутреннее строение организации, при котором подразделения выделяются по функциональному принципу (той функции, которую они выполняют в организации, – по производственной, финансовой, маркетинговой, сбытовой)	Владимирова Л.П. Экономика труда: Учеб.пособ.- Изд. 2-е, перераб. И доп.-М.: Дашков и К°, 2015. - 300 с.
Экспертная оценка	количественные и качественные оценки процессов, явлений, экономических величин, осуществляемые экспертами на основе суждений.	Усманов Г.К. Проблемы эффективности современного производства. - М.: Финстатинформ, 2015. – 469 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Структура «Общей части» должностных инструкций основных отделов ООО «Прософт Системы»

Структурное подразделение	Структура раздела								
	Общая характеристика должности	Основная задача	Подчинение	Подчиненные	Назначение на должность	Чем руководствуется в своей деятельности	Квалификационные требования	Условия выполнения должности	Кто замещает
Дирекция	16	7	16	1	16	16	8	-	2
Бухгалтерия	13	6	16	1	11	15	2	-	2
Группа экономического анализа	13	5	14	1	12	15	3	-	2
Юридическо-договорной отдел	11	5	14	2	12	11	3	-	2
Департамент промышленной автоматизации	10	6	10	3	14	13	2	-	-
Служба экономической безопасности	15	7	11	3	16	13	2	2	-
Отдел кадров	15	6	13	3	16	15	4	-	-
Отдел закупок	14	7	13	3	14	15	4	-	-
Отдел логистики	13	7	16	3	14	11	4	-	-
Отдел IT	16	7	16	3	16	16	8	2	2

### Положение об аттестации персонала ООО «Прософт Системы»

#### 1. Общие положения

1.1. Под адаптацией понимается процесс включения работника в новую для него производственную и социальную среду.

1.2. Данное положение определяет общие принципы и процедуры управления адаптацией персонала в ООО «Прософт Системы» в случае приема нового работника (перехода работника на новую или более высокую должность).

#### 2. Цели и задачи управления адаптацией персонала

2.1. Цель управления адаптацией персонала состоит в том, чтобы работник быстрее овладел профессиональными навыками, умениями, приспособился к режиму работы и особенностям рабочего места, сумел раскрыть и начал реализовывать свои способности, включился в коллектив структурного подразделения и систему взаимоотношений предприятия.

#### 2.2. Задачи управления адаптацией:

2.2.1. формирование представлений работника об организационной структуре компании, организационных взаимоотношениях между подразделениями, включение в них работника;

2.2.2. ознакомление работника с общими экономическими условиями деятельности структурного подразделения и компании в целом;

2.2.3. информирование работника о нормах поведения, правилах внутреннего распорядка; помощь в овладении ими;

2.2.4. включение работника в социально-психологические отношения в структурном подразделении и компании в целом;

2.2.5. выявление значимых профессиональных, деловых, психологических и мотивационных особенностей работника.

### 3. Этапы управления адаптацией персонала

3.1. Менеджер по персоналу на основе анализа информации о работнике, полученной на этапе приема (отбора), а также информации об особенностях структурного подразделения, коллектива, в которые входит данный работник, в \_\_\_\_ дневный срок разрабатывает план мероприятий по управлению адаптацией, который согласовывается с руководителем структурного подразделения.

3.2. Руководитель выбирает наставника. Наставник утверждается распоряжением директора компании.

3.3. Согласно разработанному плану (Программа адаптации конкретного работника) проводятся мероприятия по управлению адаптацией работника.

3.4. По истечении одного месяца с начала адаптации работника менеджер по персоналу совместно с наставником проводит первую оценку уровня адаптированности работника по Методике управления адаптацией персонала. Результаты доводятся до сведения руководителя и адаптанта, предлагаются мероприятия по улучшению процесса адаптации.

3.5. Незадолго до окончания срока стажерства менеджер по персоналу совместно с наставником проводит повторную оценку уровня адаптированности работника. Специалист отдела кадров проводит сравнительный анализ результатов. По результатам анализа составляется заключение о состоянии уровня адаптированности работника к моменту истечения срока стажерства:

- высокий уровень адаптированности: рекомендовано прекратить работу по адаптации;

- средний уровень адаптированности, тенденция к повышению, улучшению уровня оценочных показателей: рекомендовано продолжить работу по адаптации (с разработкой конкретных мероприятий);

- низкий уровень адаптированности: рекомендовано рассмотреть вопрос о возможности прекращения трудовых отношений с данным работником до истечения срока стажерства.

3.6. Свое заключение менеджер по персоналу предлагает руководителю в качестве рекомендации для принятия окончательного решения об итогах адаптации работника за период испытательного срока.

3.7. На основании рекомендации руководитель принимает соответствующее решение и доводит его до сведения работника.

#### 4. Распределение функций по управлению адаптацией персонала

4.1. Функции по управлению процессом адаптации персонала распределяются между руководителем структурного подразделения, менеджером по персоналу, наставником.

