

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ /И.В. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Разработка системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ- 38.03.03.2019.189. ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
ст. преподаватель
_____ / Т.А. Виноградова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ-425
_____ / Д.М. Турчина
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЛЬГОТ И КОМПЕНСАЦИЙ	
1.1 Сущность системы льгот и компенсаций	5
1.2 Виды льгот и компенсаций.....	16
1.3 Отечественный и зарубежный опыт формирования системы льгот и компенсаций.....	21
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ»	
2.1 Краткая характеристика УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ».....	29
2.2 Анализ внешней и внутренней среды УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ».....	38
2.3 Кадровый аудит УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ»	56
3 ПРОЕКТ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ЛЬГОТ И КОМПЕНСАЦИЙ В ООО УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ»	
3.1 Анализ системы льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность».....	66
3.2 Проект формирования системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность».....	70
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту.....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ А Диаграмма Ганта.....	106

ВВЕДЕНИЕ

В нынешних условиях формирования рыночной экономики происходят существенные перемены в ценностях работы государства, общество в подобных обстоятельствах становится социально незащищенным и уязвимым, удовлетворенность и качество жизни значительно уменьшаются.

Для того, чтобы скорректировать эту направленность, современная отечественная политика функционирует над совершенствованием предоставления системы льгот и гарантий гражданам с целью повышения их благосостояния и удовлетворенности, ускорения воспроизводства рабочей силы.

Все это напрямую отражается на состоянии нынешних организаций России, их системе и содержании предоставления социальных льгот и компенсаций своим работникам.

Актуальность этой проблемы сопряжена с экономическими изменениями в экономике страны, которые оказывают большое влияние на предоставление социальных компенсаций и льгот на уровне организаций.

Направленность на путь развития и улучшения производства в нынешней экономике базируется на повышении производительности труда, уровня мотивации и вовлеченности к выполняемой работе, что в свою очередь напрямую сопряжено со степенью удовлетворенности и защищенности работников социальными льготами и гарантиями [3].

Инструментом воздействия на качество и степень жизни человека является концепция совершенствования предоставления льгот и компенсаций на уровне организаций.

Выбранная тема предполагает заинтересованность также в силу того, что работа с предоставлением социальных льгот и компенсаций производится в любой области деятельности, независимо от характера деятельности компании и содержит обширные направления совершенствования [4].

Важной частью социальной политики любой организации является разработка и реализация льгот и компенсаций для сотрудников.

В зарубежной литературе [7] в сфере оплаты труда к компенсациям относят все выплаты, которые работодатель производит сотрудникам не зависимо от их формы: материальной, денежной, в форме льгот или услуг.

Многие авторы разделяют суммарные компенсационные выплаты на две группы: к первой группе относятся денежные выплаты компенсаций, которые связаны с видом выполняемой работы, функцией сотрудника и результатами его труда; во вторую группу относятся льготы [8].

Актуальность темы заключается в снижении текучести персонала, повышении уровня приверженности сотрудников фирме, поддержании высокой производительности труда и в целях компенсации условий труда (класс 3.2).

Объектом исследования дипломной работы является персонал ООО УЦИС «Экопромбезопасность».

В качестве предмета дипломной работы была выбрана разработка системы льгот и компенсаций.

Цель дипломной работы – разработка мероприятий по повышению эффективности системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность».

Для раскрытия обозначенной в данной работе цели, необходимо решить следующие задачи:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты формирования системы льгот и компенсаций;
- 2) Изучить, как обеспечивается система льгот и компенсаций в отечественной и зарубежной практике;
- 3) Провести организационно – кадровый аудит ООО УЦИС «Экопромбезопасность»;
- 4) Спроектировать построение системы льгот и компенсаций;
- 5) Произвести расчет стоимости предложений по предложенному проекту.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЛЬГОТ И КОМПЕНСАЦИЙ

1.1 Сущность системы льгот и компенсаций

Управление эффективностью персонала подразумевает собой процесс, формирующийся в трех направленностях: определение производительности, то есть наблюдение за работниками; их развитие согласно результатам оценки; поощрение более результативных. С целью измерения и оценки производительности выделяют последующие аспекты организационной системы:

- действенность - уровень достижения системой установленных перед ней целей;
- экономичность - уровень применения системой общедоступных ресурсов;
- качество - уровень соответствия системы условиям, спецификациям и ожиданиям;
- прибыльность - соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками;
- производительность - соотношение числа продукции и расходов на производство надлежащего продукта;
- качество трудовой жизни — то, каким способом лица, сопричастные к системе, реагируют на социально-технические нюансы предоставленной концепции;
- внедрение нововведений.

Для построения эффективной системы компенсаций следует правильно рассчитать результативность деятельности служащих и принять к сведению то, как она связана с нацеленностью каждого конкретного работника на итог, осознанием его важности в работе компании и желанием трудиться на ее благосостояние.

Компенсация - возмещение затрат, понесенных издержек, расходов; поощрение за что-либо; выплата работникам, изготавливаемая в определенных законодательством альтернативах (за нереализованный отпуск, за изнашивание приборов, принадлежащих работнику, за использование личного автомобиля для должностных поездок и др.) [21].

Компенсация осуществляется в форме компенсационных выплат. В РФ денежная компенсация установлена для сотрудников, живущих и трудящихся в районах Крайнего Севера и приравненных к ним территориях, сотрудников, потерпевших вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания, а кроме того для сотрудников, занятых на тяжелых работах, работах с вредными или опасными условиями труда.

Применение определения "компенсация" предполагает установление наличия прямой связи понесенных либо предполагаемых затрат работника с исполнением трудовых либо иных предусмотренных федеральным законодательством непосредственных обязанностей в течение времени, назначенного для выполнения трудовых прямых обязанностей [15].

То есть должна быть подтверждена взаимосвязь понесенных, либо грядущих затрат работника с исполнением некоторых трудовых обязанностей, или других обязанностей, предусмотренных федеральным законодательством, к примеру, по проезду свидетеля к пункту судебного процесса.

Доказанность отмеченных факторов предоставляет возможность рабочему требовать компенсации понесенных им затрат.

Понесенные, или грядущие расходы работника должны быть понесены с ведома, либо согласия уполномоченного представителя работодателя или по основаниям, предусмотренным федеральным законодательством.

Работодатель за счет собственных денег имеет возможность компенсировать рабочему различные произведенные и грядущие расходы, признав их, таким способом, в качестве общедоступных компенсаций[2].

В этом случае, статус работника по сравнению с действующим законодательством улучшается, что полностью отвечает легитимным основам регламентации в сферы труда.

Понесенные работниками расходы имеют все шансы быть признаны подлежащими компенсации в силу обстоятельств федерального закона.

В этом случае у работодателя возникает обязательство по компенсации работнику сделанных, или грядущих расходов[1].

Компенсационные выплаты, как и прочие причитающиеся работнику ресурсы, должны быть даны работодателем работнику в положенный период.

Сотрудник не обязан использовать свои средства при выполнении трудовых обязанностей, национальных и социальных обязанностей, предусмотренных федеральным законодательством[24].

В связи с чем, необходимые для выполнения указанных обязанностей ресурсы в случаях, предусмотренных законодательством, должны быть предоставлены ему работодателем.

Отказ работодателя от выплаты работнику необходимых для исполнения упомянутых обязанностей сумм дает возможность работнику отказаться от их выполнения, к примеру, от поездки в служебную командировку при отсутствии необходимых для этого средств, которые должен предоставить работодатель[18].

Понесенные сотрудником затраты, признаваемые подлежащими компенсации, обязаны быть компенсированы ему при первой выплате зарплаты. Нарушение сроков возмещения понесенных сотрудником на основании функционирующего законодательства расходов дает возможность запрашивать применения ст. 236 ТК РФ, предусматривающей уплату процентов за каждый день просрочки в выплате причитающихся работнику сумм[30].

Как ранее отмечалось, работодатель имеет право за счет своих средств совершенствовать положение сотрудников по сравнению с законодательством, при возмещении понесенных, либо предстоящих затрат.

Тем не менее, использование местных законов при выплате компенсаций содержит собственные характерные черты.

Затраты, которые возмещаются работнику на основании функционирующего законодательства, не могут рассматриваться в качестве его заработка, так как отмеченные средства сотрудник не применяет для удовлетворения собственных индивидуальных потребностей[12].

Противоречие законодательства о компенсациях состоит в том, что в нем введены максимально допустимые характеристики возмещения работнику понесенных затрат.

Преобладание отмеченных характеристик за счет собственных средств работодателя рассматривается, как приобретение работником вспомогательного дохода. Хотя и в этом случае работодатель и работник признают понесенные расходы необходимыми для исполнения трудовых и иных обязанностей и, следовательно, подлежащими компенсации.

Поэтому можно сделать вывод, что данные выплаты также никак не смогут быть определены к доходам сотрудника, потому что применяются им не для удовлетворения индивидуальных надобностей, а с целью надлежащего исполнения возложенных на него обязанностей. Следовательно, признание отмеченных выплат доходом работника в части, превышающей установленные законодательством характеристики, входит в несоответствие с рассматриваемым понятием компенсационных выплат[26].

Ведь очевидно, что обоснованность упомянутых факторов данные выплаты также дают возможность признать компенсационными. Хотя использование законодательства идет по другому пути, но при постановлении вопроса о том, является ли сделанная работнику выплата компенсационной следует руководствоваться сведениям в ч. 2 ст. 164 ТК РФ определением компенсационных выплат. Это определение применимо при доказанности рассмотренных факторов[23].

Из него не вытекает вероятность лимитирования объема подлежащих работнику компенсаций на уровне подзаконных актов посредством их отнесения к прибылям сотрудника.

Под льготами в системе социального обеспечения понимают преимущества, дополнительные права, предоставляемые отдельным категориям граждан. Льготы имеют место там, где нет условий для равного удовлетворения жизненно важных потребностей. В этом случае льготы могут компенсировать этот пробел[5].

Льготы - это, прежде всего, социальная мера, в этом проявляется их общественная ценность. В настоящий период, в предоставленной социально-экономической ситуации необходима радикальная модификация системы льгот, для того, чтобы справиться с увеличением отрицательных направленностей в данной области и оказать поддержку нуждающимся в социальной защите многочисленным слоям населения.

Льготы регулируют не независимую социальную позицию и даже не ее часть, а являются только вероятным компонентом данного взаимоотношения, сопряженного с видом обеспечения согласно к разным категориям субъектов.

Следовательно, соединение данных норм самостоятельным институтом не является[28].

Выделение подобных норм ведется согласно иным категориям, нежели разделение норм права социального обеспечения на институты. Льготы представлены подинститутом института социального обслуживания, так как институт общественного обслуживания представляется сложным единым институтом, в который входит масса подинститутов, в том числе подинститут льгот, согласно концепции социального обслуживания.

На настоящий период времени имеется большое число конфигураций поддержки социально незащищенных слоев населения[17].

Одних льгот насчитывается примерно четырехсот тридцати. Данным льготами охвачено практически две тысячи категорий жителей.

Некоторые всё же полагают, что положение правовых льгот в последнее время существенно увеличилось.

Льгота становится более популярным и в какой-то мере многоцелевым юридическим средством выравнивания положения отдельных групп населения, методом социальной поддержки и помощи, а это требует к ней соответствующего отношения.

Под правовой льготой подразумевается обоснованное упрощение утверждения субъекта, позволяющее ему полнее удовлетворить собственные интересы и выражающееся как в предоставлении дополнительных, специальных прав (преимуществ), так и в освобождении от прямых обязанностей[11].

Законным льготам присущи следующие особенности.

Во-первых, они сопровождаются наиболее полным удовлетворением заинтересованностей субъектов, облегчением условий их жизнедеятельности, что непременно должно реализовываться в рамках социальных интересов.

При установлении льгот, законодатель устанавливает задачу социально оградить, усовершенствовать статус отдельных лиц, перевести процесс удовлетворения их заинтересованностей в наиболее положительный режим.

Миссии здесь обладают первостепенным значением, так как не всякое расширение прав и освобождение от прямых обязанностей представляют в качестве льготы[31].

Во-вторых, правовые льготы предполагают собой изъятие из единых законов, отклонение от общих условий нормативного характера, выступают методом юридической дифференциации.

Чем безупречнее право, тем дифференцированное оно регламентирует определенные вопросы общественной жизни. Так, для разных категорий людей введены принципы, регулирующие прием в вузы, призыв на военную службу, назначение пенсий[9].

Льготы - это компонент, прежде всего, особого правового статуса личности, механизм добавления ключевых прав и свобод субъекта особыми возможностями юридического характера.

В-третьих, правовые льготы выступают обоснованными выводами, легитимными изъятиями, установленными осведомленными органами в нормативных актах в соответствии с демократическими процедурами правотворчества.

Льготы, как правило, закрепляются с помощью нормативных, а не правоприменительных актов. Запрет законодательством предоставлять льготы в индивидуальном порядке преследует цель свести к минимальному количеству корыстные усмотрения, которые могут выразиться в этом процессе[29].

Компенсационный характер правовых льгот заключается в формировании хотя бы приблизительно равноправных перспектив для развития лиц, пребывающих в неравных условиях в силу биологических и общественных факторов.

Так, привлечение в трудовую деятельность незрячих, и людей с плохим зрением, было бы невозможно без определения для них законодательством специальных условий труда. Это значит, что льготы незрячим и людям с плохим зрением обретают компенсационный вид, выравнивая их возможности с возможностями прочих людей.

Главной компенсационной значимостью обладают льготы, данные инвалидам и участникам Великой Отечественной войны, беженцам, вынужденным переселенцам и иным личностям.

В этом значении льгота - особая возможность, дополняющая существующие у личности полномочия с целью обеспечивать определенный уровень потребления, упростить доступ к юридически обеспеченному благу, существенным образом усложненный из-за инвалидности, беременности, материнства, сочетания учебы с работой и т.д.

Тут льготы призваны совершенствовать общественно-экономические обстоятельства определенных категорий людей, их материально-бытовое и экономическое положение.

Льготы в ближайшей исторической ретроспективе постоянно были присущи российскому обществу, в том числе и на его первичных (более 10-15 веков назад) стадиях развития.

Социальные льготы имеют последующие ключевые характерные свойства:

- они присущи экономически сформированным обществам с продуктивно работающим государственным аппаратом[6];

- опосредуют ход перераспределения социального продукта от одних членов общества к другим при помощи государственного механизма общественной помощи;

- отображают определенные отличия в социально-экономическом положении одних членов общества по сравнению с прочими;

- выражают компенсацию отклонения от стандартного общепринятого утверждения членов общества;

- добиваются собственного предназначения, будучи денежными по содержанию.

Все льготы можно подразделить на серию категорий[19]:

- а) Профессиональные льготы;
- б) льготы за особые услуги;
- в) льготы нуждающимся.

Провести классификацию льгот довольно трудно. Они учитываются в законах, Указах и Постановлениях Правительства. Льготы допускается разделить[10]:

- согласно целевой направленности;
- согласно условиям предоставления;
- согласно индивидуальному составу.

Принято полагать, что в форме льгот выступает компенсация высоких расходов установленной команде лиц, имеющим в ней нужду.

