



Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Филиал в г. Миассе
Факультет «Машиностроительный»
Кафедра «Техническая механика и естественные науки»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент, начальник ОУП
ОАО «МиассЭлектроАппарат»
 Л.А. Шмарина
17 июня 2016 г.

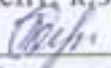
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.т.н.

 Е.Н. Слесарев
23.06 2016 г.


Актуализация процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями стандартов ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-221400.62.2016.238.00.00 ПЗ ВКР


Консультанты:

Экономическая часть,
доцент, к.э.н.
 О.Н. Пастухова
16 июня 2016 г.


Руководитель проекта:

директор по персоналу
ОАО «МиассЭлектроАппарат»
 Н.Л. Малафеевский
14 июня 2016 г.

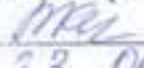
Безопасность жизнедеятельности,
старший преподаватель

 Е.С. Шапранова
23 мая 2016 г.

Автор проекта
студент группы МиМс-576

 Т.А. Поташкина
15 июня 2016 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель


 Л.Н. Бережко
23.06 2016 г.

Миасс 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Филиал в г. Миассе
Факультет «Машиностроительный»
Кафедра «Техническая механика и естественные науки»
Специальность 221400.62 «Управление качеством»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

 Слесарев Е.Н.
21.06 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Поташкиной Татьяне Александровне

Группа МиМс-576

1 Тема работы

Актуализация процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012

утверждена приказом по университету от 15.04.2016 г. № 661.

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 20.06.2016 г.

3 Исходные данные к работе:

- ГОСТ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования;

- ГОСТ РВ 0015-002-2012 Система разработки и постановки продукции на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Общие требования.

4 Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов):

- выявить проблемы адаптации персонала на предприятии;
- изучить требования ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012;
- актуализировать процесс «Управления комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012;

- дать оценку разработки и внедрения процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» на ОАО «МЭА»;

- рассчитать экономический эффект на актуализацию процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»;

- проработать вопросы безопасности жизнедеятельности при написании процесса.

5 Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей, плакатов в листах формата А1):

- слайд 1 – тема пояснительной записки ВКР;
- слайд 2 – цель пояснительной записки ВКР;
- слайд 3 – задачи пояснительной записки ВКР;
- слайд 4 – объект пояснительной записки ВКР;
- слайд 5 – предмет исследования пояснительной записки;
- слайд 6 – требования ГОСТ ISO 9001 и ГОСТ РВ 0015-002;
- слайд 7 – актуализация процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»;
- слайд 8 – процесс «Управление комплектованием и подготовкой персонала»;
- слайд 9 – результаты внедрения процесса процесса;
- слайд 10 – расчет экономического эффекта;
- слайд 11 – безопасность жизнедеятельности;
- слайд 12 – заключение;
- слайд 13 – спасибо за внимание.

Всего 13 листов

6 Консультанты по работе (проекту), с указанием относящихся к ним разделов работы (проекта)

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал (консультант)	Задание принял (студент)
Введение	Слесарев Е.Н.	 19.05.16	
Аналитический раздел	Слесарев Е.Н.	 19.05.16	
Проектная часть	Слесарев Е.Н.	 19.05.16	
Экономический раздел	Пастухова О.Н.	 23.05.2016	
Безопасность жизнедеятельности	Шапранова Е.С.	 23.05.16	
Заключение	Слесарев Е.Н.	 19.05.16	
Нормоконтроль	Бережко Л.Н.	 19.05.16	

7 Дата выдачи задания 19 мая 2016г

Руководитель _____ (подпись)  Н.Л.Малафеевский (И.О.Ф.)

Задание принял к исполнению _____ (подпись студента)  Т.А. Поташкина (И.О.Ф.)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов дипломной работы (проекта)	Срок выполнения этапов работы (проекта)	Отметка о выполнении руководителя
1. Уточнение целей, задач и плана ВКР с научным руководителем	10.03.2016 – 11.03.2016	<i>Step</i>
2. Подготовка введения к ВКР	12.03.2016 – 13.03.2016	<i>Step</i>
3. Изучение литературы по исследуемой проблеме и разработка теоретической части ВКР	14.03.2016 – 23.03.2016	<i>Step</i>
4. Выполнение аналитического раздела ВКР	23.03.2016 – 31.03.2016	<i>Step</i>
5. Разработка проектной части ВКР	01.04.2016 – 24.04.2016	<i>Step</i>
6. Участие в проведении согласования	25.04.2016 – 05.05.2016	<i>Step</i>
7. Разработка технологического раздела	06.05.2016 – 05.06.2016	<i>Step</i>
8. Технико-экономическое обоснование стоимости разработки	06.06.2016 – 08.06.2016	<i>Step</i>
9. Обоснование раздела «Безопасность жизнедеятельности»	08.06.2016 – 12.06.2016	<i>Step</i>
10. Анализ разработки, выводы и оформление проекта	13.06.2016 – 20.06.2016	<i>Step</i>

Заведующий кафедрой _____ /Е.Н. Слесарев/

Руководитель работы _____ /Н.Л. Малафеевский/

Студент _____ /Т.А. Поташкина/

АННОТАЦИЯ

Поташкина Т.А. Актуализация
 процесса «Управление комплектованием
 и подготовкой персонала» в соответствии
 требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 и
 ГОСТ РВ 0015-002-2012. - Миасс: ЮУрГУ,
 2016, 94 с., 1 ил., библиогр. список – 12
 наим., слайды – 13.

В данном дипломном проекте рассматриваются такие вопросы как, система менеджмента качества; процессный подход; история управления персоналом; принцип работы с персоналом и способы мотивации персонала; особенности управления и совершенствование системой адаптации; требования документации СМК к разработке процесса.

Рассмотрены требования ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012, и на основании этих требований актуализирован процесс «Управление комплектованием и подготовки персонала».

Рассчитаны затраты на актуализацию процесса и обоснована экономическая эффективность от его разработки собственными силами предприятия.

Рассмотрены требования безопасности жизнедеятельности.

221400.62.2016.238.00.ПЗ

Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
раб.	Поташкина	<i>[Подпись]</i>	15.06	Актуализация процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012	Лит.	Лист	Листов
ввод.	Мазифеевский	<i>[Подпись]</i>	14.06			7	94
виз.	Шмарина	<i>[Подпись]</i>	17.06		ЮУрГУ, кафедра ТМиЕН		
отпр.	Березко	<i>[Подпись]</i>	13.06				
прд.	Слесарев	<i>[Подпись]</i>	15.02.16				

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	10
1 ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ОСНОВЕ СТАНДАРТА ISO 9001-2015	
1.1 Система менеджмента качества	13
1.2 История управления персоналом	15
1.3 Подбор, обучение и мотивация персонала.....	20
2 АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ. АКТУАЛИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ПОДГОТОВКОЙ ПЕРСОНАЛА»	
2.1 Роль адаптации в системе управления персоналом	30
2.1.1 Методы, виды и стадии адаптации персонала.....	31
2.2 Процессы ОАО «МиассЭлектроАппарат»	34
2.3 Персонал ОАО «МиассЭлектроАппарат».....	39
2.4 Актуализация и внедрение процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»	40
2.4.1 Внедрение документации.....	66
2.5 Результаты актуализации и внедрения процесса.....	67
3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
3.1 Определение экономии в результате актуализации процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012.....	71
3.2 ПК и М на разработку процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»	71
3.3 Расчет заработной платы специалиста ОАО «МиассЭлектроАппарат» при актуализации документа	72
3.4 Отчисления на страховые взносы	74

3.5 Накладные расходы	74
3.6 Структура себестоимости работ	75
3.7 Эффективность актуализации процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»	76
4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
4.1 Безопасность служебной деятельности	79
4.2 Общие требования к соблюдению санитарных правил и норма работы на компьютере.....	80
4.3 Требования к видеодисплейным терминалам и персональным электронно-вычислительным машинам	83
4.4 Защита от шума, вредных химических веществ в воздухе помещений.....	84
4.5 Обеспечение электробезопасности и пожаробезопасности	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91

ВВЕДЕНИЕ

Как показывает практика, внедрение системы менеджмента качества по международным стандартам ISO серии 9000 в российских организациях по-прежнему актуально. Стандартизация, как любое масштабное мероприятие по ISO, начинается с малого - подготовки документации. В системе менеджмента качества (СМК) по международным стандартам ISO 9000 все процессы на предприятии подразделяются на основные и вспомогательные.

Первые непосредственно способствуют реализации миссии компании. В зависимости от специфики организации, к ним обычно относят снабжение, производство и доставку, т. е. действия, образующие производственный цикл. Однако их выполнение невозможно без множества обеспечивающих процессов - проверки качества продукции, исследования рынка, технического обслуживания, производственной подготовки и, конечно, управления персоналом.

От укомплектованности штата и квалификации сотрудников напрямую зависит конечный результат деятельности организации.

Согласно ISO серии 9000, обязательному описанию и проверке подлежат лишь те процессы, которые определяют профессионализм сотрудников.

Об этом говорит общее положение стандарта: «Для обеспечения того, что организация может постоянно выполнять требования потребителей, а также применимые законодательные и нормативные требования, организация должна обеспечить наличие персонала, необходимого для результативного функционирования системы менеджмента качества, включая функционирование необходимых процессов». На практике в управление квалификацией персонала входят процессы подбора, оценки и обучения.

Стандартизация в этой сфере гарантирует предприятию наличие кадров необходимого уровня профессионализма и в достаточном количестве, что, в свою очередь, обеспечивает своевременную и качественную работу организации. Система кадрового менеджмента должна быть всемерно нацелена на реализацию разработанной кадровой стратегии.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		10

Кадровая политика должна быть ориентирована на каждого конкретного человека с его индивидуальными особенностями таким образом, чтобы получить максимальный положительный эффект на уровне всего коллектива и деятельности предприятия. При формировании кадровой политики важно учитывать внешние и внутренние факторы, а также личностные особенности работника и их влияние на его отношение к работе.

Чем талантливее, неординарнее человек и чем выше уровень его квалификации, тем более взвешенно нужно подходить к формированию комплекса мер по воздействию на данного конкретного специалиста. Важно правильно подобрать комбинацию авторитарных и демократических способов убеждения, мотивации и контроля.

Также, очень важна адаптация персонала на предприятии. В условиях нестабильной экономики проведение целенаправленной адаптации новых сотрудников промышленных предприятий является насущной необходимостью для повышения конкурентоспособности как персонала так и организации в целом.

Адаптация необходима для сокращения времени освоения на новом месте сотруднику и начала работы с максимальной отдачей. С помощью применения различных инструментов адаптации, с учетом знания основных закономерностей адаптации персонала на новых рабочих местах, организация может решить множество управленческих проблем и существенно повысить результативность труда.

Актуальность темы работы состоит в том, что одним из важнейших факторов роста эффективности производства является улучшение качества выпускаемой продукции в чем не последнее место занимает разработка процесса «Управления комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012.

В промышленно развитых странах во многих фирмах и компаниях функционируют системы качества, успешно обеспечивающие высокое качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции. В большей части эти системы

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		11

аналогичны отечественным комплексным системам управления качеством продукции, но в отличие от них они значительно эффективнее.

Системы управления качеством являются эффективным средством и инструментом управления качеством продукции и обеспечением её конкурентоспособности.

Цель работы – актуализация процесса «Управления комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012.

Объектом исследования является - ОАО «МиассЭлектроАппарат».

Предметом исследования является - процесс «Управления комплектованием и подготовкой персонала».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить требования ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012;
- рассмотреть управление комплектованием кадров
- уделить внимание управлению развитием персонала;
- выявить проблемы адаптации персонала на предприятии;
- актуализировать процесс «Управления комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями стандартов ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012;
- оценить результат актуализации и внедрения процесса на предприятии ОАО «МиассЭлектроАппарат»;
- рассчитать экономический эффект на актуализацию процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»;
- проработать вопросы безопасности жизнедеятельности при актуализации процесса.

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		12

1 ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ОСНОВЕ СТАНДАРТА ГОСТ ISO 9001-2015

1.1 Система менеджмента качества

В современных, жестких условиях конкурентной борьбы за потребителя, эффективное управление компанией (быстрее, качественнее, дешевле) является ключевым. Одной из самых отработанных на практике и признанных в мире моделей управления бизнесом является Международный стандарт ISO 9001-2015.

Система Менеджмента Качества компании созданная и сертифицированная по ISO 9001-2015, является по сути эффективной Системой Управления Компанией и гарантирует ее дальнейшее стабильное развитие.

Обобщая различные определения, разработанные ISO, можно сказать, что СМК - это система, созданная в организации для постоянного формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей. Итак, прежде всего СМК - это система. А система, как правило, характеризуется своим назначением, структурой, составом элементов и связями между ними.

СМК призвана обеспечивать качество продукции или услуг организации и «настраивать» это качество на ожидания потребителей (заказчиков). При этом ее главная задача - не контролировать каждую единицу продукции, а сделать так, чтобы не было ошибок в работе, которые могли бы привести к появлению брака (плохому качеству продукции или услуг). Причиной брака всегда являются неправильные действия. А для того, чтобы их избежать, необходимо формализовать (описать) правильные действия для создания качественной продукции или услуг, разработать инструкции по выполнению правильных действий и контролировать эти действия.

СМК как система состоит из следующих элементов:

- организация;
- процессы;
- документы;
- ресурсы.