4.2. Руководитель структурного подразделения выполняет следующие функции:

4.2.1. представление адаптанту работников данного подразделения, а также работников других подразделений, с которыми он будет взаимодействовать при выполнении основных функций;

4.2.2. информирование работника о функциях подразделения, взаимоотношениях с другими подразделениями;

4.2.3. доведение до сведения работника "Правил внутреннего распорядка";

4.2.4. информирование об основах принятой системы оплаты труда;

4.2.5. ознакомление работника с основными функциями;

4.2.6. информирование об особенностях социально-психологического климата в коллективе, о правилах поведения в структурном подразделении и на предприятии;

4.2.7. выбор наставника (куратора) и представление наставника работнику (в случае использования механизма наставничества);

4.2.8. участие в текущей оценке адаптации работника;

4.2.9. предоставление дополнительной информации о прохождении процесса адаптации специалисту отдела кадров во время оценки уровня адаптации.

4.3. Функции менеджера по персоналу, занимающегося управлением адаптацией работников:

4.3.1. анализ информации о работнике, полученной на этапе приема (отбора), а также информации о структурном подразделении, в которое принят работник;

4.3.2. организация встречи работника с непосредственным руководителем в первый день работы адаптанта;

4.3.3. предоставление работнику общей информации о предприятии и структурном подразделении;

4.3.4. разработка критериев и сроков оценки уровня адаптации работника;

4.3.5. участие в проведении периодических оценок уровня адаптации работника;

4.3.6. анализ результатов оценки;

4.3.7. ознакомление с результатами и выработка рекомендаций по итогам оценки адаптации руководителю и адаптанту;

4.3.8. выявление факторов, препятствующих адаптации работников.

4.4. Наставник выполняет такие функции, как:

4.4.1. детализация информации об обязанностях и ответственности работника;

4.4.2. оказание помощи работнику в развитии базового уровня профессиональных навыков и умений в соответствии с квалификационными требованиями;

4.4.3. контроль за работой адаптанта;

4.4.4. информирование о неформальной структуре, неформальном общении в подразделении;

4.4.5. участие в текущей оценке уровня адаптации работника;

4.4.6. предоставление информации о прохождении процесса адаптации менеджеру по персоналу во время оценки уровня адаптации.

4.5. В процессе выполнения функций по управлению адаптацией работников руководитель подразделения, наставник и менеджер по персоналу взаимодействуют между собой, согласно разработанных планов мероприятий по адаптации и совместно решают возникающие проблемы.

Должностная инструкция менеджера по персоналу – документ, регламентирующий деятельность должности менеджера по персоналу и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Согласно должностной инструкции, функция по управлению адаптацией закрепляется за менеджером по персоналу.



### Должностная инструкция менеджера по персоналу

#### 1. Общие положения

1.1. Менеджер по персоналу подчинен и получает приказы, рабочие распоряжения от директора по персоналу.

1.2. Менеджер по персоналу назначается и освобождается от занимаемой должности по представлению директора по персоналу в соответствии с действующим законодательством.

1.3. Менеджер по персоналу в своей работе руководствуется действующим трудовым законодательством РФ, приказами, распоряжениями директора по персоналу, а также Положением о службе персонала и настоящей должностной инструкцией.

1.4. На должность менеджера по персоналу назначаются лица с высшим экономическим или психологическим образованием и стажем практической работы не менее двух лет.

#### 2. Должностные обязанности

2.1. Организация работы с персоналом в соответствии с разработанными методическими документами и общими целями развития ООО «Прософт Системы» для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

2.2. Обеспечение укомплектования ООО «Прософт Системы» необходимыми работниками;

2.3. Определение потребности в персонале, изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

2.4. Совместно с руководителями структурных подразделений принятие решения по вопросам найма и осуществление подбора кадров;

2.5. Проведение собеседований с нанимающимися на работу;

2.6. Поддержание благоприятного морального климата во всех подразделениях ООО «Прософт Системы»;

2.7. Организация процесса адаптации новых сотрудников;

2.8. Создание необходимой документации, сопровождающей закрепленные за менеджером по персоналу должностные обязанности.

### 3. Права

3.1. Требовать от подразделений компании предоставления данных, необходимых для осуществления вышеописанных должностных обязанностей;

3.2. Осуществлять связь с руководителями подразделений, принимать и консультировать сотрудников компании по вопросам, связанным с обязанностями, предусмотренными данной должностной инструкцией;

3.3. Самостоятельно принимать решения и вносить предложения по совершенствованию работы для выполнения предписанных настоящей должностной инструкцией должностных обязанностей.

### 4. Ответственность

4.1. Менеджер по персоналу несет ответственность за задержку и слабую работу в направлении поставленных целей и за ненадлежащее выполнение должностных обязанностей, возложенных на него настоящей должностной инструкцией.

### Положение о дополнительном материальном стимулировании проектов и особо важных заданий в ООО «Прософт Системы»

#### Цель введения Положения

Повышение эффективности работы подразделений, групп работников, конкретного работника через:

1. Переход от затратной идеологии финансирования работы персонала к инвестиционной идеологии материального стимулирования.
2. Повышение эффективности работы персонала через оценку важности выполняемой работы.