Льготы допускается называть и компенсацией, однако, только высоких расходов, сопряженных с удовлетворением надобностей. В случае, если возместятся расходы, производимые, к примеру, по долгу службы (оплата проезда социальным работникам, работникам правоохранительных организаций) подобное возмещение никак не является льготой.

Социально-правовым основанием предоставления льгот по социальному обеспечению представляется наступление объективно существующих актуальных факторов (инвалидность, старость, малообеспеченность и иное), что порождает специфические потребности (в специальных средствах передвижения, в бытовом обслуживании на дому)[14].

С целью их обеспечения, нуждающиеся наделяются добавочными правами - льготами. Если данные льготы не предоставить, данные личности не сумеют в полной мере удовлетворить собственные жизненно значимые потребности на социально необходимом уровне.

Иной причиной для представления льгот в общественном обслуживании выступает присутствие у людей особых наград перед обществом.

Предоставление льгот согласно данному основанию представляется не только потребностью личности в особых формах общественной защиты в виду инвалидности, старости и др., однако и служит формой поощрения и признания наград перед обществом и страной (инвалиды и члены ВОВ, инвалиды боевых действий на территории иных стран и др.).

Эти льготы допускается охарактеризовать привилегиями. Привилегии имеют смысл, когда имеется недостаток услуг, огромная очередь не будут дефицитными, аналогичные льготы прекратят существовать.

Льготы интересны не только личности, но и окружению в целом. В случае если страна не будет оказывать социальную помощь народам, попавшим в тяжелую жизненную ситуацию, то эта обязанность ляжет на плечи семьи, которая из своей зарплаты будет должна оплачивать социальное обслуживание.

Основными положениями концепции государственной общественной поддержки населению обязаны стать[25]:

- гарантированность государственной социальной помощи для малоимущих семей;
- адресный характер социальной помощи;
- учет семейного дохода при оказании социальной помощи;
- получение социальной помощи из единого источника;
- предоставление органам социального обслуживания права проверки обоснованности обращения гражданина за государственной социальной помощью;
- разделение систем социального обеспечения и социального страхования;
- создание единой системы учета социальной помощи и социальных льгот, предоставляемых из различных источников.

Закон «О государственной социальной помощи населению» призван свести воедино правовые нормы об оказании государственной социальной помощи, содержащиеся в многочисленных правовых актах, обеспечить их взаимоувязку и системность в их применении[13].

Одна из ключевых задач закона - распределение сфер социального обеспечения (вспомоществования) и социального страхования.

Указ обязан закладывать законные основы функционирования всей концепции оказания государственной общественной поддержки. Цель закона - установление конкретных критериев предоставления государственной социальной поддержки, обеспечения ее адресности.

Законом должны быть решены следующие задачи[27]:

- определение круга получателей адресной социальной помощи;
- введение принципиально новой классификации социальных льгот и выплат;
- обеспечение адресности в предоставлении государственной социальной помощи, в том числе социальных льгот;

- установление взаимосвязи получения социальных льгот и выплат с уровнем семейного дохода;
- создание системы гарантированного обеспечения минимальных материальных потребностей граждан;
- осуществление перехода к заявительной системе предоставления социальной помощи;
- обеспечение рационального использования государственных средств, выделяемых на социальную защиту населения.

Закон «О государственной социальной помощи населению» призван установить систему правовых, экономических и организационных мер по социальной защите малоимущих слоев населения.

В качестве основных целей оказания государственной социальной помощи следует определить: обеспечение минимальных материальных потребностей граждан, рационализацию использования государственных средств, обеспечение социальной стабильности. В законе необходимо разделить государственную социальную помощь на целевую и адресную[16].

Акцентирование целевой государственной поддержки обусловлено потребностью сохранения функционирующих льгот для относительно небольшой категории их получателей, таких, как члены ВОВ, инвалиды, Герои Советского Союза, члены трудового фронта в период ВОВ, жители блокадного Ленинграда, прежние узники концлагерей, репрессированные, члены ликвидации последствий аварии в Чернобыльской АЭС, члены боевых конфликтов в мирное время, ветераны вооруженных сил.

Эти группы людей приобретают льготы в соответствии с действующим законодательством. Проектом Закона данные льготы обязаны быть подтверждены. Отмена данных льгот весьма негативно сказалась бы на социальной ситуации в стране[22].

1.2 Виды льгот и компенсаций

Отказ работника от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда либо от выполнения тяжелых работ и работ с вредными и (или) опасными условиями труда, не предусмотренных трудовым договором, не влечет за собой привлечения его к дисциплинарной ответственности.

Сокращенная продолжительность рабочего времени

Сокращенная продолжительность рабочего времени устанавливается для работников, условия труда на рабочих местах которых по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным условиям труда 3 или 4 степени или опасным условиям труда, - не более 36 часов в неделю[20].

(Часть 1 статьи 92 ТК РФ).

Для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, где установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, максимально допустимая продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать:

при 36-часовой рабочей неделе - 8 часов;

при 30-часовой рабочей неделе и менее - 6 часов.

(Часть 2 статьи 94 ТК РФ).

Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск

Ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам, условия труда на рабочих местах которых по результатам специальной оценки условий труда отнесены к вредным условиям труда 2, 3 или 4 степени либо опасным условиям труда.

Минимальная продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска работникам, указанным в части первой настоящей статьи, составляет 7 календарных дней.

(Части 1,2 статьи 117 ТК РФ).

Оплата труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Оплата труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, устанавливается в повышенном размере.

Минимальный размер повышения оплаты труда работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, составляет 4 процента тарифной ставки (оклада), установленной для различных видов работ с нормальными условиями труда.

Конкретные размеры повышения оплаты труда устанавливаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 настоящего Кодекса для принятия локальных нормативных актов, либо коллективным договором, трудовым договором.

(Статья 147 ТК РФ).

На работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, работникам выдаются сертифицированные средства индивидуальной защиты, смывающие и обезвреживающие средства в соответствии с нормами, утвержденными в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Приобретение, хранение, стирка, чистка, ремонт, дезинфекция и обезвреживание средств индивидуальной защиты работников осуществляются за счет средств работодателя.

Работодатель обязан обеспечивать хранение, стирку, сушку, дезинфекцию, дегазацию, дезактивацию и ремонт выданных работникам по установленным нормам специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты.

На работах с вредными условиями труда работникам выдаются бесплатно по установленным нормам молоко или другие равноценные пищевые продукты[25].

На работах с особо вредными условиями труда предоставляется бесплатно по установленным нормам лечебно-профилактическое питание.

Нормы и условия бесплатной выдачи молока или других равноценных пищевых продуктов, а также лечебно-профилактического питания утверждаются в порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Обеспечение санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников организаций в соответствии с требованиями охраны труда возлагается на работодателя.

В этих целях в организации по установленным нормам оборудуются санитарно-бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха в рабочее время и психологической разгрузки: создаются санитарные посты с аптечками, укомплектованными набором лекарственных средств и препаратов для оказания первой медицинской помощи; устанавливаются аппараты (устройства) для обеспечения работников горячих цехов и участков газированной соленой водой и другое.

Перевозка в лечебные учреждения или к месту жительства работников, пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также по иным медицинским показаниям производится транспортными средствами организации либо за ее счет.

Всего выявлено 4 класса условий труда, а именно оптимальные, допустимые, вредные и опасные. В первом случае требуется лишь контроль за тем, чтобы рабочие условия не ухудшились. Допустимые условия работы обязывают нанимателя выдавать средства защиты и предоставлять работникам дополнительное время отдыха, чтобы свести к минимуму возможность появления расстройств здоровья[25].

Класс опасных условий приписывается только производствам, где участвуют химикаты и радиоактивное излучение, что встречается не часто.

А вот класс вредных производств, третий, распространён наиболее широко ввиду одинаковой вредности множества факторов, таких как испарения, газосварка, сильная запылённость и прочие. В связи с этим класс 3 принято делить на подклассы, каждый из которых определяет уровень влияния вредного фактора на здоровье и предписывает назначать соответствующие компенсации и льготы служащим.

Главное, на что обращается внимание при установлении положенных льгот – специальная оценка условий труда (СОУТ), которую поставит контролирующий орган после проверки фирмы. Уполномочены на проведение проверки Роструд и трудовая инспекция региона нахождения компании. Сюда же могут обратиться любые труженики, считающие, что им не выделяются положенные льготы.

Государство следит за тем, чтобы наниматели выделяли труженикам вредных производств следующие льготы:

- дополнительные ежегодные отпуска (7 дней);
- сокращение норм рабочих часов в неделю;
- надбавку к зарплате или к почасовой оплате;
- бесплатные регулярные обследования в медицинских учреждениях;
- выход на пенсию до достижения пенсионного возраста;
- организация профилактического питания;
- страхование в ФСС от профзаболеваний и несчастных случаев;
- отказ в совместительстве;
- выдача спецодежды, обеззараживающих средств и т.д.;
- оплата оздоровления и лечения.

Виды компенсаций за вредные условия труда

Весь комплекс мер, направленный на компенсирование работнику рисков, связанных с вредным производством, устанавливается действующим законодательством.

К компенсационным мерам относятся:

Дополнительный оплачиваемый отпуск. Трудовой Кодекс РФ устанавливает нижнюю планку дополнительного отпуска в 7 дней.

Снижение длительности рабочей смены. Совокупность рабочих часов не должна превышать 36 в неделю[31].

Увеличение заработной платы на четыре процента от фиксированного оклада.

Снижение возрастной планки при выходе на пенсию.

Бесплатное санаторно-курортное и общее лечение.

Обеспечение средствами персональной и коллективной защиты от вредных воздействий производства.

Компенсации в натуральной форме, то есть бесплатное питание, соки, молоко. Работник имеет право отказаться от натуральной формы, потребовав перевода ее в денежное выражение[15].

Как оформить льготы и компенсации за вредные условия труда

Порядок получения льгот и компенсаций должен быть прописан в локальном нормативном акте или коллективном договоре, а размер компенсации зависит от класса вредности и безопасности рабочего места. Доплаты уже включены в заработную плату и указываются в трудовом контракте.

Основанием для выделения льгот признаётся табель учёта рабочего времени и приказы руководства о предоставлении отпуска. Получается, сотруднику будут назначены дополнительные дни отдыха и доплаты, исходя из фактически проведённого на производстве времени, без учёта отпусков, больничных, выходных.

Необходимые документы для получения льгот

Все льготы и компенсации будут прописаны в трудовом контракте, т.е. они назначены автоматически, исходя из условий труда. Никаких документов подавать на выплаты и льготы не требуется. Если работник желает заменить какую-либо компенсацию на денежные средства, он пишет заявление на имя работодателя в свободной форме.

Если нормы труда не соблюдаются, и сотрудник не получает (или получает не в полном объёме) каких-либо доплат или компенсаций, ему необходимо обратиться в Роструд или Госинспекцию труда и принести[17]:

- заявление (жалобу) в инспекцию труда;
- трудовую книжку с записью о трудоустройстве на предприятии с вредными условиями труда.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт формирования системы льгот и компенсаций

В современных условиях каждое предприятие сталкивается с проблемой привлечения или удержания сотрудников, особенно остро данная проблема стоит в здравоохранении.

Ключевым решением данной проблемы выступает система льгот и компенсаций, которую можно назвать социальным пакетом.

В современной российской науке активно ведутся исследования сущности и форм социального пакета. Можно выделить три подхода к рассмотрению социального пакета.

Первый подход представлен в исследованиях значительного круга экономистов. Так, О. В. Ильинова определяет социальный пакет как «набор специальных льгот, которые предоставляются работодателем помимо закрепленных законодательством прав сотрудника» [2].

Н. Н. Абакумова рассматривает социальный пакет как «систему льгот и компенсаций материального и нематериального характера, предоставляемую компанией сотрудникам на различных условиях помимо заработной платы» [18].

М. В. Кравец считает, что «под социальным пакетом подразумевают набор немонетарных льгот, привилегий и дополнительных благ, которые предоставляются работодателем работнику сверх обязательных по законодательству»[26].

С. Х. Вергара отмечает, что «социальный пакет представляет собой инструмент непрямого (денежные выплаты производятся не самому сотруднику, а третьей стороне, предоставляющей услуги) материального вознаграждения».

Развернутую характеристику социального пакета дает Г. В. Черкасова. Она рассматривает социальный пакет как систему компенсаций, льгот и гарантий, соответствующую следующим условиям:

- не регламентированная трудовым законодательством;
- предоставляется сотрудникам по решению работодателя;
- устанавливается с учетом квалификации работника, объема работы, который улучшает доход организации, стажа работы;
- установленная эффективным контрактом работника или коллективным договором (локальным нормативным актом);
- финансируемая работодателем [13].

Таким образом, в рамках первого подхода, социальный пакет рассматривается как стимулирующие выплаты работодателя сверх установленной заработной платы, проявляющиеся в различных формах.

Второй подход рассматривает социальный пакет как инструмент социальной и кадровой политики. Например, А. Г. Тричегруб принимает социальный пакет через понятие социальной политики учреждений, «как инструмент мотивации работников, включающий выбор форм предоставления услуг, льгот, выплат и их видов» [11].

Третий подход представлен в работе Е. А. Киселевой, которая выделяет компенсационный и социальный пакет. Последний рассматривается как «необходимый минимум льгот, гарантий и компенсаций, которые работодатель должен предоставлять всем работникам» [31].

На мой взгляд, наиболее полное объяснение дает О. В. Ильинова, которая считает, что социальный пакет – это набор специальных льгот, которые предоставляются работодателем помимо закрепленных законодательством прав сотрудника, так как льготы не должны быть обязательными пунктами.

Обобщая выделенные подходы к сущности социального пакета, можно заключить, что социальный пакет может рассматриваться как дополнительное благо, повышающее уровень жизни работника. Поскольку в сфере услуг кадровый потенциал организации влияет на качество оказываемых услуг, то социальный пакет – это модель кадрово-социальной деятельности, целью которой является развитие кадрового потенциала организации. Однако содержание социального пакета требует более детального анализа законодательства.

Структура выплат социального характера в России включает:

1. Надбавки к пенсиям работающим на предприятии, единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия.

2. Страховые платежи (взносы), уплачиваемые предприятием по договорам личного, имущественного и иного страхования в пользу своих работников за счет средств предприятия.

3. Взносы на добровольное медицинское страхование работников за счет средств предприятия.

4. Расходы по оплате учреждениям и организациям здравоохранения услуг, оказываемых работникам за счет средств предприятия.

5. Оплату путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия за счет средств предприятия.

6. Оплачу абонементов в группы здоровья, занятия в спортивных секциях, оплату расходов по протезированию и другие подобные расходы.

7. Возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях.

8. Компенсацию женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий но социальному страхованию).

9. Суммы, выплачиваемые за счет предприятия, в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей.

10. Компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом.
11. Выходное пособие при прекращении трудового договора.
12. Суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников.
13. Оплату проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом.
14. Стоимость льгот по проезду для работников железнодорожного, морского, речного, автомобильного, авиатранспорта, городского электротранспорта, транспортного строительства.
15. Оплату стоимости проезда работников и членов их семей к месту отдыха и обратно (включая предприятия, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях) и оплату стоимости багажа.
16. Материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.д.
17. Стипендии работникам, состоящим в списочном составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения.
18. Выплаты (доплаты, компенсации, оплата путевок и т.п.) за счет средств бюджета в районах, подвергшихся радиоактивному загрязнению.
19. Компенсацию педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции.
20. Расходы по возмещению ценовой разницы на продукцию, отпускаемую подсобными хозяйствами для общественного питания работников предприятия.
21. Расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятия.
22. Суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита на жилищное строительство.
23. Льготы и компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда.

Одним из основных направлений государственной политики в области охраны труда является установление работникам компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда. Это закреплено Трудовым кодексом Российской Федерации (статья 210)[14].

В американских и европейских компаниях также применяют достаточно большое количество разнообразных выплат и доплат. Приведем примеры различных доплат и надбавок, используемых в американских компаниях:

- за стаж работы;
- за многолетний труд;
- рыночная поправка;
- поправка на стоимость жизни;
- географические коэффициенты;
- сверхурочные премии;
- сменные коэффициенты;
- надбавка за ротацию работ по графику;
- премии к выходным;
- премии к отпускам;
- за составление отчетности;
- за сверхурочный вызов;
- за резерв или простой;
- за назначения, связанные с опасностью и стрессом;
- за изоляцию;
- надбавки за профессионализм;
- надбавка за мастерство;
- надбавка за опыт, умения;
- оплата праздничных дней;
- оплата отпуска;
- за отсутствие по причине похорон;

- за отсутствие по причине отцовства;
- за отсутствие по причине материнства;
- за отсутствие по болезни;
- за отсутствие по причине реабилитации после болезни;
- за сдачу донорской крови;
- за переговоры по трудовым спорам и контрактам;
- за краткосрочную нетрудоспособность: заболевание и несчастный случай;
- за долгосрочную нетрудоспособность;
- компенсация рабочим;
- за состояние временной нетрудоспособности;
- за отсутствие по недомоганию;
- выплата выходного пособия (золотые, оловянные, серебряные, платиновые парашюты).

Формирование системы льгот

К материальной немонетарной системе вознаграждения относятся все льготы и привилегии, предоставляемые компанией сотрудникам. Каковы цели предоставления таких льгот?

Это могут быть:

- социальный пакет, предусматривающий повышение уровня жизни отдельных категорий сотрудников;
- льготы, связанные с защитой доходов, — различного вида страховки: медицинская, страхование жизни, пенсионные планы. Они помогают защитить сотрудников от финансовых затруднений, обычных в повседневной жизни;
- льготы, стимулирующие привлечение квалифицированных специалистов на предприятие и их удержание: оплата обеда, мобильной связи, предоставление служебного автомобиля и т. д.

Прежде чем предоставить сотрудникам льготы, нужно проанализировать их потребности (например, провести анкетирование).

По результатам выявленных потребностей и финансовых возможностей предприятия необходимо определить набор и величину предоставляемых льгот. Подобное исследование желательно проводить один раз в год и в соответствии с изменением потребностей персонала вносить коррективы в набор предоставляемых льгот[24].

Существует множество способов разработки и внедрения систем компенсации персонала в компаниях.

Классические модели, а также современные тенденции формирования систем мотивации труда с учетом специфики менталитета стран, в которых они создавались и внедрялись, в обобщенном виде приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Особенности формирования зарубежных систем компенсаций

Страна	Основные факторы, учитываемые при построении системы компенсаций	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	-Профессиональное мастерство; -возраст; -стаж; -результативность труда	-Пожизненный наем; -единовременное пособие при выходе на пенсию
США	-Поощрение предпринимательской активности; -качество работы; -высокая квалификация	-Сочетание элементов сдельной и повременной систем; -участие в прибыли; -технологические надбавки; -премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента; -соблюдение технологической дисциплины; -система двойных ставок
Великобритания	-Доход	-Участие в прибылях; -долевое участие в капитале; -трудовое долевое участие; -чисто трудовое участие
Германия	-Качество	-Стимулирование труда; -социальные гарантии

Страна	Основные факторы, учитываемые при построении системы компенсаций	Отличительные особенности мотивации труда
Франция	-Квалификация; -качество работы; -количество рационализаторских предложений; -уровень мобилизации	-Индивидуализация оплаты труда; -балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства; -инициативность; -дополнительные вознаграждения (предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Швеция	-Солидарная заработная плата	-Дифференциация системы налогов и льгот; -сильная социальная политика

Российские компании, ориентированные на развитие своего бизнеса не только в нашей стране, но и за рубежом, обычно используют описанные выше варианты для построения комплексной сбалансированной системы компенсаций для своих сотрудников.

Вывод по главе 1: Рассмотрев отечественный и зарубежный опыт формирования системы льгот и компенсаций в разных компаниях и, сравнив их, мы можем наблюдать разные подходы к осуществлению этих мероприятий.

В основном, за рубежом преобладает государственная поддержка, всевозможные виды льгот и компенсаций. В России все немного иначе, ответственным лицом за обеспечение льгот для сотрудников выступает сам работодатель.

Но, к сожалению, это не всегда выгодно для российского сотрудника.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ»

2.1 Краткая характеристика УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ»

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Уральский центр испытаний и сертификации «Экопромбезопасность».

Орган по сертификации продукции (далее по тексту – ОС) ООО «УЦИС «Экопромбезопасность»: Аттестат аккредитации № РОСС RU.0001.11AB40 от 24.08.2011 г. До 24.08.2016 г.

Испытательная лаборатория (ИЛ) ООО «УЦИС «Экопромбезопасность»: Аттестат аккредитации № РОСС RU.0001.21HT57 от 01.08.2011 г. До 01.08.2016 г.

ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» было образовано в 2008 году. Главной задачей организации является высококачественное выполнение работ по подтверждению соответствия продукции и проведению испытаний.

Обязанности и ответственность ОС, его исполнительных групп и работников представлены в «Положении об органе по сертификации».

Организационная структура ОС как подразделения организации содержит:

- управляющего ОС;
- заместителя управляющего ОС;
- исполнительные группы ОС.

Руководитель ОС назначается указом по ООО «УЦИС «Экопромбезопасность».

Ключевыми функциями управляющего ОС являются:

- 1) Организация, координация и контроль деятельности персонала ОС.
- 2) Обеспечение осуществления политики в сфере качества и неукоснительного соблюдения условий и положений Руководства по качеству.
- 3) Организация внутреннего контроля работы ОС.
- 4) Предоставление соблюдения финансовой дисциплины в работе ОС.

5) Взаимодействие с заявителями, испытательными лабораториями и иными соучастниками сертификации согласно проблемам, требующим принятия решения от имени ОС.

б) Контроль и подпись:

- решений по заявкам;
- наряд – заказов испытательным лабораториям;
- программ проверок производства и инспекционного контроля;
- решений по приостановлению действия или отмене сертификатов;
- планов проведения корректирующих мероприятий, связанных с неправильным применением знака соответствия.

7) Установление должностных функций (должностных инструкций) для персонала ОС.

Должностная инструкция Руководителя ОС приведена во внутреннем документе организации, входящем в состав системы менеджмента качества компании.

Заместитель Руководителя ОС назначается и освобождается от должности приказом по ООО «УЦИС «Экопромбезопасность». Заместитель руководителя подчиняется напрямую руководителю ОС. Заместителю управляющего ОС подчиняются руководители исполнительных группы ОС.

Заместитель руководителя ОС может совмещать свою должность с должностью Руководителя исполнительной группы.

Исполнительные группы возглавляются Руководителями групп. Руководителю группы подчиняются сотрудники соответствующей исполнительной группы ОС.

Категория сертификации продукции, инспекционного контроля и оценки изготовления реализовывает:

- прием и рассмотрение заказов на сертификацию (регистрацию деклараций о соответствии), сборы постановлений по ним и взаимодействие с заявителем при проведении сертификации;
- осуществление отбора проб продукта для проверки;

-выбор аккредитованной испытательной лаборатории по каждой определенной заявке и организацию выполнения тестирований;

- оценку соответствия продукта установленным требованиям в соответствии с правилами по сертификации однородной продукции;

- подготовку и оформление заключения о выдаче и регистрации (либо решения о несогласии в выдаче, регистрации) сертификата либо декларации о соответствии;

- оформление сертификатов соответствия, регистрацию и выдачу заявителю;

- ведение реестра сертифицированной продукции и подготовку с целью публикации данных об итогах сертификации, подготовку сведений для Федерального учреждения по тех. регулированию и метрологии в установленном режиме;

- отмену, либо приостановление действия выданных сертификатов, участие в разработке корректирующих событий, контроль за их исполнением;

- исследование и учет зарубежных сертификатов, протоколов тестирований и других свидетельств соответствия продукции установленным требованиям;

-формирование и осуществление инспекционного контроля сертифицированной продукции;

-осуществление оценки производства сертифицируемой продукции;

- разработку методов согласно оценке производства.

Стиль управления в компании - демократический. Он характеризуется тем, что генеральный директор работает в команде, открыт к новым идеям, учитывает мнение коллектива.

Это эффективный стиль управления для данной организации, так как в компании присутствует дружеская обстановка и неформальное общение, что способствует разряженной атмосфере в работе сотрудников.

ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» располагает квалифицированным персоналом, способным обеспечить выполнение всех обязательств, определенных в принятой политике в области качества предоставляемых услуг требованиями

заявителей, требованиями установленными в нормативных и организационно-методических документах, применяемых в Системе сертификации ГОСТ РФ, техническими регламентами на продукцию.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО УЦИС «Экопромбезопасность»

Отталкиваясь от перечисленного выше, можно сделать вывод, что компания ООО УЦИС «Экопромбезопасность» имеет линейно-функциональную организационную структуру.

Этап жизненного цикла УЦИС «Экопромбезопасность» - зрелость. Так как на данном этапе фирме необходим систематический, сбалансированный рост и рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов.

Взаимодействие ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» при проведении работ по сертификации с испытательными лабораториями, территориальными органами Госстандарта России и прочими органами осуществляется на основании заключаемых договоров.

Основной целью ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» является – оказание услуг по подтверждению соответствия и испытаниям продукции, для максимальной удовлетворённости заказчика и признания организации на национальном и международном рынке.

Для достижения поставленной цели организация в целом придерживается следующих принципов:

- Изучение и удовлетворение запросов Потребителя, стремление превзойти его ожидания;
- Постоянное совершенствование процессов во всех сферах деятельности организации;
- Применение системного подхода к управлению деятельностью организации;
- Поощрение сотрудников, стремящихся стать профессионалами в своей области трудовой деятельности, а также получить новые навыки и знания направленные на улучшение работы подразделения и предприятия в целом;
- Выполнение законодательных и других обязательных требований к процессам сертификации и проведения испытаний;

Руководство ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» обязуется:

- вести непрерывную работу по совершенствованию и поддержке на высоком уровне системы менеджмента качества организации;
- контролировать результативность её работы;
- вовлекать в решение задач сотрудников организации всех уровней;
- принимать решения, учитывая только основанную на фактах, проверенную информацию, а также интересы организации, заказчика и каждого работника ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» в отдельности.

Система менеджмента качества организации.

В ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» создана и функционирует система менеджмента качества – совокупность организационной структуры, ответственности, процессов и процедур, видов деятельности и ресурсов, направленных на обеспечение соответствия качества проводимых работ обусловленным или предполагаемым потребностям.

Система менеджмента качества организации разработана и реализуется как средство:

- обеспечивающее проведение намеченной Политики в области качества и решение задач, стоящих перед организацией.

- свидетельствующее о возможностях организации обеспечивать высокое качество работ и постоянно удовлетворять требования потребителя (заказчика).

Система менеджмента качества построена таким образом, что проблемы предупреждаются, а не выявляются после их возникновения.

Организационная структура системы менеджмента качества, определяющая место каждого подразделения и распределение функций, прав и обязанностей по обеспечению качества, установлена в рамках организационной структуры ООО «УЦИС «Экопромбезопасность».

Система менеджмента качества является предметом регулярной внутренней проверки и оценки, проводимой в соответствии с внутренней документацией организации.

Проверка и анализ системы менеджмента качества выявляют изменения ситуации и необходимость быстрого реагирования. Это требует в свою очередь чуткой, постоянно развивающейся системы менеджмента качества, что достигается проведением мероприятий по ее актуализации.

Актуализация системы качества предусматривает:

- актуализацию Политики в области качества;
- уточнение целей и задач деятельности организации в связи с изменяющейся ситуацией на рынке;

- внесение в систему или отдельные ее элементы изменений по результатам контроля функционирования системы качества;

- изменение процедур подтверждения соответствия продукции и проведения испытаний, связанное с их развитием и совершенствованием, внесением изменений в нормативные и организационно-методические документы по оценке соответствия и испытаниям;

- актуализацию Руководства по качеству и другой документации системы менеджмента качества.

Планирование качества выполняется в сочетании со всеми другими требованиями системы менеджмента качества и осуществляется в виде:

- планирования мероприятий по обеспечению функционирования всех элементов и улучшению системы;

- разработки корректирующих мероприятий по результатам проверок системы менеджмента качества;

- программ мероприятий, выполнение которых необходимо для реализации конкретных договоров с заказчиками (при необходимости).

В ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» определены критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности ее деятельности.

Критерием результативной деятельности организации является отсутствие претензий, жалоб и апелляций заявителей по выполняемым работам, что может быть обеспечено выполнением следующих задач в области качества:

- обеспечение функционирования системы менеджмента качества, организации и реализации программы обеспечения повышения качества;

- проведение всех работ в полном соответствии с требованиями нормативных документов;

- применение мер по сокращению сроков выполнения работ и их стоимости при требуемом уровне качества;

- применение оборудования и средств измерений, соответствующих мировому уровню развития техники, требованиям нормативных документов и

обеспечивающих требуемые нормативными документами точность, последовательность и полноту проводимых испытаний и измерений;

- экономия природных ресурсов, сокращение отходов и исключение отрицательного экологического воздействия на природу (охрана окружающей среды) при подготовке и проведении испытаний, а также обеспечение требований безопасности и промсанитарии;

- повышение уровня знаний и квалификации сотрудников;

- установление межнациональных и межпроизводственных связей, переход к широкому использованию персональных компьютеров, обеспечивающих доступ к глобальным сетям информации и соответствующим базам данных, повышение скорости обработки информации и т.д.

Основной целью ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» является – оказание услуг по подтверждению соответствия и испытаниям продукции, для максимальной удовлетворённости заказчика и признания организации на национальном и международном рынке.

Для достижения поставленной цели организация в целом придерживается следующих принципов:

- Изучение и удовлетворение запросов Потребителя, стремление превзойти его ожидания;

- Постоянное совершенствование процессов во всех сферах деятельности организации;

- Применение системного подхода к управлению деятельностью организации;

- Поощрение сотрудников, стремящихся стать профессионалами в своей области трудовой деятельности, а также получить новые навыки и знания направленные на улучшение работы подразделения и предприятия в целом;

- Выполнение законодательных и других обязательных требований к процессам сертификации и проведения испытаний;

Руководство ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» обязуется:

- вести непрерывную работу по совершенствованию и поддержке на высоком уровне системы менеджмента качества организации;
- контролировать результативность её работы;
- вовлекать в решение задач сотрудников организации всех уровней;
- принимать решения, учитывая только основанную на фактах, проверенную информацию, а также интересы организации, заказчика и каждого работника ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» в отдельности.