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		13

По определению ISO, организация это группа сотрудников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

Другими словами, под организацией понимается совокупность элементов организационно-штатной структуры, связанных с качеством, правила их взаимодействия, а также персонал, отвечающий за качество. Процесс - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы», с целью добавления ценности (от «входа» к «выходу»). Важное значение в СМК имеет понятие процедуры. Процедура - установленный способ осуществления деятельности или процесса. Таким образом, процедурой можно назвать процесс (или совокупность процессов); с другой стороны - это документ, формализующий правильный способ выполнения процесса. Документ - информация (значимые данные), размещенная на соответствующем носителе. С документами системы качества должны быть связаны другие организационно-распорядительные документы предприятия, например «Положения о подразделениях» и «Должностные инструкции».

ISO 9001-2015 «Система менеджмента качества. Требования» - устанавливает требования для систем менеджмента качества и определяет модель СМК, основанную на процессах. Настоящий стандарт направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

Успешное руководство организацией и ее функционирование обеспечивается путем ее систематического и прозрачного управления. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Принципы менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими с целью улучшения деятельности организации.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		14

Принципы менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- взаимодействие людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанных на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.

Любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия таким образом, чтобы достигать намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим планированием организации.

Менеджмент процессов и системы как единого целого может достигаться при использовании цикла PDCA («Plan: планируй – Do : осуществляй – Check : проверяй – Act : действуй») совместно с особым вниманием к риск-ориентированному мышлению, намеченных на использование возможностей и предотвращении нежелательных результатов.

Применение процессного подхода в СМК позволяет:

- 1) понимать и постоянно выполнять требования;
- 2) рассматривать процессы с точки зрения добавления ими ценностей;
- 3) достигать результативного функционирования процессов;
- 4) улучшать процессы на основе оценивания данных и информации.

1.2 История управления персоналом

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		15

общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины.

В средние века большинство организаций использовало труд весьма небольшого числа людей (пожалуй, единственным исключением являлась армия), в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции. Управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта.

Существенные изменения в управлении человеческими ресурсами произошли в промышленно развитых странах в 20 - 30-е годы нашего века. Три важнейших фактора предопределили эти изменения - появление и распространение "научной организации труда", развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями.

Теория "научной организации труда" или, точнее, "научного управления", основы которой были заложены в начале нынешнего века в работах Фредерика Тейлора (США), а впоследствии развиты многими другими учеными, совершила "тихую революцию" в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Теория "научного управления" утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность.

По мере распространения идей "научного управления" на многих предприятиях появились представители новой профессии - инженеры, занимающиеся изучением и оптимизацией рабочих методов.

Резкое социальное расслоение общества в индустриально развитых странах, происходившее на фоне невиданного прежде роста производительных сил, сопровождалось в первые десятилетия XX века усилением влияния социалистических и коммунистических партий, а также радикальных профсоюзов, что заставило правительства этих стран активно включиться в регулирование

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		16

отношений между рабочими и работодателями. Вмешательство государства привело к созданию национальных систем социального страхования, компенсации по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В результате этих законодательных изменений у компаний появилась потребность в специалистах, являющихся экспертами в области трудового законодательства, обеспечивающих контроль за его соблюдением администрацией предприятия, а также осуществляющих взаимодействие с государственными органами. Организации начали создавать специальные отделы, занимающиеся этими вопросами. Они, как правило, назывались отделами кадров.

В 50 - 70-е годы по индустриально развитым странам прокатилась очередная законодательная волна, значительно усложнившая государственное регулирование трудовых отношений. Новые законы были направлены против всех видов дискриминации на рабочем месте, усиливали социальные гарантии наемным работникам, устанавливали детально разработанные стандарты охраны труда и окружающей среды.

К концу XX столетия трудовое законодательство является сложной, сильно разветвленной отраслью права не только в традиционных индустриально развитых, но и во многих новых индустриальных странах, таких как Корея, Сингапур, Тайвань, Мексика.

В годы Второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий самой жизнью была поставлена грандиозная задача - в кратчайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всех профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы подбора и подготовки кадров стали важнейшим направлением деятельности отделов по управлению человеческими ресурсами.

В 60 - 70-е годы американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами - индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом.

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		17

В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса в сравнении с управлением финансами или закупками.

В 1960 - 1970-е годы планирование человеческих ресурсов превратилось из эпизодических упражнений в формализованный организационный процесс, с помощью которого компании определяли свои потребности в рабочей силе на длительный период.

В 80-е годы неблагоприятная экономическая конъюнктура вынудила многие компании сокращать масштабы своих операций и увольнять работников. Способность организации эффективно управлять массовыми увольнениями превратилась в одну из критических компетенции. Отделы человеческих ресурсов активно занялись трудоустройством и переобучением высвобождаемых работников и поддержанием морали оставшихся в организации.

В 90-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического прогресса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни. В то же время руководители организаций видят в своих сотрудниках, в их способности осваивать новые знания и навыки основной источник устойчивого конкурентного преимущества.

В свою очередь сотрудники, не ожидающие более гарантий пожизненной занятости, требуют от организации поддержания их конкурентоспособности на рынке труда за счет профессионального развития.

В таких условиях приоритетными для специалистов по управлению персоналом стали следующие задачи:

- обеспечить соответствие уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики ;
- взять под строгий контроль постоянно растущие в развитых странах издержки на рабочую силу;

- найти способы поддержать и усилить чувство принадлежности к организации у сотрудников, которым больше не требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром с помощью электронных средств связи.

Управление персоналом - это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития.

В настоящее время в условиях перехода к рыночной экономике многие руководители отечественных производственных организаций различных форм собственности недооценивают значение методов управления персоналом, свойственных современному менеджменту и активно использующихся за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда.

Изменения в принципах управления персоналом должны быть направлены, в первую очередь, на реализацию политики мотивации работников, приобретающей решающее значение в современных условиях.

Основной целью деятельности организаций, в соответствии с Гражданским кодексом РФ, является извлечение и максимизация прибыли (коммерческие организации). Для обеспечения этой цели руководители предприятий различных организационно-правовых форм должны воздействовать на наемных работников различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию.

Такое положение вещей вызвано неправильным представлением об объективных потребностях людей и мотивах, побуждающих их к труду.

В условиях развития коллективных форм собственности (акционерных и партнерских компаний) и привлечения работников к участию в управлении политика управления персоналом должна быть нацелена на расширение сотрудничества персонала и администрации для достижения общих целей, стоящих перед фирмой.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		19

Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивной и продуктивной трудовой деятельности, творческому отношению к труду. Творческий подход, в свою очередь, обуславливает повышение самостоятельности и ответственности работников за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах своего труда.

1.3 Подбор, обучение и мотивация персонала

Среди базовых кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. Человечество на протяжении столетий формировало определенные требования к работникам и особенно к тем, кто причастен к управлению. К настоящему времени в отечественной и зарубежной практике накоплено немало способов, обеспечивающих качество отбора персонала.

Отбор - это многоактная деятельность, в которой человек участвует на протяжении практически всего периода своей активной профессиональной жизни.

Следует различать отбор при поступлении, найме на работу в организацию и отбор, многократно проводимый в период нахождения в организации.

При найме человека на работу в процессе отбора претендентов на должность происходит идентификация характеристик нанимающегося с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.

Отбор персонала - комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации. Отбор в организации - пролонгированный отбор, проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса государственного служащего.

Отбор осуществляется при внутриорганизационном должностном перемещении человека, формировании резерва и реализации многих других кадровых технологий.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		20

Пролонгированный отбор существует и при распределении профессиональных задач, которые выполняются сотрудниками по поручению руководителя в повседневной деятельности организации. Не обходится без отбора и практики организации учебы персонала. Наконец, отбор существует и при решении задач сокращения персонала в организации, переводе сотрудника из одного структурного подразделения в другое и увольнении. В ходе этого этапа отбора приоритет имеют профессиональные характеристики человека, поскольку социальные характеристики, как правило, адекватны общим требованиям, предъявляемым организацией к человеку.

Для осуществления отбора важно соблюсти следующие необходимые условия:

- определить наиболее общие характеристики организации и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;
- раскрыть содержание, характер и условия труда персонала, определяющие содержание профессиональной деятельности и специализацию конкретной должности (предметную область, профиль должности);
- сформулировать и конституировать (официально установить) с учетом специализации должности необходимые профессионально-квалификационные требования к претендентам на замещение должности;
- изучить, используя разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их идентификацию (сопоставление, сравнение) с требованиями должности;
- установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформление его результатов.

С точки зрения содержания отбор персонала, как кадровая технология, - это идентификация, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, присущих или выдвигаемых организацией, сферой деятельности с характеристиками персонала, конкретного человека.

В ходе отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		21

- личностных качеств;
- уровня и профиля образования;
- стажа работы по специальности;
- профессионального опыта, включая соответствующие знания и действия.

Большая часть указанных требований определяет, по сути, потребность в интеллектуальном отборе персонала.

Важным элементом профессионального отбора является профессиональный психологический отбор. С его помощью осуществляется идентификация психологической структуры профессиональной деятельности и психологических характеристик личности. В практической работе следует различать профессиональный отбор и профессиональный подбор.

При профессиональном подборе под профессионально-квалификационные возможности человека, его профессиональный опыт осуществляется поиск наиболее соответствующих им должностей, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности, накопленный профессиональный опыт, стаж, способности человека, часто с учетом новых обстоятельств его жизнедеятельности.

Жизнь часто вносит коррективы не только в планы кадровых органов, но и в планы самого человека. Меняются его семейные обстоятельства, состояние здоровья, взаимоотношения с руководством или коллегами по работе, становятся актуальными определенные нормы трудового законодательства.

В этой связи возникает необходимость поиска должностей, видов деятельности под профессиональные способности и профессиональный опыт человека. Нередко в интересах самой организации или органа государственной власти, с целью наиболее рационального использования профессиональных возможностей, например опытного государственного служащего, требуется подобрать для конкретного человека наиболее подходящую должность. В этих случаях осуществляется профессиональный подбор. С внедрением в практику работы служб управления персоналом технологий планирования карьеры, реализации выводов аттестации и

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		22

других потребность в профессиональном подборе существенно возрастет. Его важнейшая задача состоит в том, чтобы рационально распорядиться профессиональным потенциалом человека путем нахождения для него таких должностей, где его профессиональный опыт может быть реализован максимально. При профессиональном подборе исходят из приоритета интересов профессионала и посредством этого учитывается интерес организации.

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Принципов управления персоналом множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся и отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля и исполнения решений и др.

В процессе перехода к рыночной экономике руководители должны не только распознавать возможные выгоды и риск, не только развивать на базе имеющихся ресурсов соответствующие стратегии, но и управлять организационным процессом. А значит, использовать все доступные и приемлемые принципы управления персоналом:

- 1) принцип системности и комплексности;
- 2) принцип делегирования полномочий;
- 3) принцип правовой защищенности;
- 4) принцип соответствия;
- 5) принцип автоматического замещения отсутствующего;
- 6) принцип повышения квалификации;
- 7) принцип цели.

Успешное развитие компании возможно только в том случае, если люди обладают знаниями, умениями, желанием высокопроизводительно трудиться. Так как обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, то оно должно играть объединяющую роль в достижении организацией основных целей.

И если компания решила, что персонал нужно обучать – это признак благополучно развивающейся организации, готовой вкладывать деньги в свое будущее.

Развитие или обучение персонала в организации, на наш взгляд, может иметь три приоритетных области применения: при поступлении нового сотрудника на работу, при назначении уже работающего сотрудника на новую должность, по результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника.

В связи с тем, что практически каждая организация действует в быстро меняющейся среде, образование и обучение должны быть непрерывными.

Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки.

Постараемся классифицировать наиболее распространенные методы обучения персонала по различным признакам.

По видам обучения можно выделить следующие методы:

- подготовку кадров;
- повышение квалификации;
- переподготовку кадров.

По месту обучения следует указать :

- обучение внутри самой организации;
- обучение вне организации;
- самообучение (самоподготовка).

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		24

По степени динамичности восприятия информации методы обучения персонала подразделяются на:

- активные;
- пассивные.

Активные методы обучения включают:

- 1) наставничество;
- 2) делегирование;
- 3) тренинги.

Пассивные методы обучения включают:

- 1) лекции и доклады;
- 2) практические занятия;
- 3) индивидуальные беседы (консультации);
- 4) дистанционное обучение .

Для рассмотрения механизмов мотивации к трудовой деятельности, важно описать основные модели содержательного и процессуального характера, для реализации которых на практике и нужны специальные механизмы.

К сторонникам такого подхода можно отнести американских ученых Абрахама Маслоу, Дугласа Мак-Грегора, Фредерика Герцберга. Рассмотрим подробнее эти теории.

Согласно А. Маслоу, все человеческие потребности можно классифицировать по иерархическим уровням. Он выделил следующие уровни потребностей, широко известные сегодня как пирамида потребностей Маслоу (рисунок 1).

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		25

ответственность, считая вопрос материального вознаграждения подчас вторичным. Вместе с тем такой человек жаждет признания, понимания и моральной поддержки. У него сильно развита потребность в обучении и развитии, проявляется склонность к участию в принятии управленческих решений. Он хочет самостоятельно выбирать способы выполнения того или иного задания, проявляя инициативу и творчество, способен к самоконтролю и не нуждается в постоянной опеке со стороны руководителя.

Таким образом, теория Х воплощает чисто механистический подход к рассмотрению личности, предполагая, что основой ее развития является многократное повторение действия, приводящего к его автоматизации (рефлексу). Теория Y соответствует гуманистическому подходу и предполагает признание уникальности и неповторимости каждой личности, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета мотивации людей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Им была предложена концепция по стимулированию работников. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой.