#### Задачи введения Положения

Переход от приоритета стимулирования должности, категории, стажа работы к приоритету стимулирования эффективной деятельности персонала через:

1. Повышение эффективности и качества работы персонала.
2. Введение гибкой системы материального стимулирования персонала.
3. Внедрение интеграции в работу структурных подразделений (через создание неформальных групп – творческих, рабочих групп, комиссий, советов и т.п.).
4. Привлечение менеджеров всех уровней к постановке эффективных, целей и задач персоналу.
5. Повышение эффективности контроля и учёта планирования работ и выполнения заданий.
6. Стимулирование инициативы и творчества персонала.
7. Раскрытие кадрового потенциала сотрудников.

8. Экономия финансовых средств Общества (за счет отказа от внешних консультантов и услуг).

#### Основные принципы Положения

1. Осуществление манёвра материальным стимулированием для повышения эффективности персонала.

2. Постановка четких целей и задач творческим, рабочим группам или отдельным работникам.

3. Учёт и оценка потенциала сотрудников.

4. Привлечение менеджеров к постоянной оценке эффективности персонала.

5. В период интенсивной, творческой работы – производится повышенная оплата персоналу, участвующему в бизнес-процессе.

6. Адресная материальная мотивация персонала – прекращение равного материального поощрения за разный труд, за разную эффективность в работе.

#### Порядок организации бизнес-процесса

9. Постановку проекта или особо важного задания осуществляет генеральный директор, заместители генерального директора по направлениям, Комиссия экономического управления ООО на основе распорядительных документов ООО или аргументированных предложений начальников структурных подразделений.

Генеральный директор, заместители генерального директора назначают руководителя проекта или руководителя "рабочей группы" по выполнению особо важного задания.

Руководитель проекта \ группы определяет круг потенциальных участников проекта \ группы, привлечение которых позволит эффективно выполнить задачу.

Планируемые участники проекта группы, под руководством руководителя проекта \ группы составляют календарный план выполнения задачи, при этом предусматриваются контрольные точки, позволяющие осуществлять учёт и контроль исполнения задания (если это возможно, либо срок исполнения – более 1 месяца). Сроки исполнения проекта\задания должны соответствовать требованиям вышестоящих органов (если они предусмотрены) или реальной эффективности внедрения.

Проект и персональный состав проекта\ группы, календарный план исполнения задания после одобрения в Комиссии экономического управления (КЭУ) ООО утверждаются приказом генерального директора.

В приказе устанавливаются размеры и формы повышенной оплаты участникам проекта\ группы на период исполнения задачи. В приказе отражается условие, что на период отпуска, длительного отсутствия по уважительной причине участника рабочей группы\ комиссии – повышенная система оплаты труда – не применяется.

При прохождении "контрольных точек" календарного плана руководитель проекта\ группы представляет в Комиссию экономического управления ООО отчёт о ходе выполнения задания. По окончании – готовый проект или подробный отчёт о выполнении задания. При успешном прохождении "контрольных точек" и в целом проекта\ задания – по предложению КЭУ – генеральный директор своим приказом может дополнительно поощрить участников проекта\группы за эффективное исполнение этапа или всего задания.

По окончании работы над проектом\ заданием – "рабочая группа" расформировывается, повышенная оплата труда – прекращается.

#### Формы и размеры дополнительной оплаты

На период исполнения проекта, задания и за особые интенсивные условия труда участникам "рабочих групп" могут быть установлены

индивидуально, исходя из роли в выполнении проекта, задания и важности участия в "рабочей группе" (по предложению руководителя проекта\ группы и КЭУ):

1. Надбавка за высокие достижения в труде – до 50% от должностного оклада.

2. Повышенный размер текущего премирования – до 50% к установленному размеру по "Положению о текущем премировании".

3. За выполнение особо важных работ – исполнители этих работ могут премироваться дополнительной премией по итогам выполнения этих работ. Статус "особо важных работ" может быть присвоен КЭУ по факту их выполнения. Размер денежной премии определяется на основе аналогичных работ в установленном порядке.

4. Как правило, размер надбавки за участие в "рабочей группе" по исполнению проекта\ задания не может быть более 30% для руководителей и 25% для специалистов.

5. Допускается участие в 2-х "рабочих группах", но в этом случае надбавка за участие во втором проекте\ задании не может превышать 15%.

#### Особые условия Положения

1. Руководитель проекта\ группы может инициировать введение дополнительных участников проекта\ группы или выведение определённых первоначально – в зависимости от вклада, эффективности работы и производственной необходимости. Введение новых и выведение определенных первоначально работников ООО производится через приказ по ООО по согласованию с председателем КЭУ.

2. Для приостановки выплаты индивидуальной дополнительной оплаты участнику (при длительном отсутствии участника проекта\ группы) – руководитель проекта\ группы обязан доложить руководству докладной запиской.

3. Отнесение выполнения заданий, предусмотренных положениями о структурных подразделениях или должностными инструкциями работников, к проектам или особо важным заданиям – производится в исключительных случаях (по решению КЭУ или генерального директора), при наличии существенных выгод для Общества и создания нового продукта.