Таблица 2.1 – Показатели эффективности работы организации

Показатель эффективности, размерность	2016 год		2017 год		2018 год	
	1 пол-дие	2 пол-дие	1 пол-дие	2 пол-дие	1 пол-дие	2 пол-дие
Экономическая эффективность конечных результатов:						
1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), руб.	3150034	3300501	3100504	3058533	3051772	3048396
2. Чистая прибыль, руб.	960331	1056043	1033493	1017607	1014465	1008749
3. Износ основных средств, %	16%	16%	15%	15%	17%	17%
4. Доля постоянных клиентов, %	60%	62%	67%	68%	70%	71%
5. Средняя сумма заказа, руб.	30000	38000	38000	42500	48000	51000
6. Производительность труда, руб./чел (в месяц)	96000	98000	97600	96600	95400	94400
7. Потери рабочего времени на 1 работника, чел. – дни	8 дней	7 дней	9 дней	7 дней	8 дней	6 дней
8. Средняя заработная плата на 1 работника, руб/чел	95586	96430	95349	96121	96859	97234
9. Текучесть кадров, %	3,4%	2,6%	4%	6,3%	6,8%	7,8%

Исходя из показателей эффективности, которые приведены выше, мы можем сделать вывод о том, что основные показатели снижаются, что неблагоприятно влияет на организацию.

Текучесть кадров за последние 2 года возросла, производительность труда снижается, что может говорить о неудовлетворенности персонала.

Следовательно, упор следует сделать на такие позиции, как текучесть кадров и производительность труда, так как данные критерии обладают неблагоприятным характером.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ»

Анализ среды организации – это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

1. Характеристика предприятия

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью «Экопромбезопасность» создано по решению участников Общества в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действующим гражданским законодательством РФ.

Предметом деятельности Общества является:

- технические испытания, исследования и сертификация;
- сертификация продукции и услуг;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук;
- деятельность в области стандартизации;
- деятельность в области метрологии;
- испытания и анализ состава и чистоты материалов и веществ;
- испытания и анализ в научных областях;
- образование для взрослых и прочие виды образования, не включенные в другие группы.

Цели перспективного развития Общества:

- сохранение позиции предприятия на российском рынке с использованием существующих и реализацией потенциальных конкурентных преимуществ;
- повышение рентабельности оказания услуг;
- обеспечение стабильности деятельности;
- выход на международный рынок оказания услуг в сфере сертификации.

2. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

2.1 Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру (рисунок 2.1).

Такая структура является оптимальной с точки зрения масштабов компании и специфики основной деятельности, что обусловлено постоянным стремлением руководства организации использовать высокие управленческие и лидерские качества и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения на основе мнения профессионалов (сотрудников функциональных подразделений) в узкоспециализированных областях, требующих специального образования, знаний и навыков.

2.2 В производственный срез входят оказание услуги по сертификации, проведение испытаний, материально-техническое обеспечение организации; обслуживание, поверка и аттестация оборудования; осуществление исследований и анализ деятельности.

ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» осуществляет свою деятельность в нескольких помещениях. Одно из которых – офисное здание, в котором располагаются работники отдела по сертификации, специальной оценке условий труда, второе - лаборатория, располагающаяся в специально оборудованном и подготовленном помещении.

Для обеспечения взятых на себя обязательств, ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» располагает необходимыми материально-техническими средствами, к которым относятся:

- арендуемые помещения;
- оргтехника (компьютеры, факсы, телефоны и т.д.), шкафы для хранения документов и т.д., находящиеся на балансе организации;
- испытательное и лабораторное оборудование;
- необходимое количество тестов и химических реактивов;
- программные продукты;
- фонд нормативной документации (НД) и т.д.

Управление материально-техническими средствами включает проведение комплекса работ по техническому обслуживанию: учёт, регистрацию, закупку, списание и т.д. Рациональное использование материально-технических средств обеспечивает оперативное и качественное выполнение договорных работ, возможность увеличения их объёмов.

Комплекс работ по техническому обслуживанию ведётся Группой по административно-финансовым и нормативным вопросам на основании заявок.

Система технического обслуживания предназначена для решения следующих задач:

- поддержание материально-технических средств в работоспособном состоянии, обеспечивающем требуемые эксплуатационные характеристики и качество работы;
- обеспечение бесперебойной работы информационно-вычислительной сети;

- повышение производительности работы сотрудников при подготовке документов и решении других задач, закреплённых за ними.

Организация технического обслуживания включает:

- ведение перечней вычислительного и копировально-множительного оборудования, содержащих характеристики оборудования и требования к его эксплуатации;

- ведение учёта заявок по приобретению оборудования и расходных материалов, организация их выполнения;

- ведение технической документации на оборудование;

- определение необходимости проведения ремонтных работ;

- организацию взаимодействия со специализированными организациями по ремонту оборудования;

- организацию ремонта оборудования;

- организацию поверки и аттестации оборудования;

- ведение учёта выполнения ремонта в картотеке на оборудование;

- ведение фонда НДС

Согласно составленному плану проводится поверка средств измерений, используемых для оказания услуг. Поверка проводится для подтверждения качественной работы оборудования и сохранения доверия к результатам его работы.

2.3 Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации.

В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

По всем относительным показателям за прошедший год в компании наблюдается повышение рентабельности, а соответственно, увеличение эффективности использования компанией своих средств, для получения прибыли.

Это связано с увеличением числа заказчиков, доверием клиентов к компании, а также с конкурентной ценой и качеством выполненных услуг.

Проведенный анализ показывает, что внутренний потенциал компании ООО «Экопромбезопасность» довольно высок.

Сильны позиции компании в кадрах, сотрудники мотивированы, практически отсутствует текучесть кадров. Особенно высок уровень руководства компанией.

В настоящий момент предприятие использует современные информационные технологии, вся документация и учёт ведутся автоматизировано.

Несмотря на отсутствие системы льгот и компенсаций, в этом направлении позиции ООО «Экопромбезопасность» также довольно сильны. Однако недостатком является то, что не проводятся мероприятия по установлению льгот, философия компенсаций очень слабо развита. Всё это сказывается на работе.

Анализ внешней среды

Исследование непосредственного окружения осуществляется через анализ конкурентов, потребителей, поставщиков, контактных аудиторий (банков, страховых компаний), имеющих прямые деловые контакты с фирмой. Фактически в данном разделе изучаются тенденции той отрасли, в которой работает рассматриваемое предприятие.

Потребители

Основными клиентами компании являются:

- компании, занимающиеся импортом продукции (ЗАО «ПГ «Метран», ЗАО «КМО» и т.д.);
- производители продукции (ООО НПО "УРАЛ", «Озерская трубная компания» и т.д.);
- предприятия нефтегазовой отрасли («Газпром», «Роснефть» и т.д.).

Потребители положительно относятся к услугам предприятия, отдают им предпочтение из-за качества, высокого уровня оказываемых услуг.

В настоящее время происходит постепенное обновление законодательства в области сертификации. Оно влечёт за собой расходы на аккредитацию, в связи с чем, стоимость услуг оказываемых ООО «УЦИС «Экопромбезопасность» не редко оказывается выше ожидаемой клиентом стоимости. Также угроза может

заключаться в неустойчивом финансовом положении самих клиентов, в связи с политической и экономической ситуацией в стране.

Анализ среды прямого воздействия

Внутриотраслевая конкуренция

ООО «Экопромбезопасность» на рынке уже 10 лет. В состав основных направлений деятельности компании входит предоставление услуг в виде: сертификации продукции, сертификации систем менеджмента качества, проведения испытаний продукции, проведения специальной оценки условий труда, проведения производственного экологического контроля на предприятии, составления санитарно-гигиенических паспортов. За годы своего существования, компания заняла значимое место на рынке Челябинска.

В настоящее время сложилась ситуация, когда у предприятия нет конкурентов, которые могли бы противостоять ему одновременно по всем направлениям его деятельности. Существуют же фирмы, пытающиеся конкурировать с компанией по отдельным отраслям.

К ним относятся:

ООО «Пронап-Техно»

Адрес: г. Челябинск, ул. Энгельса, д.44Б

Организация присутствует на рынке сертификации уже более 10 лет. Зарекомендовало себя как надежный партнёр в сфере сертификации.

Предоставляет услуги:

1. Сертификация продукции
2. Сертификация систем менеджмента качества

ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт охраны и экономики труда». Южно-уральский филиал

Адрес: г. Челябинск, Черкасская, 3

Оказывает свои услуги более 50 лет. Вызывает доверие своим статусом федерального государственного учреждения.

Основной сферой деятельности является:

1. Специальная оценка условий труда

2. Обучение по охране труда, повышение квалификации

Центр сертификации Ростест-Челябинск

Адрес: г. Челябинск, ул. Елькина, д. 45а

Предоставляет услуги:

1. Сертификация продукции
2. Специальная оценка условий труда

Довольно молодая организация, базирующаяся в Москве, но имеющая множество филиалов практически в каждом крупном городе России.

Особенностью работы является большой спектр услуг по сертификации, быстрое оформление документов, малая цена услуги. Часто проходит с нарушениями установленной процедуры сертификации. Такие нарушения не влияют на конечный результат, что вполне устраивает заказчика, поэтому данная фирма имеет достаточно большую клиентскую базу на рынке г. Челябинска.

Таблица 2.2 – Анализ факторов среды прямого воздействия

Факторы	Возможности	Угрозы
Конкуренты	<ol style="list-style-type: none">1. Качественное оказание услуг2. Снижение сроков оказания услуг3. Предоставление комплекса услуг	<ol style="list-style-type: none">1. Увеличение числа конкурентов.2. Конкуренты привлекают заказчиков с помощью ценового демпинга.3. Возможность переключения потребителей на конкурентов.
Потребители	<ol style="list-style-type: none">1. Рост потребности в услугах предприятия.	<ol style="list-style-type: none">1. Потребность в более быстрых сроках оказания услуг.2. Заинтересованность потребителя в низких ценах.3. Нестабильное финансовое положение потребителей.

Таким образом, внешняя среда прямого воздействия имеет довольно благоприятный характер, за счёт заинтересованности заказчика в получении качественной услуги, возможности оказывать заказчикам дополнительные

сопутствующие услуги, а также за счёт отсутствия среди конкурентов фирм, способных соперничать с уровнем указываемых компанией услуг.

Анализ внешней среды косвенного воздействия осуществляется с помощью PEST – анализа.

Таблица 2.3 – STEP-анализ

	Наименование фактора	Сила влияния на организацию (1-5)	Вер-ть наступле-ния	Взвеш-енная оценк-а
Social (Социальные факторы)	1. Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышения доступности образования.	+3	0,04	0,12
	2. Мониторинг и применение зарубежного опыта в сфере сертификации	+3	0,05	0,15
Technological (Технологические факторы)	1. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования в области сертификации.	+5	0,08	0,4
	2. Внедрение извне программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции.	+4	0,04	0,16
Economical (Экономические факторы)	1. Необходимость процедуры сертификации на законодательном уровне.	+5	0,07	0,35
	2. Улучшение инвестиционного климата в отрасли.	+4	0,04	0,16
	3. Ужесточение конкуренции на рынке	-4	0,03	-0,12

Political (Политические факторы)	1. Совершенствование государственной политики в области сертификации. (в ред. Федерального закона от 31.07.1998 N 154-ФЗ); (в ред. Федерального закона от 31.07.1998 N 154-ФЗ)	+4	0,06	0,24
	2. Достаточное внимание к деятельности органов по сертификации со стороны государства.	+5	0,05	0,25

Анализ STEP – факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит удовлетворительный характер, несмотря на наличие множества угроз различного вида.

Наибольшую угрозу для ООО «Экопромбезопасность» представляют политические и экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны этих факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.

Технологические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Вывод: с учётом факторов внешней среды прямого воздействия также можно сделать вывод о том, что внешняя среда организации имеет скорее благоприятный характер.

Анализ внешней среды предприятия ООО «Экопромбезопасность» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют политические факторы.

В связи со сложившейся в стране политической ситуацией, компании стоит в первую очередь, в отношении этих факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы.

В наибольшей степени благоприятное влияние на организацию оказывают потребители, количество которых растёт, несмотря на кризис в стране. То же можно сказать и о технологических и экономических факторах внешней среды.

Рост числа отечественных предприятий-производителей, нуждающихся в сертификации, а также «обязательность» услуги на государственном уровне, оказывают в целом положительное влияние на организацию.

Таким образом, именно данными возможностями и, прежде всего со стороны потребителей предприятие должно воспользоваться для преодоления своих слабых сторон.

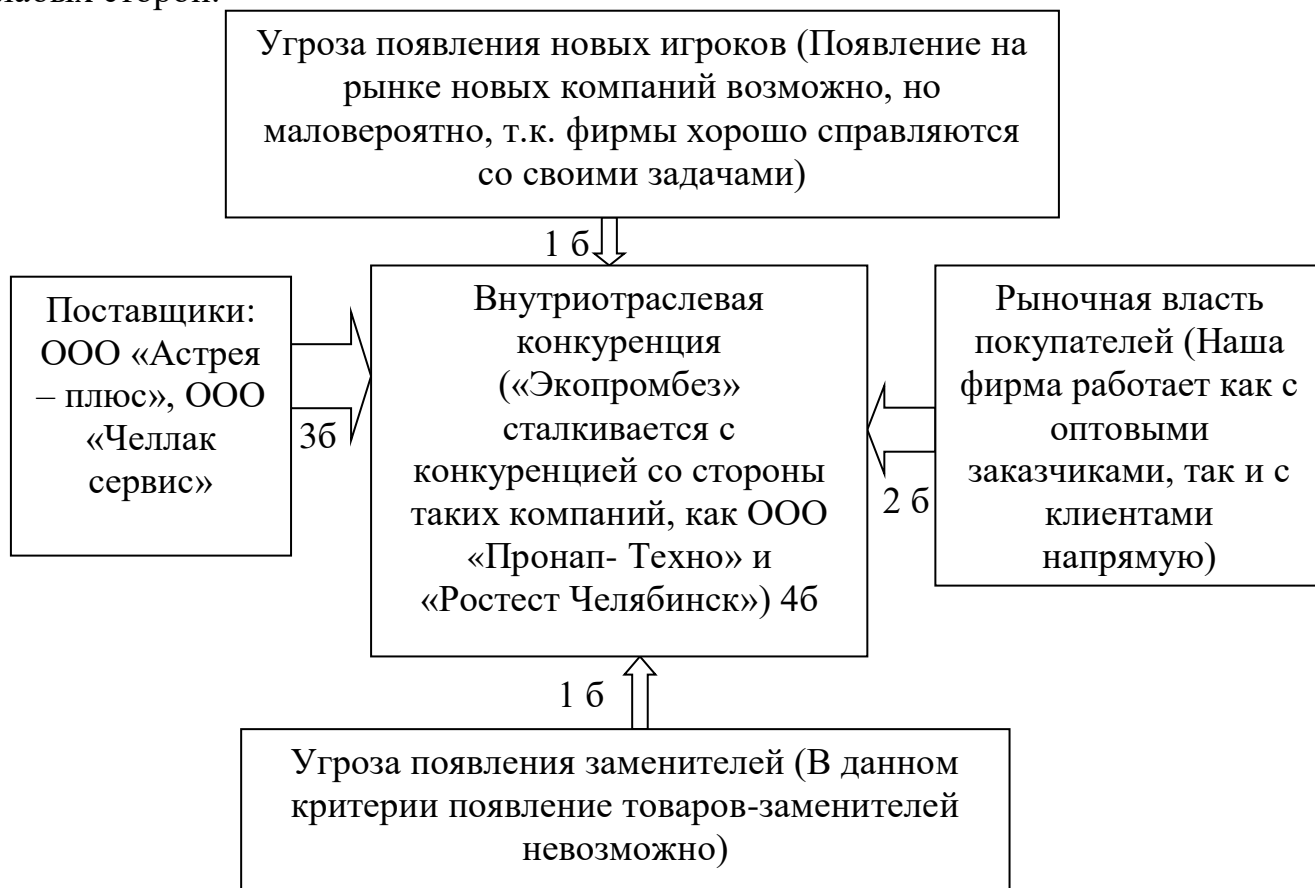


Рисунок 2.2 – Анализ 5 сил Портера для деятельности «Экопромбезопасность»

Исходя из модели 5 сил Портера мы можем сделать вывод о том, что основными конкурентами на рынке сертификации являются такие компании, как ООО «Пронап – Техно» и «Ростест Челябинск».