Он классифицировал побуждения к труду по характеру их действия, разбив все побуждения на две группы, которые основываются на потребностях: поддерживающие (или гигиенические) и мотивационные (мотиваторы).

Согласно Герцбергу, факторы, приносящие удовлетворенность работой, значительно отличаются от факторов, приносящих неудовлетворенность работой. Следовательно, менеджеры, которые стремятся устранить факторы, порождающие неудовлетворенность работой, могут принести мир, но мотивацию, как правило, не всегда. Они будут умиротворять и успокаивать своих подчиненных, а не мотивировать их. В результате рабочие условия, такие как качество управления,

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		27

заработная плата, политика компании, рабочие условия, отношения с коллегами и гарантированная занятость, были охарактеризованы Герцбергом как гигиенические факторы. Когда эти факторы наличествуют, люди не чувствуют себя неудовлетворенными, как, впрочем, и удовлетворёнными тоже.

Чтобы мотивировать служащих, по мнению Герцберга, акцент нужно сделать на факторах, ассоциирующихся с самой работой или с ее непосредственными результатами, такими как продвижение по службе, личный рост, признание со стороны коллег и руководителей, ответственность и успех. Для того чтобы сделать эффективным взаимодействие, побудить людей к старанию и качественному выполнению своей деятельности, нужно удовлетворять и мотивационные потребности, т. е. в признании, в возможности учиться и развиваться, в уважении, в карьере, в дополнительной ответственности и сложной работе, в возможности осуществлять самореализацию.

Герцберг считал, что некоторые факторы работы по своей сути способны вызывать внутреннее удовлетворение и мотивировать индивидов. К внутренним условиям мотивации, связанным с самим содержанием трудового процесса, относятся: достижение; признание; ответственность; продвижение; собственно работа, ее сложность, творческий потенциал; возможность роста.

Этот энтузиазм менеджеров, вызванный надеждами на повышение производительности труда за счет вышеперечисленных возможностей, сегодня практически потерян.

Способы мотивации персонала:

- 1) хвалите своих сотрудников;
- 2) обращайтесь к сотруднику по имени;
- 3) предоставление дополнительного отдыха;
- 4) вручение памятных подарков;
- 5) перспективы карьерного роста;
- 6) понятные задачи и критерии оценки;
- 7) возможность высказать свое мнение и быть услышанным;

- 8) личный контакт с главой компании;
- 9) бесплатный обед;
- 10) доска почета;
- 11) возможность работать дома;
- 12) почетное название должности работника;
- 13) корпоративные посиделки;
- 14) публичная благодарность;
- 15) скидки на услуги;
- 16) предоставление премий;
- 17.) оплата обучения сотрудников;
- 18) зарплата;
- 19) мнения и мысли сотрудников;
- 20) оплата проезда и мобильной связи.

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		29

2 АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.

АКТУАЛИЗАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ПОДГОТОВКОЙ ПЕРСОНАЛА»

2.1 Роль адаптации в системе управления персоналом предприятия

Основная задача внедрения систем адаптации персонала - это снижение издержек предприятия.

За счет чего происходит снижение издержек предприятия?

Во-первых, новый сотрудник быстрее входит в должность, достигается им необходимая эффективность работы в кратчайшие сроки. Если мы к адаптации сотрудника подходим правильно (рассказываем, обучаем) то уменьшается количество брака и ошибок, связанных с освоением своих функциональных обязанностей.

Во-вторых, уменьшение уровня текучести кадров. Снижается количество сотрудников не прошедших испытательный срок, а так же количество сотрудников покинувших предприятие в течение первого полугода работы.

Необходимо разделять испытательный срок и первые полгода работы. Испытательный срок - это не только испытание сотрудника, но и испытание предприятия перед сотрудником, в этот срок сотруднику проще уволиться, а предприятию проще с ним расстаться. Но, тем не менее, ряд сотрудников, даже поняв, что не хотят продолжать карьеру в нашем с вами предприятии они не уходят в течение этих трех месяцев по той или иной причине.

Один из показателей который мы отслеживаем, говоря об адаптации, является то количество сотрудников, которые уволились в первые полгода работы. Такие увольнения могут быть как следствие неграмотно построенной системы адаптации и не правильно применяемых ее инструментах. При внедрении системы адаптации, выгоду получает и предприятие и сотрудник.

Выгоды для сотрудника это:

1) получение полной и достоверной информации необходимой для эффективной работы;

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		30

- 2) поддержка в преодолении беспокойства и не определенности;
- 3) повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к предприятию в целом;
- 4) освоение основных правил поведения и норм корпоративной культуры;
- 5) построение схем взаимодействия с коллегами;
- 6) взаимодействие с наставником и непосредственным руководителем, получение «обратной связи».

2.1.1 Методы, виды и стадии адаптации персонала

Первый этап (первая неделя) - подготовительный период. В течение этого времени происходит информирование работника о сфере деятельности и интересах организации.

Второй этап (вторая рабочая неделя) – период адаптации, в течение которого происходит практическое ознакомление со служебными обязанностями. В конце недели проводится анализ действий сотрудника и дается их оценка.

Третий этап (третья рабочая неделя) – период интеграции. Целью данного этапа является «вхождение» нового сотрудника в коллектив, а также в производственный процесс.

Начальник отдела оценивает результаты работы с учетом социально-психологических факторов: интеграция в коллектив, взаимодействие с коллегами, обучаемость, реакция на критику и т.д. Начальник отдела является в данном случае ответственным лицом.

В конце испытательного срока начальник отдела составляет письмо для отдела кадров, в котором содержится информация относительно деятельности нового работника на протяжении всего адаптационного периода. Составляется также записка с окончательным решением относительно нового работника.

Во время адаптации к любой профессии необходимо создать определённые условия молодому специалисту. Во-первых, необходимо уменьшение стартовых издержек - новичок должен привыкнуть к рабочему месту.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		31

Во-вторых, «привязать» человека, который сможет отвечать на вопросы и первое время во всём помогать.

В-третьих, сократить текучесть рабочей силы, чтобы молодой специалист не почувствовал себя ненужным.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, которое основано на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях.

Направления адаптации:

1) первичная адаптация, т.е. приспособление молодых сотрудников, которые не имеют опыта работы;

2) вторичная, т.е. приспособление сотрудников, которые имеют опыт работы (как правило, меняющих место работы, объект деятельности или свою профессиональную роль).

Виды адаптации:

1) профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте;

2) социальная адаптация. Включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой;

3) психофизиологическая адаптация. Освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		32

труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия;

4) организационно-экономическая адаптация. Приспособление к новым организационной и экономической системе управления. Позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

5) приспособление к нововведениям, как разновидность организационно-экономической адаптации.

Стадии адаптации:

1) ознакомление, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения в коллективе, о членах коллектива;

2) приспособление - на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки;

3) ассимиляция, когда осуществляется полное приспособление работника к среде и к коллективу, идентификация с новой группой;

4) идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т. д.

С первого дня пребывания на предприятии работнику приходится взаимодействовать со многими службами и организациями: отделом кадров, профсоюзной организацией, с представителями администрации и т.д. У каждого из этих органов свои цели и методы работы, свойственные ему права и обязанности.

Каждый из этих органов может оказать существенное позитивное влияние на формирование отношения работника к предприятию, его руководству и коллективу. Важнейшее условие такого влияния - доступность к нему адаптанта, разъяснение

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		33

целей и задач органа или организации, внимательное отношение к нуждам адаптанта.

Однако, поступая на работу, кандидат на должность будет строить свои отношения с новым коллективом, исходя из собственной системы ценностей и мотиваций, особенностей характера, темперамента и способов контакта с миром. С другой стороны, организация представляется как сложившаяся общность, со своими целями, задачами, системой ценностей и способами отношений. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, происходит процесс адаптации.

Адаптация персонала - важная составляющая системы управления персоналом. Адаптация персонала - это управляемый процесс приспособления нового работника к организационной культуре компании, к своему первичному коллективу, к требованиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту. Прежде всего, она необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству компании.

2.2 Процессы ОАО «МиассЭлектроАппарат»

На предприятии должны быть определены процессы, необходимые для эффективного функционирования системы менеджмента качества.

На основе практического опыта постановки процессного управления, рекомендуются следующие шаги по созданию системы управления предприятием, ориентированной на процессы :

- 1) сформулируйте видение организации, ее стратегические цели;
- 2) идентифицируйте процессы на основе их соответствия видению и целям (проанализируйте при этом, зачем нужен каждый из процессов);
- 3) определите основные характеристики процессов (входы/выходы; границы; владельцы; показатели результативности и эффективности процессов, сопряженные

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		34

с целями организации; методы мониторинга и критерии достижения установленных показателей);

4) определите взаимосвязи и взаимодействие процессов, постройте сеть (систему) процессов;

5) разработайте документацию, регламентирующую процессы. Проведите обучение и добейтесь понимания процессов каждым служащим;

6) установите управление процессами.

После того, как будет отлажено функционирование новой системы управления, необходимо управлять непрерывным улучшением процессов с учетом мотивационной составляющей.

На предприятии определены и разработаны процессы, необходимые для эффективного функционирования системы менеджмента качества. Перечень процессов СМК утверждается на Совете по качеству предприятия.

КП-ОГК 7.3-03.2015 «Управление проектированием и разработкой продукции». Цель процесса: Обеспечение КД для проведения работ по постановке на производство новой продукции. Критерии результативности процесса:

- уменьшение соотношения числа корректировок в первый год выпуска к числу корректировок по результатам изготовления установочной серии;
- уменьшение соотношения числа параметров изделий, близких к предельно допустимым, к общему числу измеряемых параметров при периодических испытаниях.

КП-ИЦ 7.5-09.2009 «Изготовление технологической оснастки и контрольно-измерительного оборудования». Цель процесса: обеспечение потребителей технологической оснасткой и инструментом в соответствии с планом производства. Критерии результативности процесса:

- коэффициент, определяемый соотношением фактически выполненного объема производства к планируемому;
- соответствие фактических сроков выполнения номенклатурного плана планируемому;

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		35

- процент выполнения номенклатурного плана;
- процент сдачи продукции с первого предъявления.

ПКИиМ КП-ОМТС 7.4.1-10.2007 «Обеспечение закупок». Цель процесса: своевременное и качественное обеспечение производства материалами и комплектующими изделиями. Критерии результативности процесса:

- доля от отбора к планируемым фактическим затратам;
- коэффициент своевременности обеспечения производства материалами и комплектующими изделиями.

КП-ОТК 8.2.4-12.2006 «Мониторинг и измерение продукции». Цель процесса: снижение возвратов от ВП и потребителей. Критерии результативности процесса:

- снижение внутризаводских убытков;
- снижение рекламационных убытков ОН и ВТ.

КП-ОТК 8.3-07.2006 «Управление несоответствующей продукцией». Цель процесса: предотвращение не правомерного использования несоответствующей продукции. Критерии результативности процесса:

- коэффициент возврата продукции от потребителей;
- коэффициент общих потерь от брака ОН и ВТ.

КП-КД 7.2.2-02.2007 «Взаимодействие с потребителями». Цель процесса: выполнение стратегической цели по продаже продукции. Критерии результативности процесса:

- фактическое выполнение плана продаж по отгрузкам и оплатам;
- норматив дебиторской задолженности.

КП-ОГЭ 7.5-08.02.2006 «Управление энергетическим оборудованием». Цель процесса: обеспечение бесперебойной работы энергетического оборудования для выполнения плана производства. Критерии результативности процесса:

- выполнение плана работ ППР;
- количество отказов оборудования после выполнения капитального ремонта;
- время на установление аварии в электроснабжении;
- время на установление аварии в сетях отопления, ГВС.

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		36

КП-ОГМ 7.5-08.01.2006 «Управление технологическим оборудованием». Цель процесса: поддержание технологического и подъёмно-транспортного оборудования в исправном состоянии. Критерии результативности процесса:

- выполнение графика ППР;
- количество отказов оборудования после капитального ремонта (реконструкции).

КП-ОУП 6.2-11.2016 «Управление комплектованием и подготовкой персонала».

Цель процесса: обеспечение комплектования персонала в необходимом количестве и требуемой квалификации; обеспечение соответствия квалификации работников требованиям выполняемой работы, влияющей на качество продукции. Критерии результативности процесса:

- текучесть персонала;
- обучение персонала;
- затраты на обучение.

На каждый процесс разработана карта процесса, где определены критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности при управлении этими процессами.

В картах процессов установлены цели процесса, входы, выходы, поставщики, потребители, параметры для мониторинга, критерии результативности процессов, приведены методики расчета показателей результативности.

Предприятие обеспечено необходимыми ресурсами и информацией для поддержания этих процессов и их мониторинга. Мониторинг процессов с целью обеспечения выполнения целей процессов, измерение результативности, анализ и улучшение процессов осуществляется, прежде всего, владельцами процессов, а также при проведении внутренних аудитов СМК и анализа со стороны руководства. Критерии, показатели и методики расчета результативности процессов СМК приведены в картах процессов в соответствии с требованиями МИК-СМК 4.2.3-10.

Результативность процессов СМК определяется владельцами процессов, анализируется в плановом порядке на Совете по качеству.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		37

Владелец процесса СМК – должностное лицо предприятия, назначенное приказом Генерального директора или решением Совета по качеству предприятия для разработки, обеспечения ресурсами, внедрения, поддержания в рабочем состоянии, обеспечения результативности и улучшения процесса системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001.