Угроз появления товаров – заменителей не было выявлено.

Рыночная власть поставщиков обладает узкой базой.

Угроза появления новых игроков является малозначительной, так как в данной области достаточно квалифицированных организаций.

А так же рыночная власть покупателей направлена как на оптовое сотрудничество, так и на работу с частными лицами, что говорит о высокой квалификации и широком спектре услуг.

Дальше проанализируем БКГ анализ.

Для анализа товарного портфеля предприятия был проведен БКГ анализ, который позволил оценить и выбрать решение для определенного сегмента бизнеса.

Модель позволяет создать стратегию для каждого товара, и дает наилучшее понимание того, какие товары способны принести прибыль, а какие можно ликвидировать.

Ассортимент услуг, предоставляемых УЦИС «Экопромбезопасность»:

- 1)Производство экспертиз;
- 2)Услуги испытательной лаборатории;
- 3)Охрана труда;
- 4)Сертификация.

Таблица 2.4 – Распределение услуг «Экопромбезопасность» по категориям

Категории	Услуги	Продажи, тыс. руб.
«Знак вопроса»	Услуги испытательной лаборатории	13700
«Звезды»	Проведение экспертиз	80938
«Дойные коровы»	Сертификация	230550
«Собаки»	Охрана труда	2700/1 рабочее место

Результаты оценки динамики спроса на каждый из данных услуг и его доли рынка можно представить в матрице БКГ (рисунок 2.3).

В результате проведенного анализа услуг УЦИС «Экопромбезопасность» было выявлено, что к наиболее перспективной области «Дойные коровы», относится такая услуга, как сертификация.

Эта услуга не требует больших капиталовложений на развитие, при этом приносит устойчивую и высокую прибыль и является источником поддержки других услуг.

В будущем, в развитии своих услуг, фирме стоит ориентироваться именно на такие перспективные услуги. Так же, у компании есть большие перспективы для развития таких категорий, как: «Звезды» и «Знаки вопроса».



Рисунок 2.3 – БКГ- анализ показателей «Экопромбезопасность»

К категории «Звезды» относится услуга проведение экспертизы, она реализуется на рынке с высокими темпами роста и высокой занимаемой долей. На данном этапе она пользуется наибольшим спросом, привлекательна для клиентов, но на ее поддержание компания вынуждена вкладывать весомые инвестиции.

Услуги испытательной лаборатории относятся к категории «Знак вопроса» и имеют большие перспективы для развития. Данная услуга является перспективной для компании, так как занимает рынки с быстрыми темпами роста, но так же требует больших затрат на свое поддержание, на уровне с категорией «Звезды».

К менее перспективной области «Собаки» относится такая услуга, как охрана труда. Она не принесет компании большой прибыли и может реализовываться без ощутимых рисков лишь на определенном рынке, при небольшой конкуренции.

На глобальном рынке с развитой конкурентной средой, товар станет дополнительной проблемой для деятельности компании.

Но для наиболее эффективной работы, следует детально изучить малоэффективную услугу и определить возможности для ее развития и выводы на другие позиции рынка, в частности в категорию «Знак вопроса».

Этот вариант является весьма перспективным, так как к области малоэффективных относится только данный вид услуг.

В ходе анализа внешней среды можно сделать обобщающий вывод о том, что ООО «Экопромбезопасность» занимает хорошие лидерские позиции на рынке услуг. А так же, что политические и экономические факторы имеют очень большое влияние на организацию.

Рассмотрим модель 7S Маккинси на примере нашей организации.

Таблица 2.4 – модель 7S Маккинси

Элемент	Описание
Система ценностей	Базовые ценности: ценность времени, управляемость Ведущие ценности: инновационность, конкурентность
Стратегия	Стратегические цели: есть отдельный документ. План мероприятий: есть отдельный документ.
Структура	Линейно-функциональная
Система	Описания процессов имеются в отдельном технологическом журнале.
Сотрудники	Личное дело каждого сотрудника и система мотивации находятся в отделе кадров.
Стиль	Демократический
Сумма навыков	По компетенциям, План обучения разработан отделом кадров

Далее, для наглядности, рассмотрим рисунок модели 7S Маккинси.



Рисунок 2.4 – модель 7S Маккинси

В каждом элементе из перечисленных в таблице 3, мы можем пронаблюдать описания. Так, в системе ценностей видно, каких базовых и ведущих ценностей придерживается наша организация. В графе стратегия наблюдаем, что в «Экопромбезопасность» стратегические цели и план мероприятий зафиксированы в отдельных документах.

На каждого сотрудника имеется личное дело и прописана индивидуальная система мотивации, которые находятся в отделе кадров.

К сумме навыков можно отнести все суммы способностей и возможностей, которыми владеет персонал, поэтому они и план по их повышению и развитию находятся так же в отделе кадров.

Следственно, мы можем сделать вывод, что данная модель может помочь нам грамотно и рационально выявить недочеты, а так же понять, насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.

Таблица 2.5 – Регламентирующие документы ООО «Экопромбезопасность»

Подсистемы УП	Документы, регулирующие:
Осуществление подбора	Анкеты: требования к должности, методы оценки и подбора, анкета специалиста, профессионала, руководителя, заявка на проведение подбора персонала отдела
Осуществление адаптации	- Положение об адаптации "Экопром"; -Памятка новому сотруднику "Экопром"; - Программа адаптации среднего и младшего персонала "Экопром"; -Анкета обратной связи, при увольнении работников, а также для совместителей "Экопром"; -Должностная инструкция руководителя процесса адаптации в "Экопром"; - Видеокурс по адаптации персонала "Экопром"; -Презентационные программы по адаптации персонала в "Экопром".
Осуществление мотивации	Положение о мотивации персонала
Осуществление стимулирования	Положение об оплате труда и материальном стимулировании
Осуществление оценки	-Федеральный закон №135-ФЗ от «29» июля 1998 года «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» -Федеральный стандарт оценки «Цель оценки и виды стоимости (ФСО № 2)»
Осуществление аттестации	- "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) -Положение о порядке проведения аттестации работников «Экопром»

Подсистемы УП	Документы, регулирующие:
Осуществление высвобождения	-Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. -Закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 "О занятости населения в Российской Федерации" - Положение об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения, утвержденное Постановлением Совета Министров Российской Федерации от 5 февраля 1993 г. N 99.
Управление орг. культурой	-Должностные инструкции специалистов; -Корпоративный кодекс деловой этики; -Устав предприятия; -Штатное расписание; -Правила трудового распорядка; -Приказы, положения, стандарты, анкеты.

В таблице 2.5 представлен перечень документов, которые регулируют те или иные процессы в «Экопромбезопасность». Необходимо использовать сильные стороны для снижения негативного влияния угроз внешнего окружения и получения максимального эффекта от возникающих возможностей.

Кроме того, нужно контролировать слабые стороны, чтобы не допустить их проявления в неблагоприятных внешних условиях.

SNW-анализ используют для более тщательного изучения внутренней среды организации. SNW-анализ в отличие от SWOT-анализа учитывает еще и среднерыночное состояние (N).

SNW-анализ позволяет диагностировать состояние внутренней среды с учетом ее стратегического потенциала, выявляет качественно-количественные характеристики состояния. Результаты SNW-анализа дают возможность определить стратегический вектор развития компании. Это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

Важным аспектом в анализе компании является SNW-анализ.

Таблица 2.6 – SNW -анализ.

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка позиции											
	S					N	W					
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
Качество оказания услуги	+-					*						
Достаточно специфический вид деятельности							+-*					
Качество управления					+					*		
Сформировавшийся образ бренда, улучшающий восприятие услуги	+	*										
Способность устанавливать более высокие цены	+	*										
Возможность оказывать сопутствующие услуги	+	*										
Производительность персонала		+	*									
Высокая цена на услуги		+									*	
Структура затрат							+-*					
Эффективность решения проблемы клиента	+	*										
Квалификация персонала	+-*											
Отношения с органами власти							+-*					
Нацеленность персонала на результат		+		*								

+- «Экопромбезопасность»

*- «Ростест Челябинск»

Проанализировав данную таблицу, и сравнив показатели, мы можем сделать вывод, что большинство позиций находится в «сильных сторонах», что говорит о хорошем положении фирмы на рынке услуг.

По сравнению с фирмой – конкурентом «Ростест Челябинск» видно, что по позициям «Качество оказания услуги», «Сроки оказания услуги», «Производительность персонала», «Высокая цена на услуги», «Нацеленность персонала на результат», наша фирма занимает наиболее сильные позиции.

А так же у «Ростест Челябинск» цена на услуге выше, чем у «Экопромбезопасность».

К сильным можно отнести: Эффективность решения проблемы клиента, качество оказания услуги, сроки оказания услуги, сформировавшийся образ бренда, улучшающий восприятие услуги, способность устанавливать более высокие цены, возможность оказывать сопутствующие услуги, квалификация персонала, производительность персонала, нацеленность персонала на результат.

Рассмотрим анализ внутренней среды организации на примере SWOT-анализа.

Таблица 2.7 – Модифицированный SWOT-анализ.

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> 1) Увеличение спроса на услуги сертификации и оценки 2) Увеличение на рынке числа квалифицированных специалистов 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Ужесточение законов со стороны государства 2) Появление на рынке компаний-конкурентов 3) Конкуренты привлекают заказчиков с помощью ценового демпинга. 4) Возможность переключения потребителей на конкурентов
Сильные стороны	Стратегии А	Стратегии Б
<ul style="list-style-type: none"> 1)Эффективность решения проблемы клиента 2)Качество оказания услуги 3)Сроки оказания услуги 4)Нацеленность персонала на результат 	<ul style="list-style-type: none"> 1) Открытие филиалов в разных районах 2)Разработка новой позиции по обслуживанию 3)Сотрудничество с крупными поставщиками оборудования 4)В силу опыта, быстрее понимать и фиксировать заказ клиента 	<ul style="list-style-type: none"> 1)Повышение качества оказываемых услуг 2)С помощью желания и мотивации персонала работать с клиентами на высшем уровне (чтобы избежать переключения на конкурентов) 3)Высокая эффективность решения проблемы клиента по сравнению с конкурентами (несмотря на ценовой демпинг)

Слабые стороны	Стратегии В	Стратегии Г
1) Узкое направление деятельности 2) Систему внутренних коммуникаций персонала 3) Отсутствие системы компенсации и льгот	1) Расширить спектр предоставляемых услуг в целях повышения конкурентоспособности 2) Создать систему компенсаций и льгот для персонала с целью повышения их приверженности и снижения текучести кадров	1) Активная рекламная кампания услуг и фирмы 2) Стимулирование отзывов клиентов 3) Нарабатывать постоянную клиентскую базу

Таким образом, выяснилось что, несмотря на существенные и неоспоримые сильные стороны компании, существует так же ряд проблем.

Слабости предприятия таковы: Велика вероятность заполнения рынка крупными фирмами-конкурентами и недостаток оборотных средств.

2.3 Кадровый аудит УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ»

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и инженеров, экспертов и лаборантов; принятие на работу сотрудников, обучение, повышение квалификации и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование, мотивация персонала; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Возрастной и образовательный уровень работников предприятия.

На сегодняшний день штат сотрудников компании составляет 50 человек.

Средний возраст и образование:

- отдел сертификации: 25 –30 лет, высшее;
- испытательная лаборатория: 23 –28 лет, высшее, с/с;
- отдел специальной оценки условий труда: 30 лет, высшее, с/с;
- аппарат руководства: 38 –45 лет, высшее;
- бухгалтерия: 38 –45 лет, высшее, с/с.

Умение работников работать в команде.

Умение работников работать в команде является одним из наиболее важных условий эффективного функционирования предприятия. Именно согласованные действия всех сотрудников обеспечивают достижение предприятием своих целей.

Коллектив компании – это одна команда, работающая в сфере сертификации и проведения испытаний.

В своих сотрудниках компания в лице её генерального директора ценит в первую очередь творческий потенциал, неординарность мышления и инициативность, а также именно умение работать в команде.

Степень допуска исполнителей к принятию решений

Любое решение, принимаемое сотрудниками того или иного отдела, согласуется с его руководителем. Также и решения руководителей отделов должны быть согласованы с высшим руководством.

Однако важным критерием эффективности деятельности персонала и продвижения по служебной лестнице является умение сотрудников самостоятельно принимать решения. Многие работники довольно часто ездят в служебные командировки по всей России. И именно здесь инициативность и самостоятельность в принятии решений оказывает определяющее влияние на успех.

Наличие системы мотивации кадров

Основу системы мотивации на предприятии составляет выплата премий. Это предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками.

Эти механизмы на предприятии сводятся не только к материальным поощрениям: их применение предусматривает создание такой атмосферы и морального климата, при котором в коллективе всем известно, кто и как работает и каждый получает то, что заработал.

Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд работника всегда получит признание и положительную оценку в коллективе, поднимет его авторитет и принесет заслуженное уважение коллег.

Поэтому в компании развита, помимо материальных поощрений, система поощрений моральных – объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач.

Наличие системы повышения квалификации кадров

Функции по проведению повышения квалификации в компании распределяются между руководителями подразделений. В соответствии с разработанным и утверждённым планом организуется и проводится обучение для повышения квалификации сотрудников.

Повышение квалификации сотрудников на ООО «Экопромбезопасность» проводится ежегодно и является обязательным требованием компании, а также законодательства РФ в сфере сертификации и проведения испытаний.

Повышение квалификации проходит в несколько этапов:

- составление и утверждение графика повышения квалификации сотрудников;
- поиск организации, оказывающей услуги по повышению квалификации экспертов в нужной области;
- обучение запланированного количества сотрудников;
- сдача экзаменов

Организация повышения квалификации сотрудников в подразделениях возлагается на их руководителей. Организация же повышения квалификации руководителей подразделений ООО «Экопромбезопасность» возлагается на руководство компании.

После повышения квалификации сотрудников, проходит оценка его деятельности. Она осуществляется непосредственным руководителем на основе проделанной работы в течение месяца после получения документов о повышении квалификации. Оценка полученных знаний включает в себя анализ документации по итогам работы и личную беседу с сотрудником.

Следует отметить, что именно непосредственному начальнику отводится решающая роль в оценке персонала, поскольку он лучше других знает своих подчинённых, несет полную ответственность за результаты их деятельности, правильное применение мер поощрения и наказания, за их обучение и развитие.

Оценки, которые выставляет руководитель, обобщают представления, полученные им при постоянном общении с подчинёнными. В то же время необходимость участия в оценке побуждает руководителя уделять больше времени подчиненным, взвешивать сильные и слабые стороны их профессиональной подготовки, анализировать деловые и личные качества, увереннее контролировать их работу.

Материалы по повышению квалификации работника, подготовленные его непосредственным руководителем, рассматривает вышестоящий руководитель. При этом он обсуждает представленные материалы с непосредственным руководителем сотрудника.

Для того, чтобы дать оценку, как существующие человеческие ресурсы могут воздействовать на результат установленной стратегической миссии фирмы, необходимо обратиться к организационно - кадровому аудиту.

Анализ трудовых ресурсов необходимо начинать с разбора его структуры.

Таблица 2.8 – Численность персонала в динамике трех лет

2016 год		2017 год		2018 год	
Н, чел	прирост, %	Н, чел	прирост, %	Н, чел	прирост, %
43	-	58	+13,9	50	-2,04

Численность персонала в 2016 году составляла 43 человека, к 2017 году прирост кадров увеличился на 13,9%, а к 2018 году снизилась на 2,04%, что говорит об увеличении текучести кадрового состава. Для наглядности изобразим данные в диаграмме ниже.

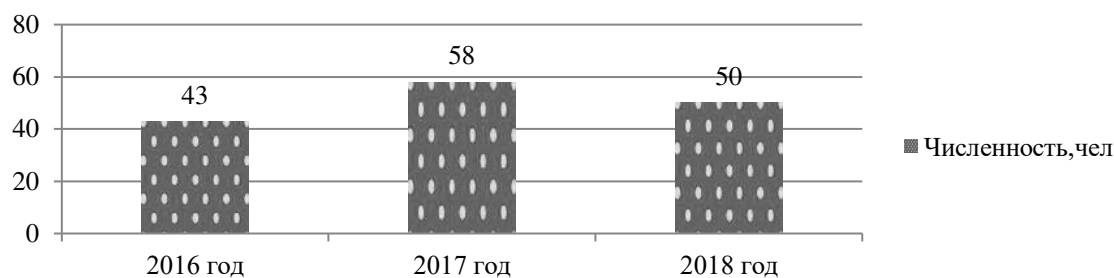


Рисунок 2.5 – Диаграмма численности персонала в «Экопромбезопасность»

Как видно из диаграммы, с 2016 по 2017 год произошло увеличение персонала в компании. На работу были приняты высококвалифицированные специалисты, которые полностью соответствуют требованиям к вакансии. Но к 2018 году произошел упадок рабочих.

Далее рассмотрим состав и структуру персонала по уровню образования.

Таблица 2.9 – Состав и структура персонала по уровню образования

Категория персонала по уровню образования	2016 год		2017 год		2018 год	
	Н, чел	доля, %	Н, чел	доля, %	Н, чел	доля, %
Высшее	39	90,7	42	72,4	39	78
Средне специальное	3	7	12	20,7	8	16
Среднее общее	1	2,3	4	6,9	3	6
ИТОГО:	43	100	58	100	50	100

Изобразим динамику в виде диаграммы.

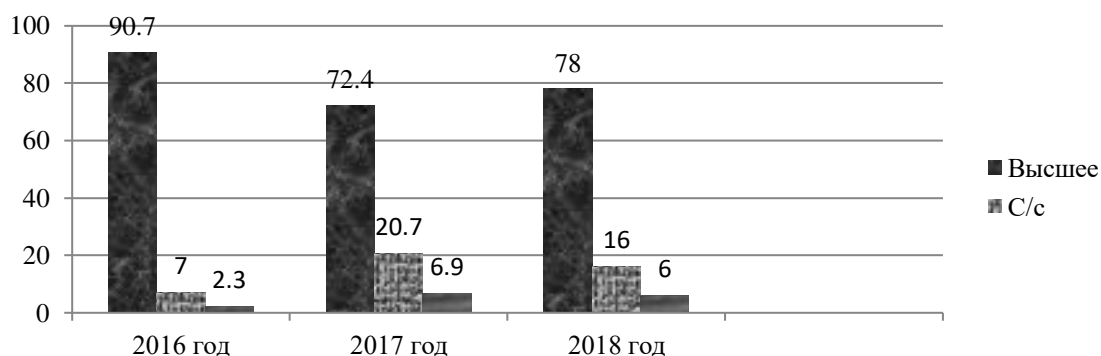


Рисунок 2.6 – Распределение персонала по уровню образования

Исходя из этих данных, можно сказать, что в «Экопромбезопасность» большая доля персонала имеет высшее образование. В 2016 году их доля составила 90,7%, в 2017- 72,4%, а в 2018- 78%, что говорит о четких критериях для кандидатов.

Следующая характеристика, которую мы рассмотрим - состав персонала по возрастному признаку.

Таблица 2.10 – Возрастная структура персонала

Возрастной состав персонала, чел.	Численность персонала в динамике лет, чел.					
	2016 г	доля, %	2017 г	доля, %	2018 г	доля, %
23-30 лет	24	55,8	24	41,4	17	34
30-40 лет	16	37,2	27	46,5	27	54
Старше 40	3	7	7	12,1	6	12
Всего	43	100	58	100	50	100

Для наглядности построим диаграмму возрастной структуры персонала.

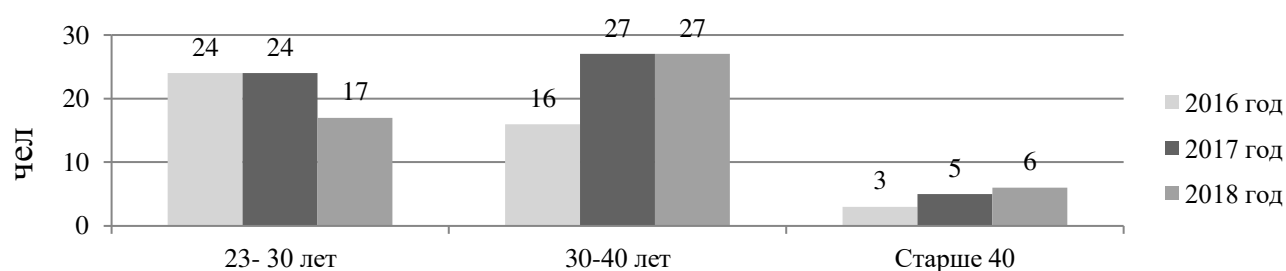


Рисунок 2.7 – Возрастная структура персонала

По данным, представленным выше видно, что в компании на момент 2016 года возрастная структура находилась в диапазоне от 23 до 30 лет, в 2017 и 2018 годах – 30- 40 лет, что говорит о возрастном увеличении персонала за последние 2 года.

Далее рассмотрим динамику персонала по полу.

Таблица 2.11 – Динамика персонала по гендерным отличиям

Пол	2016 год		2017 год		2018 год	
	Н, чел	доля, %	Н, чел	доля, %	Н, чел	доля, %
Мужской	16	37,2	22	37,9	13	26
Женский	27	62,8	36	62,1	37	74
ИТОГО:	43	100	58	100	50	100

По данным таблицы видно, что доля женщин, работающих в организации больше, чем мужчин. В 2016 году доля составила 62,8%, в 2017 62,1%, а в 2018 74%, что говорит о численном увеличении женщин в компании.

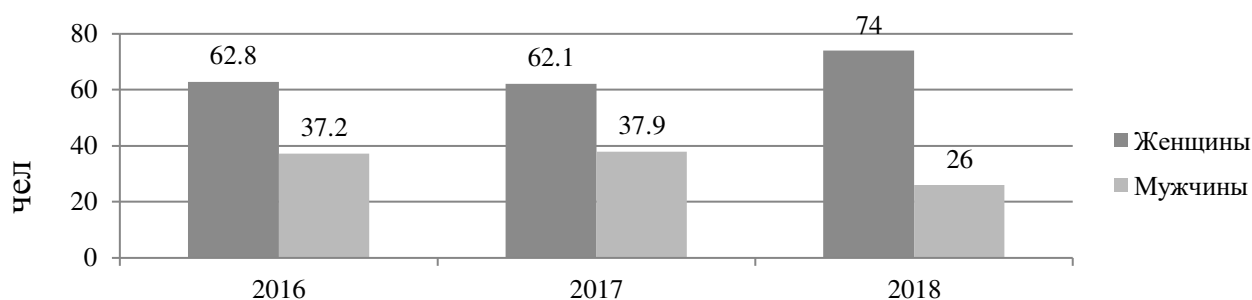


Рисунок 2.8 – Гендерная структура персонала

Далее рассмотрим таблицу 2.12, в которой рассмотрим численность персонала.

Таблица 2.12 – Численность персонала по категориям

Категории персонала	2016 год		2017 год		2018 год	
	N, чел	доля, %	N, чел	доля, %	N, чел	доля, %
Руководители	3	7	3	5,1	3	6
Специалисты	23	53,5	29	50	27	54
Служащие	14	32,5	18	31,1	17	34
Рабочие	3	7	8	13,8	3	6
ИТОГО:	43	100	58	100	50	100

В данной таблице представлены показатели категорий персонала. Видно, что в 2016 году доля руководителей составляла 7%, специалистов 53,5%, служащих 32,5%, рабочих 7%, в 2017 году доля руководителей – 5,1%, специалистов – 50%, служащих – 31,1%, рабочих – 13,8%, в 2018 году доля руководителей составила 6%, специалистов – 54%, служащих составила 34%, а рабочих 6%.

Проведя анализ численности персонала по годам, мы можем отметить тот факт, что за два года численность персонала увеличилась на семь человек, преимущественные изменения произошли в такой категории персонала, как «специалисты».

По данным таблицы можно сделать вывод, что в компании наиболее востребована категория специалистов.

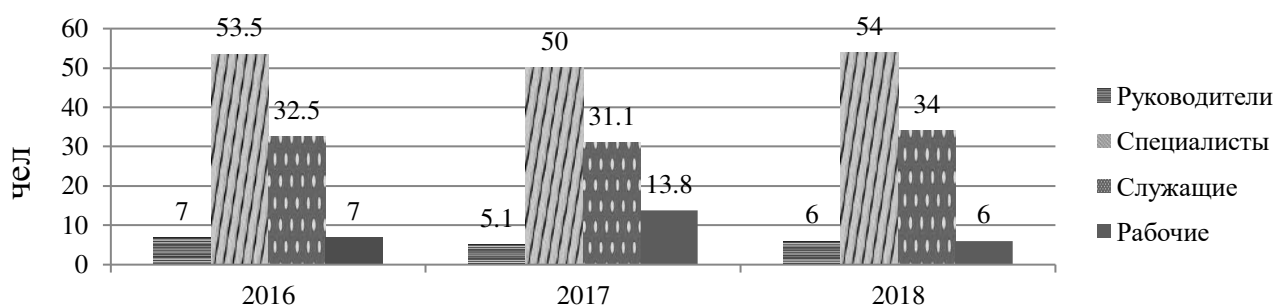


Рисунок 2.9 – Численность персонала по категориям

Теперь рассмотрим численность персонала по стажу работы (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Численность персонала по стажу работы.

Стаж работы	2016 год		2017 год		2018 год	
	N, чел	доля, %	N, чел	доля, %	N, чел	доля, %
До 1 года	2	4,6	5	8,6	4	8
1-3 года	8	18,6	12	20,7	9	18
3-5 лет	16	37,2	18	31,1	17	34
5-7 лет	8	18,6	11	19	8	16
Более 7 лет	9	21	12	20,6	12	24
ИТОГО:	43	100	58	100	50	100

По данным таблицы 2.13 видна динамика перехода персонала из одной категории стажа в другую. Так, в 2016 году доля персонала, работающего до года, составляла 4,6%, 1-3 года- 18,6%, 3-5 лет- 37,2%, 5-7 лет – 18,6%, более 7 лет – 21%.

В 2017 году до года, составляла 8,6%, 1-3 года- 20,7%, 3-5 лет- 31,1%, 5-7 лет – 19%, более 7 лет – 20,6%.

В 2018 году до года, составляла 8%, 1-3 года- 18%, 3-5 лет- 34%, 5-7 лет – 16%, более 7 лет – 24%.

Проведенный анализ говорит нам о том, что наибольшее количество персонала имеет стаж работы от 3 до 5 лет.

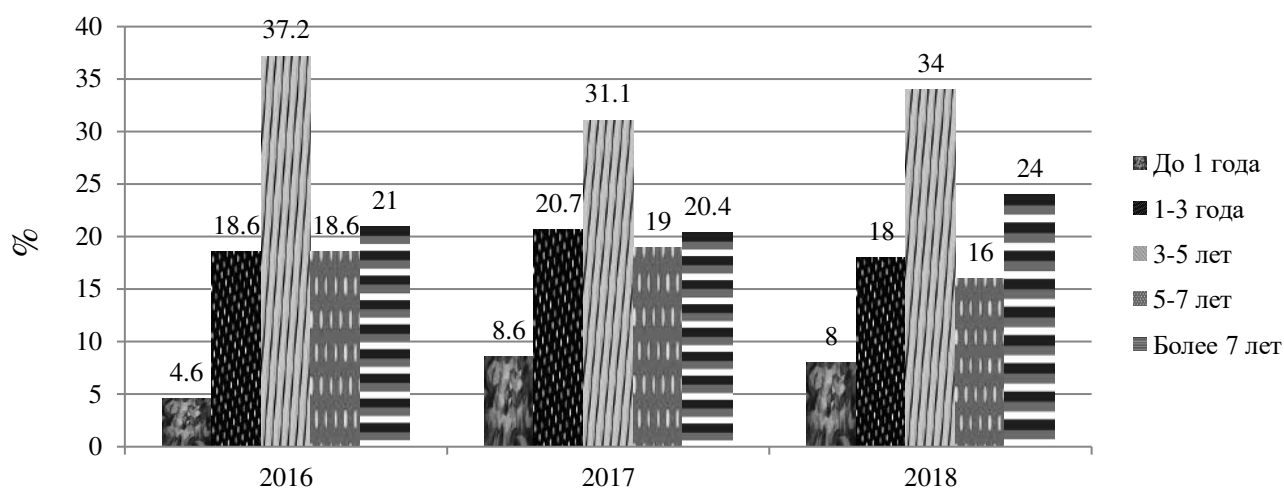


Рисунок 2.10 – Численность персонала по стажу работы

Анализ внутренней среды предприятия выявил как слабые, так и сильные стороны предприятия. К сильным сторонам относятся: качество и сроки оказания услуги, квалификация персонала, сформировавшийся образ бренда и возможность оказывать сопутствующие услуги. К слабым сторонам относятся, прежде всего, специфичность деятельности, слабый уровень менеджмента и недостаток оборотных средств.