Предложения по составу процессов СМК и владельцам процессов представляет на рассмотрение Совета по качеству предприятия и утверждение Генеральным директором представитель руководства - директор по персоналу.

После назначения Генеральным директором владельца процесса СМК в его должностную инструкцию в раздел "Функции" вносится следующая запись: "Является владельцем процесса СМК (наименование процесса). Обеспечивает наличие ресурсов для функционирования процесса, результативность и улучшение процесса".

Свою работу владелец процесса СМК выполняет руководствуясь Политикой в области качества, стратегическими целями предприятия, годовой Комплексной программой развития предприятия, Руководством по качеству, документацией СМК, поддерживающей функционирование процесса, требованиями потребителей процесса.

Владелец процесса СМК функционально управляет деятельностью всего персонала, участвующего в управляемом им процессе. Постоянно координирует свои действия с поставщиками и потребителями процесса. Непосредственно разрабатывает карту процесса или контролирует назначенного им разработчика карты процесса.

Решение о материальном поощрении владельца процесса принимается на Совете по качеству предприятия на основании оценки результативности процесса в течение года, результативности СМК предприятия в целом по итогам выполнения основных показателей деятельности за год и удовлетворенности потребителей процесса (внутренних и внешних). Предложения о материальном поощрении к рассмотрению готовит директор по персоналу.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		38

2.3 Персонал ОАО «МиассЭлектроАппарат»

Предприятие сохранило главное – квалифицированных специалистов.

Сегодня это развивающееся предприятие, насчитывающее около 800 рабочих и служащих. Предприятие обладает высокоинтеллектуальными кадрами и мощной производственной базой, что позволяет проводить разработку и производство электродвигателей по специальным заказам.

ОАО «МиассЭлектроАппарат» является одним из четырех градообразующих предприятий города Миасс. На заводе активно действует профсоюз. Для рядовых работников завода принципы корпоративной ответственности приобретает реальные формы:

- 1) повышается заработная плата и благосостояние;
- 2) воплощаются оздоровительные и медицинские программы;
- 3) улучшаются условия труда.

Социальный пакет работника ОАО «МиассЭлектроАппарат»:

- 1) единовременная выплата работникам при достижении пенсионного возраста;
- 2) вручение знака «Ветеран труда» работникам, имеющим непрерывный стаж на заводе;
- 3) награждения (грамота, благодарственное письмо);
- 4) поощрения лучшим наставникам;
- 5) финансирование культмассовых мероприятий и т.д.

Необходимость актуализации процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала», по которому осуществляется процесс управления персоналом обеспечивая непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта, обусловлено внедрением нового стандарта ГОСТ РВ 0015-002-2012 «Система разработки и постановки продукции на производство. Военная техника. Система менеджмента качества. Общие требования», стремлением предприятия «МиассЭлектроАппарат» правильно воздействовать на интересы, поведение и деятельность работников в целях

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		39

максимального использования потенциала персонала. Человек является ведущим звеном всех процессов, из которых складывается деятельность предприятия «МиассЭлектроАппарат». Все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием с помощью которого будут осуществляться улучшения и усовершенствования всей деятельности предприятия «МиассЭлектроАппарат».

2.4 Актуализация и внедрение процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»

На предприятии ОАО «МиассЭлектроАппарат» разработана и внедрена методологическая инструкция «Карта процесса» (МИК-СМК 4.2.3-10.2012). В данной методологической инструкции прописана разработка карты процесса и «Положение о владельце процесса». Процесс «Управление комплектованием и подготовкой персонала» разработан в соответствии с МИК-СМК 4.2.3-10.2012 «Карта процесса» и МИК-СМК 6.2-01.2013 «Управление комплектованием и подготовкой персонала».

Ниже приведены методологические инструкции по качеству «Карта процесса» и «Управление комплектованием и подготовкой персонала».

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		40

МИК-СМК 4.2.3-10.2012 «Карта процесса».

Назначение

Настоящая методологическая инструкция определяет обязанности, функции и права владельца процесса СМК в соответствии с "Положением о владельце процесса системы менеджмента качества ОАО "МиассЭлектроАппарат", устанавливает процедуру разработки, согласования, утверждения и изменения карты процесса, форму отчетности по результативности процесса, и направления улучшения процесса.

Область распространения

Настоящая методологическая инструкция распространяется на руководителей предприятия и подразделений, являющихся владельцами процессов.

Ответственность

Ответственность за разработку, организацию функционирования и соблюдения процедуры разработки и последующей актуализации карты процесса возлагается на директора по персоналу.

Определения и сокращения

Карта процесса – документ, описывающий цели процесса, входы и выходы, поставщиков и потребителей процесса, критерии результативности процесса.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности в системе менеджмента качества, преобразующих входы в выходы с добавленной ценностью.

Владелец процесса – должностное лицо, обеспечивающее наличие необходимых ресурсов для функционирования процесса, результативность процесса и его улучшение.

Применяемые сокращения:

ВлП - Владелец процесса

ВП - Военное представительство;

ГД - Генеральный директор

ДН - Директор по направлению

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		41

ОСУ - Отдел системы управления

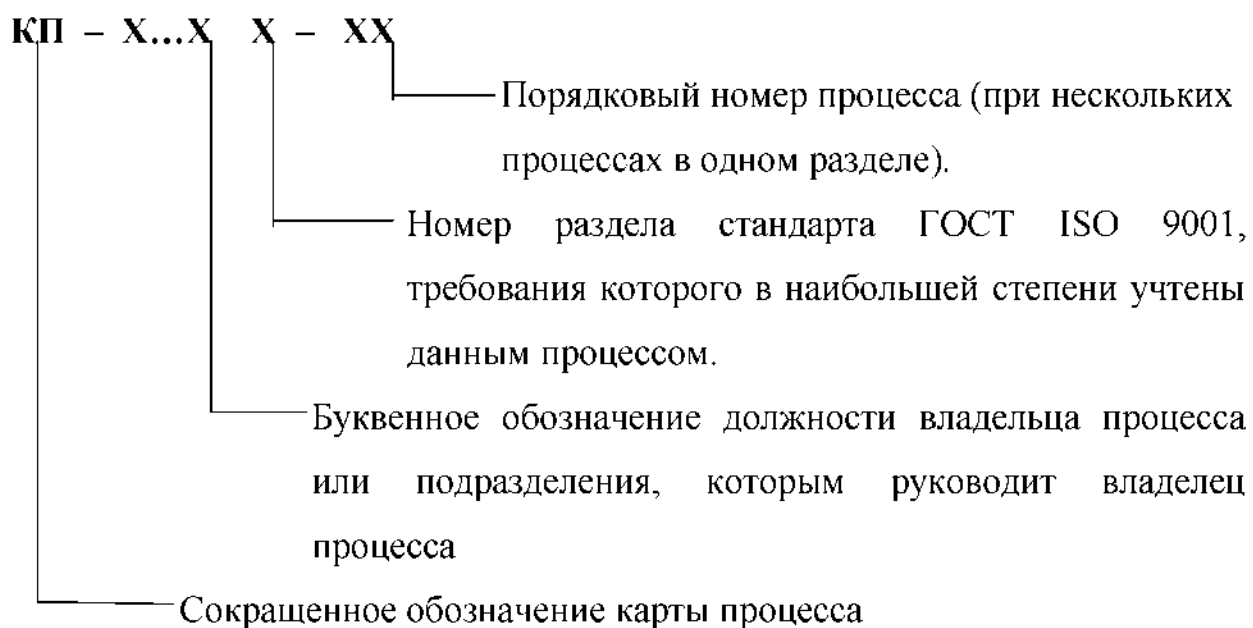
РП - Руководитель подразделения

ФК - Формуляр качества.

Разработка карты процесса

Карты процесса разрабатывается в соответствии с формой, приведенной в приложении «А» данной инструкции. При заполнении карты процесса приводятся следующие данные.

Обозначение процесса присваивает ОСУ по следующей схеме:



Например: КП-ОУП 6.2-11.

Наименование процесса – должно быть, по возможности, близким к названию соответствующего раздела ГОСТ ISO 9001, ГОСТ РВ 0015-002.

Владелец процесса – указывается должность руководителя, на которого в соответствии с Положением о владельце процесса (приложение «Б») возложены обязанности, права и ответственность за результативность процесса и его улучшение.

Определение процесса – это управление процессом для предоставления свидетельства соответствия тем или иным требованиям.

Цель процесса – планируемый результат процесса.

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		42

Начало и окончание процесса - действие, инициирующее запуск процесса, и свидетельства его окончания.

Входы процесса - конкретные материальные или информационные объекты, подлежащие преобразованию в ходе процесса.

Требования к входам - указываются документы, содержащие конкретные характеристики, требования или определенные материальные объекты.

Выходы процесса – преобразованные материальные и информационные объекты в ходе процесса в соответствии с требованиями к выходу.

Требования к выходам - устанавливают потребители процесса в виде документов или материальных объектов, отражающих их потребности.

Поставщики процесса – владельцы других процессов, внутренние подразделения, ответственные за обеспечение достаточности, своевременности и качества входов процесса.

Потребители процесса – владельцы других процессов, внутренние подразделения, являющиеся непосредственными потребителями выходов процесса.

Инструкция на процесс – основная методологическая инструкция и (или) стандарт предприятия, поддерживающие процесс.

Другая документация – МИК, СТП, Положения, инструкции, методики, имеющие отношение к обеспечению функционирования процесса, его результативности и улучшению.

Записи по качеству – основные документы, свидетельствующие о завершении процесса и его результатах (журналы, протоколы, акты, отчеты, отчет о результат. процесса СМК).

Требования (к записям) - указываются номера формуляров качества, наименование МИК, СТП и номера приложений к ним. При отсутствии у документа номера ФК вместо него обязательно указывается, что "Форма произвольная", приводится МИК или СТП, в которых этот вид записи упоминается.

Контролируемые параметры процесса – конкретные характеристики завершения процесса.

Показатели результативности – показатели, характеризующие степень соответствия фактических результатов процесса запланированным.

Показатели эффективности – показатели связи между достигнутыми результатами и использованными ресурсами (решение о внесении этих показателей в карту процесса принимаемая на Совете по качеству или согласно плану развития).

Методика определения результативности и эффективности процесса - приводится методика расчета показателей результативности процесса и его эффективности (если это требование было установлено).

В этом же разделе карты указывается периодичность оценки результативности процесса, как правило, ежемесячная или ежеквартальная.

«Разработал», «Согласовано» - ставят подписи владельцы процессов, ДН и ДпП.

Карту процесса согласовывают : ДпП, ДН.

После согласования карта процесса утверждается Генеральным директором. Перечень процессов СМК вводится в действие решением Совета по качеству предприятия, а утвержденная карта процесса документом "Изменение". ОСУ обеспечивает размножение карты процесса и рассылает копию ВлП, ВП. Ведение Реестра регистрации карт процессов, осуществляет ОСУ (приложение «В»).

Улучшения процессов базируются, в основном, на основе оценки удовлетворенности потребителей результатами процесса. ОСУ 1 раз в полугодие рассылает Анкеты по оценке удовлетворенности потребителей результатами процессов СМК, ФК-198, (приложение «Г»).

Заполненные Анкеты должны быть возвращены владельцами процессов-потребителей и руководителями подразделений-потребителей в ОСУ. По результатам анкетирования, которые ОСУ доводит до владельцев процессов-поставщиков, директоров по направлениям деятельности, в подчинении которых

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		44

находятся владельцы процессов, будет определяться итоговая оценка результативности процессов и планироваться действия, направленные на улучшение этих процессов. В качестве улучшения процессов могут рассматриваться: установление дополнительных целей процесса, сокращение времени на выполнение процесса без потери качества его результатов, снижение затрат на выполнение процесса, введение показателей эффективности процесса, сужение границ оценки результативности процесса, введение дополнительных показателей результативности, повышение величины бальной оценки внутренних потребителей процессов, повышение удовлетворенности внешних потребителей.

С заданной в картах процессов периодичностью, владельцы процессов оценивают результативность с оформлением отчётов, по форме ФК-199, (приложение «Д»). Один раз в квартал копии отчётов направляются в ОСУ.

Итоговая оценка результативности процессов (приложение «Д», п.4), будет определяться, исходя из следующих поправочных коэффициентов от среднего балла удовлетворенности потребителей результатами процессов (4-5 баллов - $k=1,2$; 3-4 балла - $k=1,1$; 2-3 балла $k=1$; 1-2 балла $k=0,8$).

Информацию о функционировании процессов и достигнутой результативности владельцы процессов выносят на рассмотрение Совета по качеству предприятия. Совет по качеству предприятия принимает решения об улучшению процесса, по переводу стабильного процесса, в статус процедуры и разработке новых процессов.

Записи

Реестр регистрации карт процессов, ФК-39, приложение «В». Место хранения - ОСУ. Срок хранения - не ограничен.

Перечень ссылочных документов

ГОСТ ISO 9000-2011 СМК. Основные положения и словарь.

ГОСТ ISO 9001-2011 СМК. Требования.

ГОСТ РВ 0015-002-2012 Система разработки и постановки продукции на производство. Военная техника. СМК. Общие требования.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		45

Положение

о владельце процесса
системы менеджмента качества ОАО «МиассЭлектроАппарат»

Общие положения

Владелец процесса СМК -должностное лицо предприятия, назначенное приказом Генерального директора или решением Совета по качеству предприятия для разработки, обеспечения ресурсами, внедрения, поддержания в рабочем состоянии, обеспечения результативности и улучшения процесса системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001, ГОСТ РВ 0015-002.