Мы провели организационно - кадровый аудит компании «Экопромбезопасность», для этого в пункте 2.1 мы изучили краткую характеристику мероприятия.

В пункте 2.2 провели ряд анализов, таких, как: Анализ факторов среды прямого воздействия, STEEP-анализ, модель 5 сил Портера, БКГ- анализ, модель 7S Маккинси, SNW-анализ.

Так же, исходя из выше представленных рисунков, можно сделать вывод, что большая доля персонала имеет стаж работы от трех до 5 лет, что говорит, о наличии опыта и готовности к развитию.

Можно отметить, что должность специалист в «Экопромбезопасность» преобладает в большем мере.

Таким образом, рассмотрев и проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Вывод по главе 2: С учетом всего вышеперечисленного мы можем сделать вывод, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Благодаря проведенным анализам, мы можем наглядно наблюдать как положительные, так и отрицательные аспекты в фирме.

Именно они способствуют появлению рекомендаций, которые будут рассмотрены в последующей главе.

В ходе подробного изучения детальности ООО УЦИС «Экопромбезопасность», было выявлено, что основной проблемой для компании является повышение текучести персонала в связи с низким уровнем приверженности персонала фирме и неудовлетворенность от существующей системы льгот и компенсаций.

Исходя из анализа внешней и внутренней среды ООО УЦИС «Экопромбезопасность», можно сделать вывод о том, что компания находится в большой зависимости от заказов клиентов.

Кроме того, мы можем сделать вывод, что существующая система льгот и компенсаций в фирме разработана неэффективно, вследствие чего, увеличилась текучесть кадров.

Рассмотрим более подробно существующую систему льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность» в параграфе 3.1.

3 ПРОЕКТ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ЛЬГОТ И КОМПЕНСАЦИЙ В ООО УЦИС «ЭКОПРОМБЕЗОПАСНОСТЬ»

3.1 Анализ системы льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность»

Для начала рассмотрим актуальное состояние системы льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность».



Рисунок 3.1- Существующая система льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность».

Проведем подробное описание технологий, представленных в системе выше.

Надбавка за выслугу лет или стаж – стимулирующая выплата, которая начисляется гражданам, работающим в бюджетной сфере и имеющим право на такую выплату.

Она рассчитывается на основе должностного оклада сотрудника, а размер ее зависит от того, как долго он работает в качестве того или иного специалиста.

Выплаты гарантированы действующим законодательством РФ и регулируются следующими документами:

- законом «О государственной гражданской службе»;
- Трудовым кодексом РФ, в частности главой 21 и статьей 317;
- Федеральным законом № 306-ФЗ, касающимся финансового довольствования и отдельных выплат военнослужащим.

Стаж для предоставления надбавки за выслугу лет насчитывается на основании трудовой книжки или же специальных выписок и приказов, которые отражают наличие у лица трудового стажа на данной конкретной должности.

Наличие выслуги определяет кадровая служба, которая по достижении указанного в нормативных документах стажа издает соответствующий приказ для бухгалтерии.

Порядок и правила расчёта:

- начисление и выплата прибавок за стаж производится ежемесячно;
- исчисляется она исходя из должностного оклада сотрудника за фактически отработанное время;
- при временном замещении прибавка начисляется исходя из основной ставки работника;
- при возникновении у трудящегося права на повышение размера поощрения за стаж работы в течении календарного года, первая выплата начисляется за период, проработанный после права на получение процентного бонуса;
- для работников, у которых в течение месяца появилось право на надбавку или ее повышение, общая сумма доплаты рассчитывается отдельно по соответствующим периодам. по такому же принципу начисляется сумма при изменении оклада в течение месяца.

Также столовая предоставляет скидки на обеды для сотрудников в размере 7%, а для высшего руководства скидка составляет 9%.

Таблица 3.1 – Величина выплат за стаж работы в УЦИС «Экопромбезопасность»

Стаж работы в «Экопромбезопасность»	Размер выплат
До 1 года	-
1-3 года	5%
3-5 лет	10%
5-10 лет	15%
Более 10 лет	20%

Совет трудового коллектива (СТК) – орган, который взаимодействует напрямую с работодателем по вопросам, которые затрагивают интересы работника.

Членами совета трудового коллектива являются представители различных подразделений компании.

Из фонда материальной помощи выделяются средства по причине:

- 1) В честь юбилея сотрудника (пять тысяч рублей единовременно);
- 2) В честь рождения ребенка (шесть тысяч рублей единовременно);
- 3) По причине потери близкого родственника: родители, дети, супруги (восемь тысяч рублей единовременно).

Выплаты производятся по письменному заявлению работника с прикрепленными документами, подтверждающими основание выплаты.

Несмотря на используемые технологии, персонал в УЦИС «Экопромбезопасность» демонстрирует снижение приверженности к компании, которое проявляется в снижении текучести кадров.

Велика вероятность, что существующие методы не в полной мере удовлетворяют потребности сотрудников фирмы, в связи с этим увеличивается процент текучести кадров.

Также для работников лаборатории установлен третий класс вредности условий труда.

Вредными условиями труда (3 класс) являются условия труда, при которых уровни воздействия вредных или опасных производственных факторов превышают уровни, установленные нормативами (гигиеническими нормативами) условий труда.

В том числе: подкласс 3.2 (вредные условия труда 2 степени) - условия труда, при которых на работника воздействуют вредные или опасные производственные факторы, уровни воздействия которых способны вызвать стойкие функциональные изменения в организме работника, приводящие к появлению и развитию начальных форм профессиональных заболеваний или профессиональных заболеваний легкой степени тяжести (без потери профессиональной трудоспособности), возникающих после продолжительной экспозиции (пятнадцать и более лет).

Анализ подсистемы производительности труда персонала за счет системы льгот и компенсаций показал, что компания предоставляет меры с целью повышения эффективности работы персонала.

Недостатками данной системы можно назвать цель, которая, в свою очередь, не является измеримой и конкретной.

А так же, технологии и выходящие из них мероприятия, которые не связаны между собой.

Критерии подсистемы производительности труда персонала не измеримы.

Все это говорит нам о том, что существующая система направлена на не необходимое направление деятельности персонала.

Необходимо разработать эффективную систему по предоставлению и повышению приверженности персонала за счет эффективного комплекса льгот и компенсаций.

Далее разработаем проект по усовершенствованию системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность».

3.2 Проект формирования системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность»

Рассмотрим усовершенствованную систему льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность».

Усовершенствованная система льгот и компенсаций предполагает, что фирма будет направлена на снижение текучести персонала до 3% за счет эффективной разработки и внедрения системы компенсаций и льгот до 19.05.2020 г.

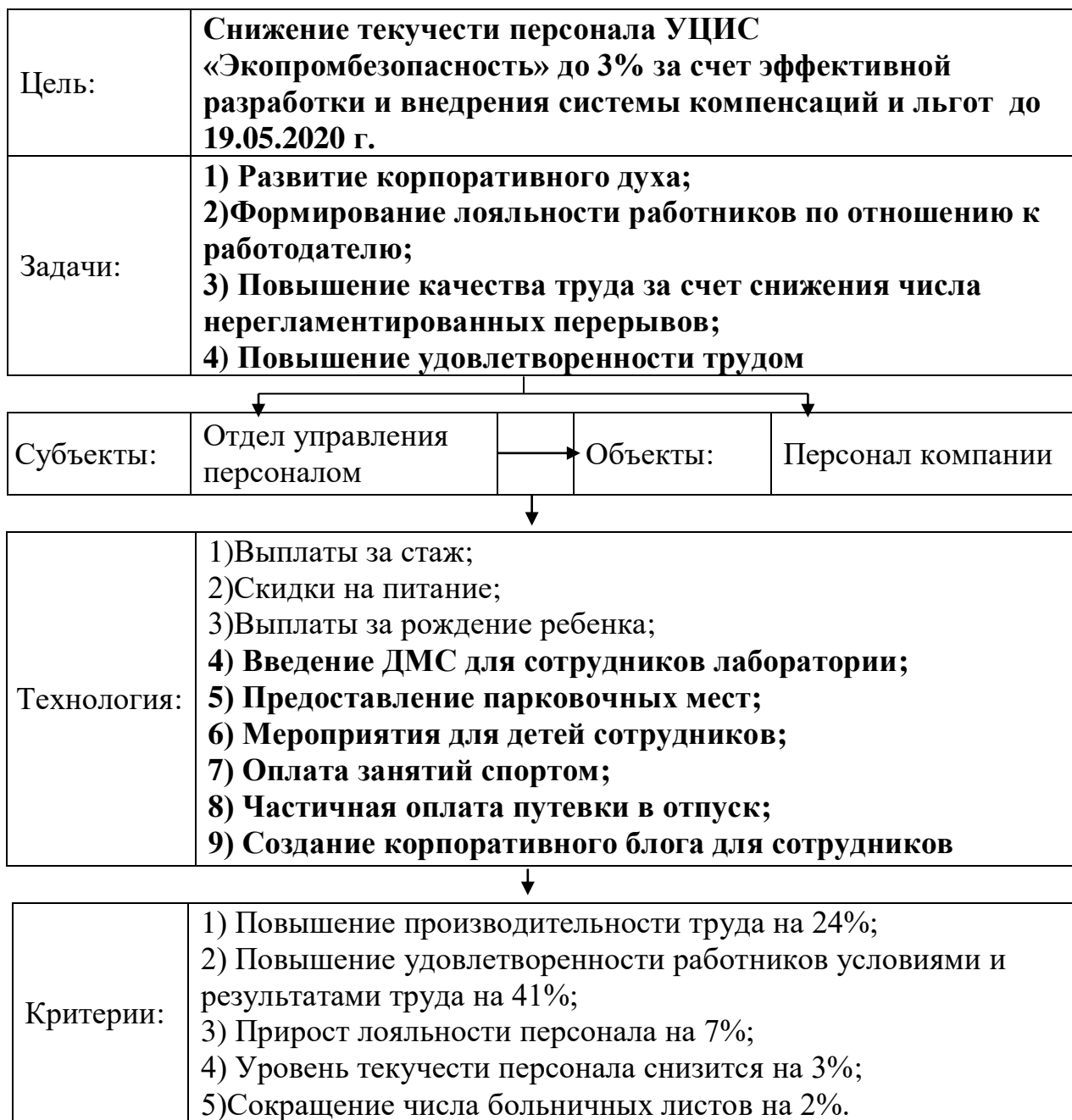


Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность»

За счет эффективного комплекса компенсаций и льгот мы сможем сократить текучесть персонала, а так же повысить приверженность персонала, что позволит сократить издержки на подбор нового персонала.

Для достижения целей компании мы предлагаем внедрить следующие технологии эффективного комплекса льгот и компенсаций ООО УЦИС «Экопромбезопасность».

1) Создание корпоративного блога для сотрудников.

Данная технология позволит повысить приверженность персонала. Благодаря общению между работниками в неформальной обстановке, будет возникать благоприятная атмосфера, что в свою очередь поспособствует возникновению желания прилагать личные усилия и вносить свой вклад, как член организации для достижения ее целей.

2) Введение ДМС для сотрудников лаборатории.

Так как класс условий труда в лаборатории составляет 3.2, то привлекательным предложением будет введение добровольной медицинской страховки, приобретенной в «Росгосстрах».

Добровольное медицинское страхование персонала, работающего в лаборатории ООО УЦИС «Экопромбезопасность» предлагается финансировать из бюджета компании.

3) Предоставление парковочных мест.

Эта технология будет способствовать повышению удовлетворенности персонала в связи с тем, что большая часть работников передвигается на личном авто, и рационально будет арендовать необходимое количество парковочных мест для наиболее комфортной и продуктивной работы сотрудников.

4) Мероприятия для детей сотрудников.

Для этого будет выделяться день семьи для сотрудников. Планируется, что в этот день персонал со своими семьями будет выезжать на базу отдыха «Русь».

Кроме того, детям будут предоставляться абонементы в тот же спортзал, что и их родителям, для наиболее комфортного и безопасного проведения личного времени.

5) Оплата занятий спортом.

Сотрудникам будут оплачиваться абонементы в спортивно - оздоровительный клуб «Атлант».

Там они смогут заниматься спортом со своими детьми, так как клуб предлагает различные программы тренировок для детей 9-10 лет, подростков 11-12, 13-14, 15-16, 17-18 лет и взрослых.

б) Частичная оплата путевки в отпуск (выделяется пять тысяч рублей каждому сотруднику на билеты за дорогу).

Компенсация на оплату проезда до места отдыха для сотрудников УЦИС «Экопромбезопасность» и на одного неработающего члена семьи работника будет производиться один раз в год в период с 05.02.2020 по 08.02.2020 по запросу сотрудника.

Если сотрудник планирует поездку в другой период времени, то он может оплатить стоимость билетов самостоятельно и написать заявление на возврат части суммы за билеты.

Таким образом, к существующей системе льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность» добавятся новые элементы, которые будут способствовать снижению текучести персонала, что в дальнейшем приведет к увеличению приверженности кадров организации.

Существует несколько способов планирования проекта, в данной работе нами будет использовано дерево целей.