Предложения по составу процессов СМК и владельцам процессов представляет на рассмотрение Совета по качеству предприятия и утверждение Генеральным директором ответственный представитель руководства по СМК.

После назначения Генеральным директором владельца процесса СМК в его должностную инструкцию в раздел "Функции" вносится следующая запись: "Является владельцем процесса СМК (наименование процесса). Обеспечивает наличие ресурсов для функционирования процесса, результативность и улучшение процесса".

Свою работу владелец процесса СМК выполняет на основе настоящего Положения и руководствуется Миссией, Политикой в области качества, стратегическими целями предприятия, годовой Комплексной программой развития предприятия, Руководством по качеству, документацией СМК, поддерживающей функционирование процесса, требованиями потребителей процесса.

Владелец процесса СМК функционально управляет деятельностью всего персонала, участвующего в управляемом им процессе. Постоянно координирует свои действия с поставщиками и потребителями процесса. Непосредственно

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		48

разрабатывает карту процесса или контролирует назначенного им разработчика карты процесса.

Решение о материальном поощрении владельца процесса принимается на Совете по качеству предприятия на основании оценки результативности процесса в течение года, результативности СМК предприятия в целом по итогам выполнения основных показателей деятельности за год и удовлетворенности потребителей процесса (внутренних и внешних). Предложения о материальном поощрении к рассмотрению готовит представитель руководства по СМК.

Ответственность

Владелец процесса несет ответственность за:

Согласование с поставщиками и потребителями процесса требований к входам и выходам управляемого им процесса.

Определение потребности в ресурсах, необходимых для результативного функционирования процесса, и обеспечение процесса ресурсами через Генерального директора предприятия.

Выполнение законодательных (обязательных) требований к процессу и продукции при функционировании процесса.

Своевременное предоставление потребителю процесса ожидаемых качественных результатов процесса.

Обеспечение результативности процесса и его улучшения.

Предоставление в отчетности достоверных данных, свидетельствующих о результативности процесса и его улучшении.

Обязанности и функции

Знать структуру управления предприятия, схему взаимодействия процессов СМК, функциональную взаимосвязь структурных подразделений предприятия, отраженных в Положениях о подразделениях, участвующих в функционировании процесса.

Знать и выполнять требования ГОСТ ISO ИСО 9001, ГОСТ РВ 0015-002, нормативных документов СМК предприятия, требования внешних и внутренних

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		49

потребителей процесса на основе установленных требований, а также непрерывных, взаимосогласованных с ними действий.

Определять, уточнять и дополнять цели процесса и критерии результативности процесса, разрабатывать мероприятия по улучшению процесса на основе оценки удовлетворенности и пожеланий внешних и внутренних потребителей.

Обучать персонал, участвующий в функционировании процесса, мониторингу, контролю, ведению записей по процессу и своевременному доведению информации по любым отклонениям процесса до его владельца.

Лично проводить постоянный мониторинг процесса, направленный на выполнение цели процесса, на соблюдение требований к входам и выходам, на соответствие фактических показателей результативности процесса плановым, на систематическое ведение записей по процессу, на своевременное проведение корректирующих действий по повышению результативности процесса и его постоянному улучшению вплоть до достижения процессом устойчивой стабильности и результативности.

Своевременно предоставлять в ОСУ отчеты о результативности процесса в установленной форме с целью формирования сводных отчетов о результативности процессов СМК для периодического анализа и оценки со стороны Генерального директора.

Готовить материалы о результативности процесса и предложения по его улучшению для рассмотрения на Совете по качеству предприятия в сроки, установленные годовым Планом работы Совета по качеству предприятия или в дополнительно установленные сроки решениями Совета по качеству предприятия.

Участвовать в проверке функционирования управляемого процесса СМК внешними и внутренними аудиторами. Демонстрировать результативность и улучшение процесса.

Права

Владелец процесса имеет право:

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		50

Требовать от Генерального директора выделения ресурсов для обеспечения результативности процесса и мотивации участников процесса при достижении запланированной результативности, улучшении процесса и повышении удовлетворенности потребителей процесса.

Определять персонал, необходимый для обеспечения функционирования процесса.

Санкционировать внесение изменений в карту процесса, вносить предложения и разрабатывать подпроцессы, выделять ответственные операции процесса и контрольные точки функционирования процесса, заблаговременно сигнализирующие обо всех отклонениях в ходе функционирования процесса.

Вносить предложения по корректировке Миссии, Политики в области качества, стратегических целей предприятия, в том числе, своевременной их переустановке в соответствии с ситуацией на рынке, предложения по составу Комплексной программы развития предприятия, по составу наиболее значимых и актуальных для предприятия процессов СМК, по оптимизации документации СМК предприятия, по переводу стабильных и результативных процессов в статус процедур.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		51

**РЕЕСТР
регистрации карт процессов**

Ведение реестра начато _____

Инженер по качеству _____ Ф.И.О.
подпись

Рег.№	Дата рег.	Обозначение КП	Наименование процесса	Место хранения подлинника КП (дело №)	Ответ- ств. за регист. (подпись)	Отметка об изменении КП
1	2	3	4	5	6	7

ОАО "МиассЭлектроАппарат"

Анкета

удовлетворенности потребителей результатами процессов СМК

Уважаемый _____
(Ф.и.о.)

Вы являетесь потребителем результатов процесса СМК

Оцените, пожалуйста, с точки зрения потребителя, степень Вашего удовлетворения результатами процесса по приведенным ниже критериям, проставляя против каждого критерия оценку в баллах:

Баллы	Содержание
5	Результаты соответствуют высшему уровню
4	Результаты удовлетворяют полностью
3	Тенденция к улучшению
2	Некоторое улучшение
1	Тенденция к ухудшению

*** Критерии удовлетворенности**

1. Качество поставляемого продукта за полугодие (документации, продукции, услуги)

2. Выполнение плановых сроков поставки (документации, продукции, услуги). За полугодие

3. Быстрота реагирования на предъявляемые оперативные претензии

4. Компетентность персонала поставщика, влияющая на качество прод.

5. Своевременное доведение информации поставщиком об изменениях

СРЕДНИЙ БАЛЛ

Пожелания в адрес Вашего поставщика, по дальнейшему совершенствованию процесса

(подпись, дата)

(ф.и.о.)

• Критерии уточняются в соответствии с конкретным процессом.

Отчет по результативности процесса СМК

Обозначение КП и наименование процесса

за _____ квартал 20 года

1. Контролируемые параметры процесса _____

2. Наименование, расчетная формула, значения показателей результативности _____

3. Оценка удовлетворенности потребителей процесса

(средний балл на основе анкетирования)

4. Оценка результативности процесса (с учётом коэффициентов по п.3 : 4-5 баллов- к=1,2; 3-4 балла-к=1,1; 2-3 балла-к=1; 1-2 балла-к=0,8).

5. Предложения или мероприятия по улучшению процесса (причины их отсутствия)

Владелец процесса _____

Должность
Ф.И.О

Подпись и дата

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		54

МИК-СМК 6.2-01.2013 «Управление комплектованием и подготовкой персонала»

1. Назначение

Установление процедуры управления комплектованием и подготовкой персонала с целью обеспечения соответствия квалификации работников требованиям выполняемой работы, влияющей на качество продукции.

2. Область распространения

Настоящая методологическая инструкция распространяется на все подразделения предприятия.

3. Ответственность

Ответственность за установление процедуры комплектования и подготовки персонала возлагается на директора по социально-бытовым вопросам.

Ответственность за функционирование и соблюдение процедуры комплектования и подготовки персонала возлагается на начальника отдела управления персоналом.

Ответственность за обеспечение своевременной подготовки персонала подразделений возлагается на руководителей подразделений.

Ответственность за действия внутри процедуры управления подготовкой персонала указана в разделе 5 настоящей инструкции.

Ответственность за действия внутри процедуры комплектования кадров указана в подразделе 5.1 настоящей инструкции.

4. Термины.

ГД - Генеральный директор;

ГУ ЦЗН - Государственный центр занятости населения;

ГЭ - Главный экономист;

ДлП - Директор по персоналу;

ЕТКС - Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих;

ИПК - Инженер по подготовке кадров;

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		55

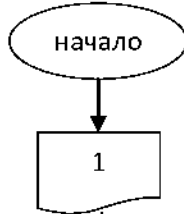
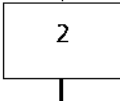

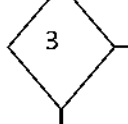
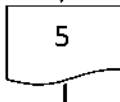
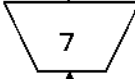
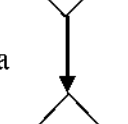
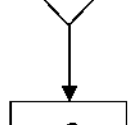
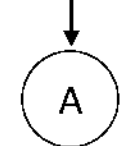
- ИСО - Международная организация по стандартизации;
- ОИ - Ответственный исполнитель;
- ОУП - Отдел управления персоналом;
- ПП - Подразделения предприятия;
- Пр - Преподаватели;
- ПЭО - Планово-экономический отдел;
- РП - Руководитель подразделения;
- СМИ - Средства массовой информации;
- ТД - Технический директор;
- ФК - Формуляр качества.

5. Схема процедуры управления подготовкой персонала приведена в таблице 1

5.1 Схема процедуры управления комплектованием персонала приведена в таблице 2

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		56

Таблица 1 – Схема процедуры управления и подготовкой персонала

Ответственность	Схема процедуры	Действия и указания
ДпП		<p>1. Выпуск распорядительного документа о направлении заявок для формирования плана обучения. Приказ (распоряжение).Срок до 15 декабря.</p>
ПП		<p>2. Направление заявок на подготовку персонала для ИПК в т.ч. по СМК ФК- 129, СТП 669, приложение 3.</p>
ПП		<p>3. Рассмотрение и анализ заявок на подготовку. Заявка принимается или направляется на доработку в подразделение.</p>
ДОВ ИПК		<p>4. Доработка заявки. Доработка руководителем подразделения в соответствии с замечаниями ИПК.</p>
ИПК		<p>5. Разработка плана подготовки. ФК-126, СТП 669, приложение 2.</p>
ИПК		<p>6. Согласование плана подготовки с ГЭ. Подпись или замечания на доработку.</p>
ГЭ ДОВ		<p>7. Доработка плана подготовки. В соответствии с замечаниями.</p>
ГД		<p>8. Утверждение плана подготовки. Подпись директора по ОВ.</p>
Пр		<p>9. Разработка плана обучения. ФК-127, СТП 669, приложение 1. На основе программ Центра подготовки кадров г.Челябинска и других организаций.</p>

Продолжение таблицы 1

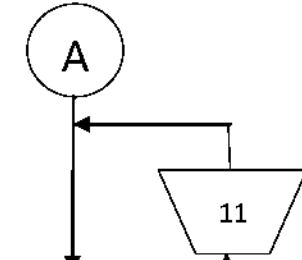
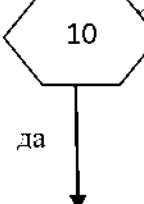
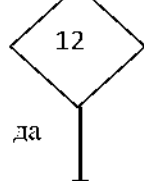
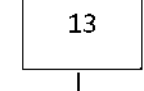
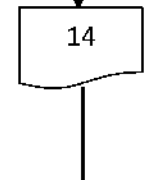
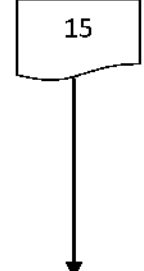
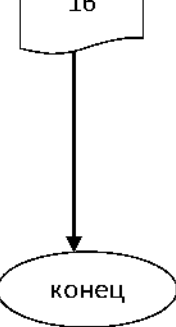
Ответственность	Схема процедуры	Действия и указания
Пр ИПК		<p>10. Проверка и согласование программы обучения с Зам Генерального директора по СМК. Принятие или замечания на доработку</p>
Председатель квалификационной комиссии		<p>11. Доработка программы обучения. Доработку проводит ИПК в соответствии с замечаниями Зам ГД по СМК.</p>
ДпП		<p>12. Утверждение программы. Подпись директора по структуре.</p>
ГД, ИПК, Юрбюро		<p>13. Организация занятий. Распоряжение. Заполнение ФК-156, СТП 669, приложение 4.</p>
ИПК, ПП, ПЗ		<p>14. Заключение договоров. Заключение трудового договора с преподавателем (в случае найма со стороны). Заключение ученического договора.</p>
ИПК Пр		<p>15. Аттестация персонала, занятого в изготовлении изделий общей техники с индексом "М" Оформление протокола аттестации с занесением в личную карточку работника-ФК-128, СТП 669, приложение 5.</p>
		<p>16. Оформление завершения подготовки. Протокол заседания квалификационной комиссии ФК-128, СТП 669, приложение 5. Акт о приемке работ. (в случае найма со стороны). Отчет о выполнении плана подготовки кадров ФК-124, СТП 669, приложение 6.</p>

Таблица 2 – Схема управления комплектованием персонала

Ответственность	Схема процедуры	Действия и указания
<p>РП</p> <p>ОУП</p> <p>ОУП</p> <p>ОУП</p> <p>ПП</p> <p>РП</p> <p>ПП ОУП</p>	<pre> graph TD Start([начало]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 --> End1([конец]) 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7{7} 7 --> End2([конец]) 7 --> A((А)) </pre>	<p><u>1. Заявка от подразделения на заполнение вакансий.</u> Требования к кандидату в ПП в соответствии с ПП, ДИ, ЕТКС. Заполнение формы ФК49 (приложение 2)</p> <p><u>2. Поиск кандидатов на работу для оценки и подбора.</u> Направление заявок в ОКУ ЦЗН г.Миасса, кадровые агенства г.Миасса, СМИ.</p> <p><u>3. Собеседование с кандидатами.</u> Ознакомление с документами, подтверждающими профессиональные качества кандидата</p> <p><u>4. Принятие решения.</u> Направление кандидата на собеседование в подразделение или отказ кандидату в предоставлении работы.</p> <p><u>5. Сопровождение кандидата в подразделение</u> Предоставление руководителем подразделения сопровождающего лица (представителя подразделения) для встречи кандидата на проходной и сопровождения его в подразделение на собеседование с последующим выводом с предприятия.</p> <p><u>6. Собеседование с кандидатом.</u> Ознакомление руководителя подразделения с документами, подтверждающими профессиональные качества кандидата.</p> <p><u>7. Принятие решения.</u> Согласование заявления (установленного образца) о приёме на работу, или отказа в приёме кандидата на работу.</p>

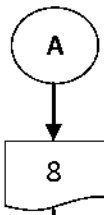
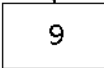
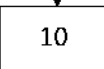
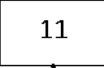

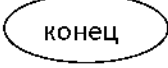
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата
------	------	-------------	---------	------

221400.62.2016.238.00 ПЗ

Лист

59

Продолжение таблицы 2

Ответственность	Схема процедуры	Действия и указания
<p>РП,ГД Директора по направлениям ПЭО,ООТиП</p>		<p><u>8. Оформление Трудового договора</u> Трудовой договор формы ТД-1.</p>
<p>ОУП</p>		<p><u>9. Оформление приема на работу</u> Присвоение табельного номера, оформление приказа о приеме (переводе) на работу, заполнение кадровых документов (трудовая книжка, личная карточка Формы Т-2).Ознакомление работника (под роспись) с локальными нормативными актами завода ОАО «МиассЭлектроАппарат», Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка.</p>
<p>Отдел охраны</p>		<p><u>10. Направление работника в бюро пропусков.</u> Заполнение формы ФК-147 (приложение 3).</p>
<p>ОУП, ПП</p>		<p><u>11. Контроль прохождения кандидатом испытательного срока.</u> Оформление пропуска, выход работника на рабочее место.</p>
<p>ПП</p>		<p><u>12. Принятие решения о закрытии вакансии</u> Заполнение анкеты формы Ф-51 (приложение 4) и направление в ОУП для подтверждения соответствия квалификации и личных качеств кандидата требованиям выполняемой работы.</p>
		<p><u>12. Принятие решения о закрытии вакансии</u> Работник прошел испытательный срок. Вакансия закрыта. Работник ознакомлен с требованиями СМК и действующей на конкретном месте документацией (подпись работника в журнале формы ФК-48).</p>

6. Записи

1. Личные карточки работников - Т-2 (общероссийская форма), МИК-СМК 6.2.-01. 2013.

2. Протокол аттестации персонала, занятого - ФК-128 (без заполнения граф с 7 по 10), в изготовлении изделий ВТ СТП 669-2013, приложение 3.

3. Отчет о выполнении Плана подготовки кадров - ФК-124, СТП 669-2013, приложение 6.

4. Протокол заседания квалификационной комиссии - ФК-128, СТП 669-2013, приложение 3.

Личные карточки работников предприятия хранятся в ОУП 3 года, затем сдаются в архив предприятия.

Протоколы заседания квалификационной комиссии хранятся в бюро подготовки кадров постоянно.

Протоколы аттестации персонала, занятого изготовлением изделий ВТ хранятся в цехах 3 года, затем сдаются в архив предприятия.

Отчеты о выполнении планов подготовки кадров хранятся 2 года, затем уничтожаются.

7. Ссылочная документация.

ГОСТ ISO 9000- 2011 СМК. Основные положения и словарь.

МИК-СМК 4.2.3-01.2012 СМК. Управление методологическими и рабочими инструкциями по качеству и Руководством по качеству.

МИК-СМК 4.2.4 -01.2008 Управление записями.

СТП 669-2013 СМК. Установление процесса управления подготовкой кадров.

СТП 901-2015 СМК. Порядок оформления и делопроизводства организационно-распорядительной документации, применяемой на предприятии.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		61

Журнал ознакомления с документами СМК

№ п/п	Ф.И.О.	Должность	Дата поступления	С документами СМК ознакомлен		Ф.И.О. ответственного за СМК	
				Роспись	Дата	Роспись	Дата
1	2	3	4	5	6	7	8

Исх _____ № _____
 Вх ОУП _____ № _____

Заявка по комплектованию цеха (отдела) персоналом

№ п/п	Наименование профессии. (специальности) должности	Квалификация (разряд)	Необходимое количество работников (в т.ч. женщин)	Характер работы Постоянная Временная По совмест.	Заработная плата (доход)	Режим работы	Краткая характеристика работы	Квалификационные требования Образование Опыт работы Стаж	Дополнительные работы
						Одна смена. 2-х смен. работа гибкий график. скользящий график			

Руководитель подразделения _____
 подпись _____ расшифровка подписи _____

Согласовано:

Директор по структуре _____
 подпись _____ расшифровка подписи _____

Главный экономист _____
 подпись _____ расшифровка подписи _____

Журнал ознакомления с локальными нормативными актами ОАО «МиассЭлектроАппарат»

№ п/п	Дата	Ф.И.О.	Подразделение	Наименование локальных нормативных актов	Роспись

Оценка работника в испытательный срок

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Наставник _____

С ДИ ознакомлен: № ДИ _____

_____ (подпись ответственного за СМК в подразделении и расшифровка подписи)

Дата окончания испытательного срока: _____

Оценка работника

(деятельность работника оценивается по 7-ми бальной шкале)

1) Выполнение порученной работы (справляется ли за установленное время?)

На работу затрачивается гораздо больше времени, чем это диктуется опытом или планом	1	2	3	4	5	6	7	На работу затрачивается гораздо меньше времени, чем это диктуется опытом или планом

2) Качество работы (насколько она выполняется тщательно, точно, добросовестно, отсутствуют ли ошибки, учитываются ли указания и точки зрения руководителя?)

Работу постоянно необходимо существенно переделывать	1	2	3	4	5	6	7	Результаты работы всегда на высоком уровне
--	---	---	---	---	---	---	---	--

3) Уровень профессиональной подготовки (хорошо ли сотрудник ориентируется в предмете своей деятельности, обладает ли достаточными квалификационными навыками для выполнения обязанностей?)

Знания предмета своей деятельности слабые, профессиональные навыки развиты недостаточно	1	2	3	4	5	6	7	Отлично ориентируется в предмете своей деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков
---	---	---	---	---	---	---	---	---

4) Совместная работа (сотрудничает ли с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказать поддержку, консультируется ли?)

Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет выраженную склонность к работе, всегда эффективно сотрудничает с другими
--	---	---	---	---	---	---	---	--

4) Совместная работа (сотрудничает ли с коллегами при решении задач, есть ли готовность поделиться знаниями и умениями, оказать поддержку, консультируется ли?)

Не любит и не умеет работать в группе, редко принимает и предлагает помощь	1	2	3	4	5	6	7	Проявляет выраженную склонность к работе, всегда эффективно сотрудничает с другими
--	---	---	---	---	---	---	---	--

5) Склонность к деловому общению (умеет ли четко выражать свои мысли, слушать и понимать собеседника?)

Высказывания воспринимаются с трудом, не умеет слушать собеседника	1	2	3	4	5	6	7	Речь хорошо воспринимается, убедительна; умеет слушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания
--	---	---	---	---	---	---	---	---

6) Умение письменно излагать информацию (может ли подготовить служебную записку, отчет, деловое письмо?)

Тексты необходимо постоянно переделывать, т.к. они трудны для восприятия, нелогичны, не соответствуют стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексты всегда логичны, легко воспринимаются, соответствуют стандартам
--	---	---	---	---	---	---	---	---

7) Самостоятельность (может ли выполнять порученную работу без посторонней помощи?)

Без посторонней помощи не знает, что предпринять, при малейших трудностях теряется	1	2	3	4	5	6	7	Даже нестандартные и сложные задания успешно выполняет без посторонней помощи
--	---	---	---	---	---	---	---	---

8) Умение доводить начатое дело до конца (способен ли это осуществлять без напоминаний и постоянного контроля со стороны руководства?)

Требует постоянного напоминания и жесткого контроля выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	Получив задание, всегда доводит дело до конца без напоминаний и контроля
---	---	---	---	---	---	---	---	--

Отзыв руководителя: _____

Предложения по дальнейшей работе сотрудника: _____

" ____ " _____ 20__ года Подпись _____ / _____ /

Заполняется отделом управления персоналом:

Средний балл оценки заданий: _____

Средний балл по всем параметрам: _____

Выводы (на основе среднего балла делается вывод о потенциале сотрудника) (см. «ключ»):

Рекомендации: _____

Начальник ОУП _____ / _____ /

Решение: _____

« ____ » _____ 20__ г.

2.4.1 Внедрение документации

Внедрение документации системы качества является одной из самых сложных задач на предприятии, т.к. предполагает изменение в работе сотрудников. Такие изменения могут происходить достаточно долго, поэтому часто актуализацию и внедрение процесса совмещают по времени.

В целом, процесс управления персоналом с его кратким описанием может быть представлен в виде взаимодействующих между собой входов и выходов этого процесса.

Предприятие ОАО «МиассЭлектроАппарат» осуществляет управление персоналом с целью своевременного обеспечения производства необходимым персоналом, включая обучение его вновь, повышение квалификации до уровня, необходимого, для качественного и своевременного выполнения заказов в установленные потребителем сроки.

Годовой план комплектования персоналом разрабатывается начальником отдела управления персоналом, план обучения на год и поквартально составляется менеджером отдела подготовки персонала. Контроль выполнения планов осуществляет Директор по персоналу. Исходными данными для составления планов комплектования персоналом и обучения являются заявки подразделений, планы работы предприятия.

Рассмотрим этапы внедрения процесса на предприятии.

Обучение работе с процессом :

- разъяснение участникам выгод работы с процессом;
- разместить описание внедряемого процесса на видное место рядом с рабочим местом участника;
- обучить работе по процессу.

Корректировка:

- провести собрание участников процесса для обсуждения проблем с которыми столкнулись участники;
- внести необходимые корректировки в процесс.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		66

Продолжение таблицы 3

Начало		Окончание	
Заявки для формирования Плана обучения. Заявки на заполнение вакансий.		1. Аттестация обученного персонала. 2. Прохождение вновь принятым работником испытательного срока.	
Входы процесса		Выходы процесса	
1. Заявки на обучение 2. Заявки по комплектованию персоналом.		1. Прием персонала в необходимом количестве и требуемой квалификации. 2. Обученный и аттестованный персонал.	
Требования к входам		Требования к выходам	
1. СТП 669. 2. МИК-СМК 6.2-01.		1. Соответствие вновь принятого и обученного персонала требованиям ДИ, РИ и ЕТКС.	
Поставщик процесса		Потребители процесса	
Подразделения.		Подразделения.	
Инструкция на процесс		МИК-СМК 6.2-01.2013 «Управление комплектованием и подготовкой персонала».	
Записи по качеству	Наименование документа		Требования
	1. Личные карточки работников Т-2 2. Протокол аттестации персонала, занятого в изготовлении изделий ВТ. 3. Отчет о выполнении Плана подготовки кадров. 4. Протокол заседания квалификационной комиссии.		1. Унифицированная форма Т-2, утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1. 2. ФК-128, СТП 669, прил. 6. 3. ФК-124, СТП 669, прил.3.
Контролируемые параметры процесса			
1. Текучесть персонала. 2. Обучение персонала. 3. Затраты на обучение			
Показатели результативности		1. Коэффициент текущести персонала (сравнение с базовым по пред-ию) 2. Выполнение плана подготовки персонала 3. Коэффициент аттестации персонала	
Показатели эффективности		1. Отношение фактических затрат на обучение к плановым затратам	

Методики определения результативности и эффективности процесса

1. Уровень текучести персонала. $K_{тек} = Ч_{ув} / Ч_{ср.сп} * 100\%$, где $Ч_{ув}$ - численность уволенного персонала; $Ч_{ср.сп}$ - среднесписочная численность персонала.
2. Выполнение плана подготовки персонала. Выполнение заявок потребителей процесса на обучение (по количеству, срокам и квалификационным требованиям).
3. Уровень аттестации персонала. $K_{атт} = Ч_{атт} / Ч_{обуч} * 100\%$, где $Ч_{атт}$ - численность персонала, получившего положительный результат аттестации после обучения; $Ч_{обуч}$ - численность обученного персонала.
4. Отношение фактических затрат на обучение к плановым затратам на обучение. $K_{затр} = З_{ф} / З_{пл} > 0,95$, где $K_{затр}$ - коэффициент затрат; $З_{ф}$ - фактические затраты на обучение; $З_{пл}$ - плановые затраты на обучение.

Процесс считается результативным, если :

1. $K_{тек}$ персонала за квартал меньше полученного за тот же квартал в том же периоде.
2. План подготовки персонала выполняется в полном объеме.
3. $K_{атт}$ персонала не менее 0,98.
4. $K_{затр}$ на обучение $> 0,95$.

Предприятие ОАО «МиассЭлектроАппарат» после внедрения процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» получает ряд преимуществ:

- 1) возрастает уровень качества продукции и эффективность производства;
- 2) повышается деловая активность;
- 3) у работников повышается чувство собственного достоинства;
- 4) лучше взаимосвязываются индивидуальные цели отдельных работников, цели подразделений и цели предприятия.

Персонал предприятия в свою очередь получает:

- большее удовлетворение от своего труда;
- возможность профессионально-квалификационного продвижения, роста;
- новые возможности морального и материального вознаграждения;
- повышение гарантий трудоустройства;
- новые возможности для своего развития.

Владелец процесса в ходе работы, должен обращать внимание на контролируемые параметры процесса, описанные в карте. Предоставлять отчет о результативности процесса СМК 1 раз в квартал. Если процесс по каким-либо параметрам считается не результативным, владелец процесса должен внести предложения по его улучшению или пересмотреть показатели результативности.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		70

3 РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Определение экономии в результате актуализации процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 и ГОСТ РВ 0015-002-2012

Как показывает практика, внедрение системы менеджмента качества по международным стандартам ISO серии 9000 в российских организациях по-прежнему актуально.

Важнейший фактор роста эффективности производства является улучшение качества выпускаемой продукции в чем не последнее место занимает разработка процесса «Управления комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015 ГОСТ РВ 0015-002-2012.

Актуализировав документ, необходимо оценить его эффективность при его внедрении.

3.2 ПКИ и М на разработку процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»

Затраты по статье «ПКИ и М» рассчитаны исходя из потребностей на сырье и материалы, покупные изделия, вспомогательные материалы, комплектующие изделия, пакеты прикладных программ по цене приобретения без НДС.

Расчет затрат на материалы и ПКИ приведен в таблице 4.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		71

Таблица 4 - Расчет затрат на ПКИ и М

Наименование ПКИ и М и других материальных ресурсов	Единица измерения	Кол- во	Цена единицы, руб. (без НДС)	Сумма, руб.	Обоснование
1	2	3	4	5	6
Бумага для принтера	уп.	1	170,00	170,00	прайс-лист
Ручка шариковая	шт.	1	5,00	5,00	прайс-лист
Картридж для принтера laser jet 1200	шт.	1	650,00	650,00	прайс-лист
Всего				825,00	

3.3 Расчет заработной платы специалиста ОАО «МиассЭлектроАппарат» при актуализации документа

Расходы на оплату труда определены исходя из среднемесячного размера расходов на оплату труда специалиста отдела системы управления и трудоемкости работ. С учетом премии и территориального коэффициента среднемесячный размер расходов на оплату труда одного работника (ЗП ср.) составит:

$$\text{ЗП ср.} = \text{О} * \text{К терр} + \text{П}, \quad (1)$$

где О – оклад, 5 150,00 рублей в месяц;

К терр – территориальный коэффициент, $5\ 150,00 * 15\% = 772,50$ рублей;

П – премия, $(5\ 150,00 + 772,50) * 50\% = 2\ 961,25$ рублей;

ЗП = $5\ 150,00 + 772,50 + 2\ 961,25 = 8\ 883,75$ рублей.

Продолжительность и трудоемкость проводимых работ определяется в соответствии с календарным планом, приведенном в таблице 5.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		72

Таблица 5 – Календарный план проведения работ

Наименование работ	Срок выполнения		Трудоёмкость (чел/час)
	начало	окончание	
1	2	3	4
Получение задания на актуализацию процесса	01.04.2016	-	2
Анализ требованиями ГОСТ ISO 9001 и ГОСТ РВ 0015-002	04.04.2016	06.04.2016	24
Разработка критериев и показателей процесса	07.04.2016	19.04.2016	68
Разработка карты процесса	20.04.2016	26.04.2016	32
Написание и согласование процесса	27.04.2016	29.04.2016	11
ИТОГО:			137

При среднем количестве часов в месяц – 137 часов продолжительность работ будет занимать примерно 1 месяц (137/168).

Полные расходы на оплату труда приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Полные расходы на оплату труда

Сроки		Продолжительность (мес.)	Категория работающих специалисты и служащие			
Начало	Окончание		Кол-во участ- ников (чел.)	Трудоем- кость (чел/мес)	Средне- месячный размер расходов на оплату труда одного человека в месяц, (руб.)	Расходы на оплату труда
1	2	3	4	5	6	7
04.04.2016	22.04.2016	1	1	0,82	8 883,75	8 883,75

3.4 Отчисления на страховые взносы

В соответствии с законодательством РФ установлены страховые взносы в размере 30% от заработной платы:

- пенсионный фонд-22%;
- фонд медицинского страхования-5,1%;
- фонд социального страхования-2,9%.

Тариф отчислений на страховые взносы составит для ОАО «МиассЭлектроАппарат» 30% от суммы расходов на оплату труда.

Размер отчислений на страховые взносы составит:

$$8\,883,75 * 30\% = 2\,665,10 \text{ рублей.}$$

3.5 Накладные расходы

Сюда относятся:

- оплата труда работников аппарата управления;

- оплату труда линейного персонала;
- конторские, почтово-телеграфные и телефонные расходы;
- затраты на оплату содержания офиса (ремонт, оплата коммунальных услуг);
- расходы связанные с содержанием транспорта, находящихся на балансе организации;
- расходы на формирование резерва по гарантийному ремонту и гарантийному обслуживанию;
- затраты по оплате кредитов;
- затраты на рекламу;
- плата (или содержание) за пожарную, военизированную и охрану;
- оплата работ по сертификации продукции;
- затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности.

Накладные расходы составляют 10 % от расходов на оплату труда.

Накладные расходы = 8 883,75 * 10% = 888,40 рублей.

3.6 Структура себестоимости работ

Себестоимость собственных работ составляет сумму всех вышеперечисленных.

Плановая структура себестоимости работ представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Плановая структура себестоимости работ

Наименование статей затрат	Всего, руб.	Доля в полной себестоимости в %
ПКИ и М	825,00	6,3
Расходы на оплату труда	8 883,75	67
Отчисления на социальные нужды (30%) от расходов на оплату труда	2 665, 10	20
Накладные расходы (10 % от расходов на оплату труда) пересчитать	888,40	6,7

Продолжение таблицы 7

Итого себестоимость собственных работ	13 262,25	
Итого полная себестоимость	13 262,25	100,00
	(руб.)	(%)

3.7 Эффективность актуализации процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала»

Сравним стоимость разработки процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала, со сторонними организациями и проведем анализ выгодно ли разрабатывать «Управление комплектованием и подготовкой персонала» у сторонней организации или следует разработать процесс самостоятельно.

Рассмотрим вариант размещения заказа на разработку процесса в сторонней организации. Для этого примем следующие допущения: средняя стоимость разработки процесса в соответствии с прейскурантом услуг в сторонней организации, которая приведена в таблице 8.

В стоимость услуг также входит:

- сбор данных о предприятии;
- разработка самого процесса;
- консультации по процессу;
- транспортные расходы.

Таблица 8 – Состав цены разработки процесса в сторонней организации

Наименование организации	Разработка документа, руб.
Консалтинговой группы "ФИНЭКС".	22 000, 00
ИСО Консалтинг	18 300,00
«ISO - G-гоур»	24 300, 00

Рассчитали среднюю стоимость разработки процесса в сторонней организации, руб. (2)

$$\Sigma C_i/n, \quad (2)$$

где $C_{1,2..}$ - стоимость разработки в i -ой организации;

n - количество рассмотренных организаций.

$$C_{\text{ср.}} = (22\,000,00 + 18\,300,00 + 24\,300,00) / 2 = 21\,533,00 \text{ руб.}$$

Сравним стоимость разработки процесса специалистом ОАО «МЭА» и сторонней организации. Расчеты сведем в таблицу 9.

Таблица 9 – Сравнение вариантов стоимости разработки документа, расчет экономического эффекта, руб.

Специалист ОАО «МЭА»	Сторонняя коммерческая организация	Экономия
13 262,25	21 533,00	8 270,75

Расчет экономии, руб.

$$C = C_{\text{ст.}} - C_{\text{ср.}}, \quad (3)$$

$$C = 21\,533,00 - 13\,262,25 = 8\,270,75 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия затрат предприятия на разработку процесса собственным специалистом составила 8 270,75 руб.

Назначение процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» - помочь предприятию подготовить и укомплектовать персонал, чтобы получить максимальный эффект в своей деятельности.

Процесс «Управление комплектованием и подготовкой персонала» дает предприятию ряд преимуществ :

- 1) возрастает уровень качества продукции и эффективность производства;
- 2) повышается деловая активность;
- 3) у работников повышается чувство собственного достоинства;
- 4) лучше взаимосвязываются индивидуальные цели отдельных работников, цели подразделений и цели предприятия.

Персонал организации получает:

- большее удовлетворение от своего труда;
- возможность профессионально-квалификационного продвижения, роста;
- новые возможности морального и материального вознаграждения;
- повышение гарантий трудоустройства;
- новые возможности для своего развития.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		78

4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1 Безопасность служебной деятельности

Забота об улучшении условий труда и повышение его безопасности всегда рассматривается, как одна из важнейших социальных задач.

Обеспечение здоровых и безопасных условий труда возлагается на администрацию предприятия. Администрация обязана внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие производственный травматизм и обеспечивать санитарно-гигиенические условия, предотвращающие возникновение профессиональных заболеваний рабочих и служащих.

Производственные здания, сооружения, оборудование, технологические процессы должны отвечать требованиям, обеспечивающим здоровые и безопасные условия труда. Эти требования включают: рациональное использование территории и производственных помещений, правильную эксплуатацию оборудования и организацию технологических процессов, защиту работающих от воздействия вредных условий труда, содержание производственных помещений и рабочих мест, в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами и правилами, устройство санитарно-бытовых помещений.

Предприятие «МиассЭлектроАппарат» располагается в г. Миассе. Окна помещения выходят на оживленную дорогу. В данной главе проведем анализ вредных и опасных факторов с точки зрения безопасности служебной деятельности и экологической безопасности.

Рациональный режим труда и отдыха устанавливается с учетом психофизической напряженности труда работников и динамики работоспособности.

Предусматривается строгое соблюдение регламентированных перерывов на обед и два регламентированных перерыва по 15 минут. При восьми часовом графике работы обед должен быть через 4 часа от начала работы, дополнительные перерывы предусмотрены через 3 часа от начала работы и за 2 часа до ее окончания.

Обеспечение требований технической эстетики. В помещении цвет белый. Восприятие человеком и психофизиологическое воздействие на него действует

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		79

успокаивающе, способствуя сосредоточенности внимания, что хорошо не только для самих работников предприятия, но и для посетителей.

4.2 Общие требования к соблюдению санитарных правил и норма работы на компьютере

Работа на компьютере небезопасна для пользователей. Значительное число людей испытывает на себе вредное воздействие ПЭВМ и ВДТ.

Медицинские круги считают, что появился новый тип заболевания - синдром оператора дисплея, действие которого проявляется в виде: головной боли, воспаления глаз, сопровождаемого резью; аллергии; возможны астматические проявления; подавленность, раздражительность, вялость, депрессия.

Видимое излучение, блики и мерцание экрана. Эти факторы способствуют возникновению близорукости и переутомлению глаз, мигрени и головной боли, повышают раздражительность, нервное напряжение и могут вызывать стрессы.

Низкочастотное поле. Может являться причиной следующих недугов: обостряются некоторые заболевания кожи (угревая сыпь, себорроидная экзема, розовый лишай и так далее); может измениться биохимическая реакция в крови на клеточном уровне, в результате чего у операторов возникают синдромы стресса; отмечены случаи нарушения протекания беременности и увеличение вероятности выкидыша; повышается вероятность раковых заболеваний.

Электростатическое поле. Эксперты предполагают, что низковольтный разряд способен вызывать и прерывать клеточное развитие; отмечена повышенная частота заболевания глаукомой. Под действием повышенной концентрации пыли вблизи экранов повышает вероятность возникновения дерматитов лица (прыщи, экземы, зуд кожи).

Пользователям ПЭВМ и ЭВМ следует также знать, что вредное излучение не меньшей интенсивности, чем от экрана, имеет место с задней стороны экрана (источник - строчный трансформатор), это также следует учитывать при организации рабочего места.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		80

Нерациональная организация рабочего места, несоответствие клавиатуры требованиям эргономики. Выполнение многих операций вынуждает оператора пребывать в позах, требующих длительного статического напряжения мышц спины, шеи, рук, ног, что приводит к их быстрому утомлению. Кроме того, у операторов отмечается болезненность и одервенелость мышц шеи и ног или плечевого пояса, боли в спине, «дисконфорт» в мышцах рук и ног. Основные причины тому: нерациональная высота рабочей поверхности стола и кресла; отсутствие опорной спинки и подлокотников; неудобное размещение документов, ВДТ и клавиатуры; неправильный угол наклона экрана; отсутствие пространства и подставки для ног, а также подставок для кистей рук.

Словом, взаимодействие с ЭВМ и ПЭВМ следует отнести к работам с тяжелыми и вредными условиями труда, что соответствует оценке, приведенной во «Временных санитарных правилах и нормах для работников вычислительных центров (ВЦ)» и других документах.

С точки зрения обеспечения условий работы оператора ВДТ и ПЭВМ необходимо следующее: достаточное освещение экрана дисплея и рабочего места; полная техническая исправность оборудования, его электробезопасность; пожаробезопасность помещения; оптимальный микроклимат, способствующий эффективной работе; соответствие рабочего места требованиям эргономики. Требования по обеспечению соответствующих условий труда регламентируются Санитарными правилами и нормами «Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы», утвержденным и введенным в действие Постановлением Госкомсанэпиднадзора России от 14 июля 1996г. N 14 (СанПиН 2.2.2.542-96).

Настоящие Санитарные правила и нормы (далее - Санитарные правила) предназначены для предотвращения неблагоприятного воздействия на человека вредных факторов, сопровождающих работы с видеодисплейными терминалами (далее - ВДТ) и персональными электронно - вычислительными машинами (далее -

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		81

ПЭВМ) и определяют санитарно - гигиенические требования к обеспечению безопасных условий труда пользователей ВДТ и ПЭВМ.

Ответственность за выполнение настоящих Санитарных правил возлагается на должностных лиц, специалистов и работников организаций и учреждений, физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью, осуществляющих разработку, производство, закупку, реализацию и применение ВДТ и ПЭВМ, производственное оборудование и игровые комплексы на базе ВДТ.

Запрещается утверждение нормативной и технической документации на новые ВДТ и ПЭВМ, постановка их на производство, продажа и использование в производственных условиях, учебных процессах и быту, а также их закупка и ввоз на территорию Российской Федерации без:

- гигиенической оценки их безопасности для здоровья человека;
- согласования нормативной и технической документации на эти виды данной продукции с органами Госсанэпиднадзора России;
- получения гигиенического сертификата в соответствии с установленными требованиями.

В соответствии со статьями 9 и 34 Закона РСФСР " О санитарно - эпидемиологическом благополучии населения " в организациях должен осуществляться производственный контроль за соблюдением требований санитарных правил и проведением гигиенических и лечебно - профилактических мероприятий, направленных на предупреждение возникновения заболеваний работников, использующих ВДТ и ПЭВМ, а также на обеспечение нормальных условий труда, отдыха, обучения и воспитания людей и выполнение гигиенических показателей качества выпускаемой продукции. Государственный санитарно - эпидемиологический надзор и контроль за выполнением настоящих Санитарных правил осуществляется органами и учреждениями Государственной санитарно - эпидемиологической службы Российской Федерации, а ведомственный санитарно - эпидемиологический надзор и контроль - органами и учреждениями санитарно - эпидемиологического профиля соответствующих министерств и ведомств.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		82

4.3 Требования к видеодисплейным терминалам и персональным электронно-вычислительным машинам

Визуальные эргономические параметры ВДТ являются параметрами безопасности, и их неправильный выбор приводит к ухудшению здоровья пользователей.

Все ВДТ должны иметь гигиенический сертификат, включающий в том числе оценку визуальных параметров.

Конструкция ВДТ, его дизайн и совокупность эргономических параметров должны обеспечивать надежное и комфортное считывание отображаемой информации.

Конструкция ВДТ должна обеспечивать возможность фронтального наблюдения экрана путем поворота корпуса в горизонтальной плоскости вокруг вертикальной оси в пределах ± 30 градусов и в вертикальной плоскости вокруг горизонтальной оси в пределах ± 30 градусов с фиксацией в заданном положении. Дизайн ВДТ должен предусматривать окраску корпуса в спокойные мягкие тона с диффузным рассеиванием света. Корпус ВДТ и ПЭВМ, клавиатура и другие блоки и устройства ПЭВМ должны иметь матовую поверхность одного цвета с коэффициентом отражения 0,4 - 0,6 и не иметь блестящих деталей, способных создавать блики.

Конструкция ВДТ должна предусматривать наличие ручек регулировки яркости и контраста, обеспечивающих возможность регулировки этих параметров от минимальных до максимальных значений.

В целях обеспечения защиты от электромагнитных и электростатических полей допускается применение приэкранных фильтров, специальных экранов и других средств индивидуальной защиты, прошедших испытания в аккредитованных лабораториях и имеющих соответствующий гигиенический сертификат.

Конструкция ВДТ и ПЭВМ должна обеспечивать мощность экспозиционной дозы рентгеновского излучения в любой точке на расстоянии 0,05 м от экрана и корпуса ВДТ, при любых положениях регулировочных устройств не должна

					221400.62.2016.238.00 ПЗ	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		83

превышать $7,74 \times 10$ А/кг, что соответствует эквивалентной дозе, равной 0,1 мбэр/ч (100 мкР/ч).

Площадь на одно рабочее место с ВДТ или ПЭВМ для взрослых пользователей должна составлять не менее 6,0 кв. м, а объем - не менее 20,0 куб. м.

Помещения с ВДТ и ПЭВМ должны оборудоваться системами отопления, кондиционирования воздуха или эффективной приточно-вытяжной вентиляций.

Для внутренней отделки интерьера помещений с ВДТ и ПЭВМ должны использоваться диффузно - отражающие материалы с коэффициентом отражения для потолка - 0,7 - 0,8; для стен - 0,5 - 0,6; для пола - 0,3 - 0,5.

Поверхность пола в помещениях эксплуатации ВДТ и ПЭВМ должна быть ровной, без выбоин, нескользкой, удобной для очистки и влажной уборки, обладать антистатическими свойствами.

4.4 Защита от шума, вредных химических веществ в воздухе помещений

Источником шума в помещении является пишущие машинки, электровычислительная техника, разговаривающие служащие, клиенты, уличный автотранспорт. Уровень шума не превышает предельно-допустимый уровень, предусмотренный ГОСТом 12.1.003-88, что отображено в таблице 10.

Таблица 10 - Допустимые уровни звукового давления и звуки на рабочих местах

Рабочее место	Уровень звукового давления, дБ, в октавных полосах со среднегеометрическими частотами, Гц								Уровни звука и эквивалентные уровни звука, дБ
	63	125	250	500	1000	2000	4000	8000	
Учреждение	71	61	54	49	45	42	40	38	50

Для уменьшения уровня шума проводятся следующие мероприятия:

- устранение не плотности в дверных и оконных проемах;
- установка звукопоглощающих прокладок из резины в местах прохождения воздуховодов через стены помещений.

Защита от вредных факторов: Источниками загрязнения служебных помещений могут быть вредные вещества внешней среды и более 100 соединений, выделяющихся из строительных конструкций, ткани мебельной обивки, одежды, обуви и биоактивные выделения (антропоксины) самого человека. Основываясь на ГОСТ 12.1.005-88 данные приведены в таблице 11.

Таблица 11 - Характеристика вредных веществ, содержащихся в воздухе служебного помещения

Вредные вещества	ПДК, мг/м ³	Класс опасности	Действие на человека
1. Внешние источники (от автострады)			
Оксид углерода	20	4	Блокирует гемоглобин, нарушает тканевое дыхание
Диоксид азота	5	2	Наркотическое действие, действие на кровеносную систему
Свинец (выхлопы автомобилей)	0,01/ 0,0070	1	Общетоксическое, канцерогенное
Пыль (сажа)	4	4	Раздражающее, канцерогенное
2. Строительные материалы (бетонные конструкции)			
Радон, полоний, уран	0,015	1	Канцерогенное, общетоксическое

Продолжение таблицы 11

3. Мебель, одежда, обувь			
Фенопласты	6	3	Общетоксическое, аллергическое, канцерогенное
Полиэфирный лак	6	2	
Капролактам	10	3	
формальдегид	05	9	
Бензол	5	2	
Пыль растительного и животного происхождения	2-6	4	
4. Антропоксины			
Диоксид углерода	10	2	Раздражающее, действует на ЦНС
Сероводород	3	3	
Микробы			Общетоксическое
Клещи			Аллергическое

Для снижения концентрации вредных веществ в помещении должен быть обеспечен воздухообмен, при котором на каждого работающего следует подавать не менее 30 м³/ч наружного воздуха, если удельный объем помещения менее 20 м³ и не менее 20м³/ч, если удельный объем помещения более 20 м³/ч (СН 4088-86).

4.5 Обеспечение электробезопасности и пожаробезопасности

Помещение учреждения относится согласно к классу помещения без повышенной опасности, то есть здесь отсутствуют условия, создающие «повышенную опасность» или «особую опасность».

Во избежание поражения людей электрическим током розетки, которыми пользуются для включения электрприборов согласно ГОСТ 12.1.030-81, заземлены.

Все токоведущие провода надежно изолированы, проводятся регулярные проверки изоляции в сетях и потребителях тока. Конструкции электроустановок соответствуют условиям их эксплуатации и обеспечивает защиту персонала от соприкосновения с токоведущими частями, а оборудования от попадания внутрь посторонних тел и воды.

Помещение предприятия согласно ОНТП-24-86, относится к категории «В», так как здесь находятся твердые сгораемые вещества, которые под воздействием огня воспламеняются, тлеют и обугливаются и продолжают гореть, тлеть или обугливаться после удаления источника зажигания. В помещении имеются первичные средства пожаротушения воздушно-пенные огнетушители.

Абонентские точки Миасской городской радиотрансляционной сети являются основным источником получения информации о возникновении чрезвычайных ситуаций и угрозы поражения населения. Однако отдельные руководители предприятий и организаций в целях экономии средств отказываются от услуг Миасской радиосети и снимают радиоточки в своих помещениях. Это может привести к несвоевременному получению сигналов о возникшей опасности и поражению людей при техногенных или природных авариях, катастрофах, стихийных бедствиях.

В целях своевременного доведения информации оповещения гражданской обороны г. Миасса до населения, передаваемой по городской радиотрансляционной сети на основании Распоряжения премьера правительства Москвы от 20 мая 1993 г. N 902-РП «О сохранении радиоточек на предприятиях и в организациях».

Обязали руководителей предприятий и организаций, расположенных в г. Миассе, независимо от форм собственности и ведомственной подчиненности, иметь в помещениях радиоточки в количестве, достаточном для оповещения всех сотрудников и других лиц, находящихся в помещениях. Поручили МГРС ежеквартально сообщать в штаб гражданской обороны (ГО) г. Миасса о случаях

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		87

расторжения предприятиями и организациями города договоров на эксплуатационно-техническое обслуживание радиотрансляционных точек. Штабу ГО г. Миасса довели данное распоряжение до предприятий и организаций города.

Контроль за выполнение настоящего распоряжения возложили на штаб ГО г. Миасса.

Памятка ГО на случай эвакуации:

- 1) номер телефона ЖЭК (ДЕЗ, домоуправления и т.д.), где вы проживаете;
- 2) размеры (рост) средств индивидуальной защиты органов дыхания для каждого члена семьи: противогазы, респираторы;
- 3) средства индивидуальной защиты вы получаете по адресу;
- 4) место нахождения (адрес) защитного сооружения, в котором укрывается ваша семья;
- 5) населенный пункт (адрес), куда вы эвакуируетесь;
- 6) номер сборного эвакуационного пункта (СЭП) и его адрес;
- 7) время прибытия на СЭП.

О начале эвакуации будет объявлено по месту работы и жительства. Получив извещение о начале эвакуации, нужно подготовить и взять с собой только самое необходимое: СИЗ, белье, постельные и туалетные принадлежности, медикаменты, личные документы и деньги, а также двухдневный запас непортящихся продуктов.

К каждому чемодану, рюкзаку или мешку прикрепите бирку с указанием ФИО, адреса постоянного места жительства и места эвакуации.

Когда все будет приготовлено, необходимо выключить электроприборы, газ, свет, закройте квартиру и сдайте ключи в ДЕЗ (домоуправление) и к установленному времени с вещами явитесь на сборный эвакуопункт (СЭП).

На СЭП вас зарегистрируют и расскажут порядок эвакуации (рассредоточения) в загородную зону.

В конечном пункте следования «МиассЭлектроАппарат» все эвакуированные будут встречены и размещены в общественных зданиях и частных домах. Будет

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		88

организовано снабжение продовольственными и промышленными товарами первой необходимости, медицинское обслуживание.

В свою очередь, все обязаны выполнять распоряжения местных органов власти и председателя эвакуационного пункта.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		89

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал является основным ресурсом предприятия, поскольку, субъекты управления, в первую очередь, воздействуют на людей, а затем с их помощью на различные процессы. Поэтому вопросы управления персоналом затрагивают все подсистемы организации, а деятельность системы управления персоналом распространяется на каждого работника.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

На предприятии ОАО «МиассЭлектроАппарат» определены процессы, необходимые для эффективного функционирования системы менеджмента качества. Одним из основных процессов является процесс «Управления комплектованием и подготовкой персонала», который соответствует требованиям стандартов ГОСТ ISO 9001 и ГОСТ РВ 0015-002.

Система менеджмента качества рассматривает персонал организации как один из ключевых видов ресурсов. От работы персонала зависит не только сама система качества, но и эффективность, работоспособность и благополучие организации в целом. Управление персоналом является ключевым элементом системы качества.

Персонал организации задействован во всех процессах: от самых простых, до самых сложных и трудоемких. Чем эффективней работает система управления персоналом, тем эффективней будет работать организация.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		90

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 ГОСТ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. - М.: Стандартиформ, 2015-79 с;
- 2 ГОСТ РВ 0015-002-2012 Система разработки и постановки на производство военной техники. Система менеджмента качества. Общие требования.
- 3 Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 543 с.
- 4 Беляцкий, Н.П. Управление персоналом.-Мн.: Интерпрессервис,2013.–352 с.
- 5 Егоршин, А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2015. – 720 с.
- 6 Журавлев, П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. - М.: Экзамен, 2014. – 448 с.
- 7 Карташова, С.А. Рекрутинг. Найм персонала. - М.: Экзамен, 2015. - 320 с.
- 8 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом -М.: ИНФРА-М, 2015.–304 с.
- 9 Медведев, В.П. Основы менеджмента. – М.: Дека, 2015. – 352 с.
- 10 Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2014. – 702 с.
- 11 Оганесян, И.А. Управление персоналом организации. - Мн.: Амалфея, 2014. – 256 с.
- 12 Одегов, Ю.Г., Карташова, Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2015. – 256 с.

					<i>221400.62.2016.238.00 ПЗ</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		91