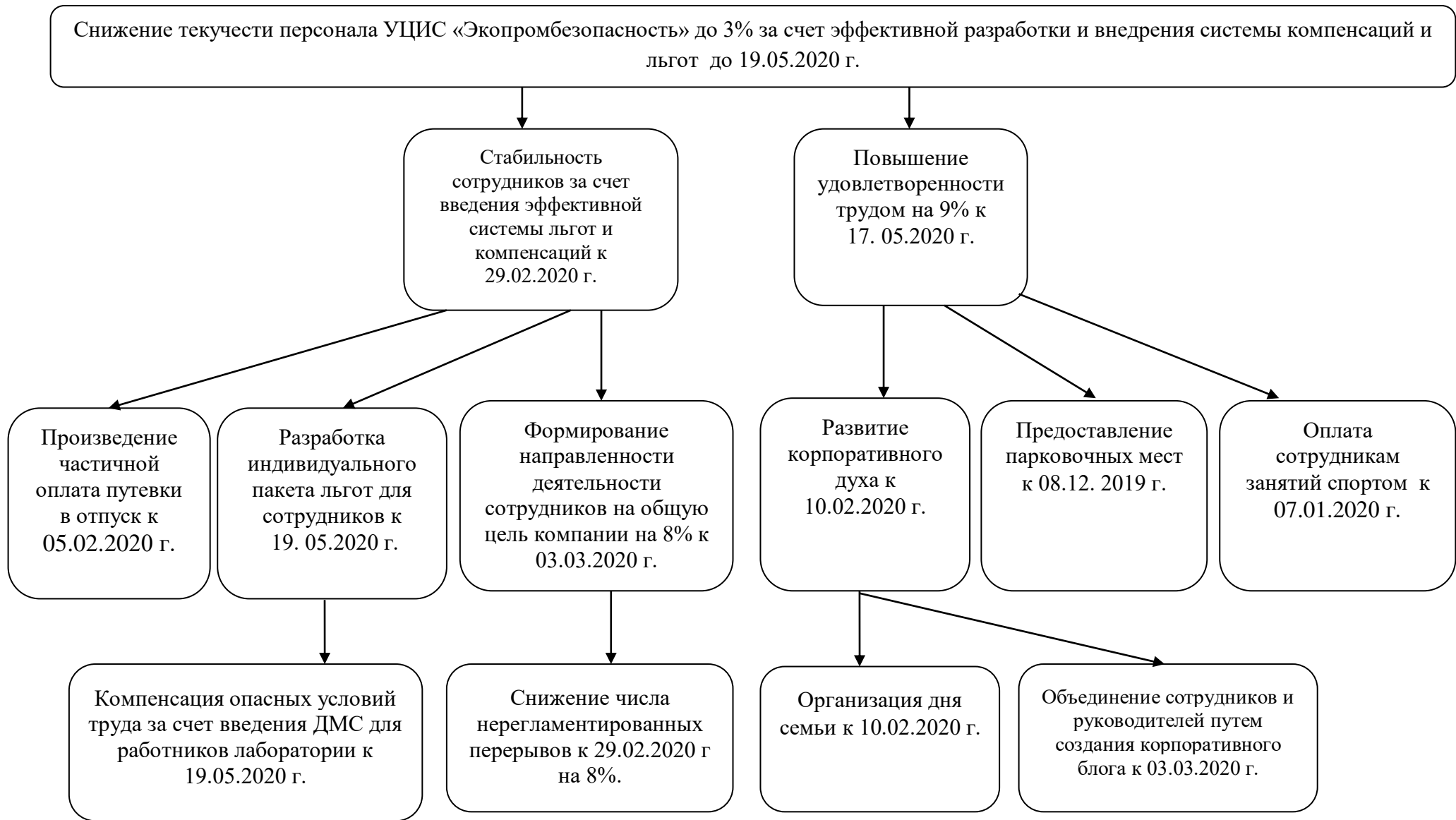


Таблица 3.3 - Дерево целей проекта разработки системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность»

Таким образом, нами были рассмотрены критерии для каждого из направлений в рамках системы дерева целей. Доля выполненных по окончании проекта показателей позволит говорить об успешности проекта и достижении его целей.

Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технология, предложенная Куртом Левиным.

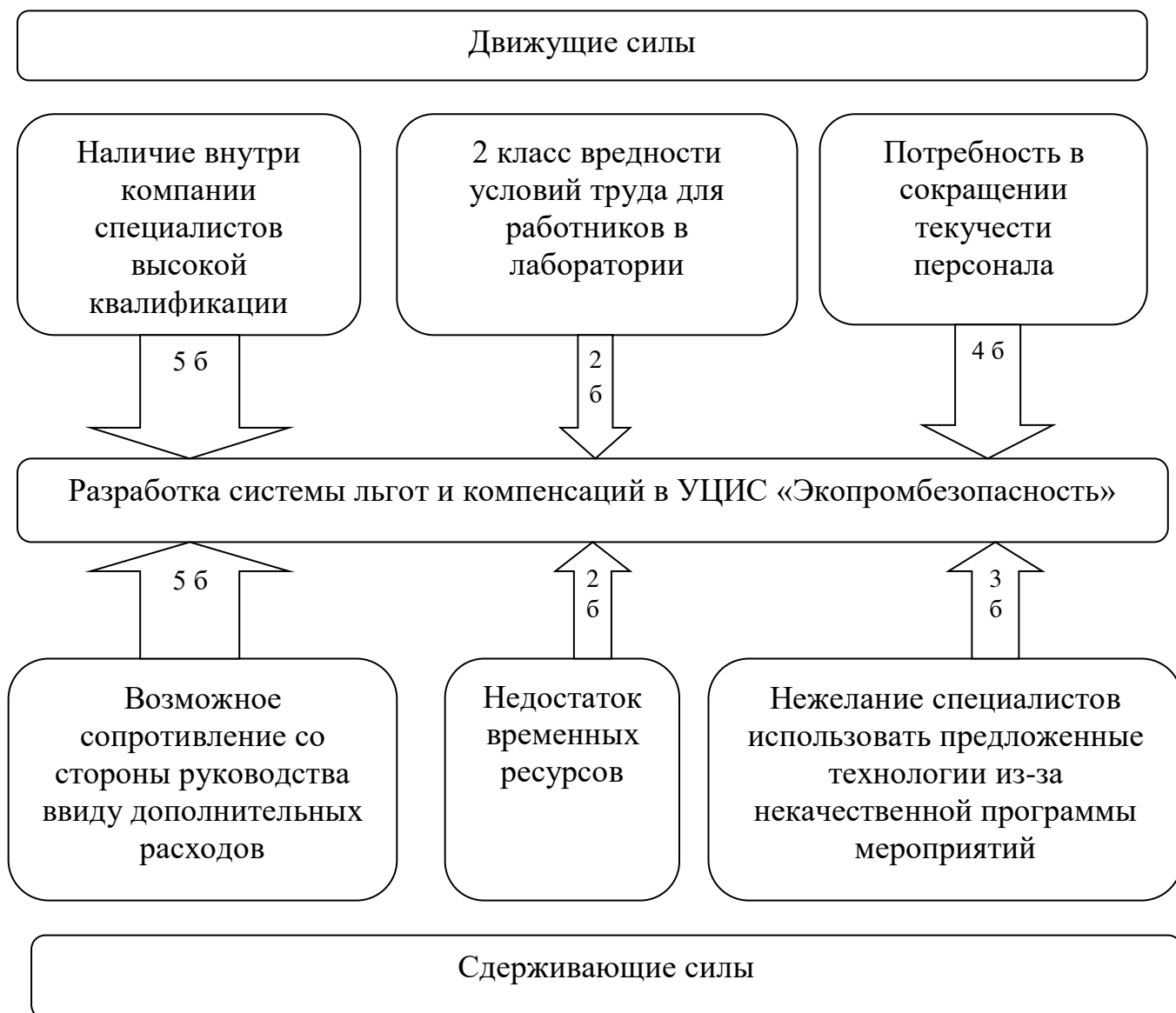


Рисунок 3.4 – Анализ поля сил К.Левина по проекту разработки системы льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность»

К сдерживающим силам проекта можно отнести возможное сопротивление со стороны руководства, недостаток временных ресурсов, а так же нежелание специалистов использовать предложенные технологии.

Возможное сопротивление со стороны руководства можно объяснить недоверием и опаской в связи с введением новых методов работы.

Недостаток временных ресурсов объясняется сильной загруженностью персонала, вследствие чего у сотрудников не остается времени на изучение и использование каких-либо новых мероприятий.

Нежелание специалистов использовать предложенные технологии обуславливается рядом причин, таких, как:

- 1) Персонал недостаточно убежден в надежности использования новых методов;
- 2) Недостаточная мотивация, незаинтересованность;
- 3) Предшествующий неудачный опыт, отсутствие веры в себя и свои силы;
- 4) Низкая самооценка, а как следствие низкий уровень притязаний (человек довольствуется тем, что есть и не претендует на большее).

К движущим силам проекта мы можем отнести высокий уровень квалифицированных специалистов проектной команды, класс вредности условий труда для работников в лаборатории 3.2 и потребность в сокращении текучести персонала.

Наличие внутри компании специалистов высокой квалификации является движущей силой, так как на рынке труда наблюдается дефицит кадров, компетентных в области сертификации, то есть задачей компании является удержание подобных специалистов.

Класс вредности условий труда для работников в лаборатории 3.2 говорит нам о том, что для сотрудников необходимы льготы и компенсации для повышения их трудоспособности и приверженности к фирме.

Так же, сильной стороной является потребность в сокращении текучести персонала, потому что данная проблема является ключевой в нашей работе.

Так как движущие силы проекта перевешивают сдерживающие, проект имеет высокие шансы на успех в реализации.

Далее необходимо описать существующие риски для проекта. Для начала рассмотрим критерии рисков по двум аспектам: вероятность наступления риска и серьезность последствий.

Таблица 3.2 – Критерии оценки рисков

Вероятность появления	Масштаб последствий
1-крайне маловероятно	1-незначительные
2-маловероятно	2-небольшие
3-возможно	3-средние
4-весьма вероятно	4-высокие
5-практически достоверно	5-крайне высокие

Далее оценим каждый из рисков по вышеперечисленным критериям и с помощью умножения получим коэффициент влияния того или иного риска на проект.

Таблица 3.3 – Оценка рисков реализации проекта

Название риска	Описание	Вер-ть наступления	Последствия
1)Изменение числа свободных парковочных мест на момент реализации проекта	На момент вступления в силу проекта, есть вероятность изменения нужного количества мест для сотрудников	2	3
2)Срыв запланированных мероприятий	Плохие погодные условия. Существует вероятность плохой погоды и не все сотрудники смогут устроить день семьи на базе	3	4
3)Низкая возможность планировать бюджет проекта	Разный процент возврата средств. Стоимость на билеты в отпуск может отличаться (разные страны отправки)	2	1
4)Недовольство сотрудников условиями проекта	Некоторые сотрудники находятся в отпуске, но никуда не уезжают, вследствие этого, могут потребовать денежную компенсацию за оплату дороги	4	3

Далее составим карту рисков проекта по совершенствованию системы льгот и компенсаций.

На карте рисков обозначим кривую безразличия, которая разделяет риски с высокой вероятностью и наиболее тяжелыми последствиями, от остальных, наименее опасных рисков проекта.

Вероятность	Последствия				
	1	2	3	4	5
5					
4			12 R5		
3				12 R2	
2	2 R4		6 R3		
1					

Рисунок 3.5 – Карта рисков проекта

Исходя из полученных данных, мы можем сделать вывод, что невысокий и средний риски находятся в графе «Нет парковочных мест» и «Разный процент возврата средств».

Высокие риски находятся в графах «Срыв запланированных мероприятий» и «Недовольство сотрудников условиями проекта».

Все это говорит нам о том, что риски в данной компании имеются и их необходимо снижать для наиболее комфортного функционирования.

Рассмотрим план мероприятий, направленных на нейтрализацию каждого, из выявленных рисков.

Таблица 3.4 – Мероприятия, направленные на нейтрализацию рисков проекта

Вид риска	Мероприятия по снижению рисков
Изменение числа свободных парковочных мест на момент реализации проекта	Подписание доп. Соглашения на закрепление мест за УЦИС «Экопромбезопасность»

Вид риска	Мероприятия по снижению рисков
Срыв запланированных мероприятий	Резервная программа мероприятий в день семьи на случай плохой погоды
Низкая возможность планировать бюджет проекта	Контроль за реализацией проекта
Недовольство сотрудников условиями проекта	Предупреждение о выплате определенного процента от стоимости билетов за дорогу в отпуск

Таким образом, были выявлены возможные риски, которые могут оказать влияние на реализацию проекта по разработке эффективной системы льгот и компенсаций, и разработаны мероприятия для их минимизации.

Были рассмотрены такие виды рисков, как:

- Изменение числа свободных парковочных мест на момент реализации проекта;
- срыв запланированных мероприятий;
- низкая возможность планировать бюджет проекта;
- недовольство сотрудников условиями проекта.

В свою очередь, мероприятиями по снижению рисков были предложены:

- Подписание дополнительного соглашения на закрепление мест за УЦИС «Экопромбезопасность»;
- резервная программа мероприятий в день семьи на случай плохой погоды;
- контроль за реализацией проекта;
- предупреждение о выплате определенного процента от стоимости билетов за дорогу в отпуск.

Далее представим план мероприятий по проекту разработки системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность» (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – План мероприятий по проекту разработки системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность»

Наименование мероприятия	Предшествующее мероприятие	Даты	Длительность, дни	Трудоемкость, час	Кол-во исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
Разработка						
1) Опрос сотрудников о необходимых критериях в ДМС	-	01.07.19-02.07.19	2	6 ч	3	Заместитель ген. Директора; Начальник СОУТ; Эксперт СОУТ
2) Анализ полученной информации о критериях	1	03.07.19-06.07.19	3	21 ч	4	Руководитель ИЛ; Заместитель ген. Директора; Начальник СОУТ; Эксперт СОУТ
3) Формирование необходимых критериев в доп. Мед. страховке	2	07.07.19-13.07.19	6	40 ч	1	Начальник СОУТ
4) Проектирование плана парковочных мест	3	15.07.19-20.07.19	5	18 ч	3	Руководитель ИЛ; Заместитель ген. Директора; Эксперт СОУТ
5) Сбор сведений от сотрудников о количестве детей	4	21.07.19-25.07.19	4	3 ч	1	Эксперт СОУТ
6) Создание перечня мероприятий для детей	5	26.07.19-09.08.19	14	32 ч	3	Руководитель ИЛ; Заместитель ген. Директора; Эксперт СОУТ

Продолжение таблицы 3.5

Наименование мероприятия	Предшествующее мероприятие	Даты	Длительность, дни	Трудоемкость, час	Кол-во исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
7) Опрос сотрудников о востребованности предложения занятий спортом	6	10.08.19-15.08.19	5	5 ч	2	Руководитель ИЛ; Эксперт СОУТ
8) Составление списка фитнес-залов на выбор	7	16.08.19-19.08.19	3	4 ч	1	Заместитель ген. Директора;
9) Сбор информации от сотрудников о планировании отпуска	8	20.08.19-27.08.19	7	7 ч	3	Руководитель ИЛ; Заместитель ген. Директора; Эксперт СОУТ
10) Мониторинг цен на билеты	9	28.08.19-11.09.19	14	9 ч	3	Заместитель ген. Директора; Эксперт СОУТ; Начальник СОУТ
Внедрение						
11) Составление документа с перечнем всех критериев в ДМС	10	12.09.19-17.09.19	5	63 ч	2	Заместитель ген. Директора; Эксперт СОУТ
12) Заключение договора с «Росгосстрах» по ДМС	11	19.09.19-22.09.19	3	2 ч	1	Ген. Директор
13) Оповещение персонала о внедрении ДМС	12	23.09.19-25.09.19	2	6,5 ч	1	Эксперт СОУТ
14) Мониторинг близлежащих автопарковок	13	26.09.19-04.10.19	8	14 ч	2	Заместитель ген. Директора; Руководитель ИЛ

Продолжение таблицы 3.5

Наименование мероприятия	Предшествующее мероприятие	Даты	Длительность, дни	Трудоемкость, час	Кол-во исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
15)Подписание договора на аренду парковочных мест	14	05.10.19-12.10.19	7	2 ч	1	Ген. Директор
16)Закрепление определенного парковочного места за сотрудником	15	13.10.19-17.10.19	4	5 ч	1	Ген. Директор
17)Проектирование программы мероприятий для детей	16	18.10.19-07.11.19	21	15ч	3	Ген. Директор; Руководитель ИЛ; Эксперт СОУТ
18) Утверждение датированного списка мероприятий для детей	17	09.11.19-13.11.19	4	1 ч	1	Заместитель ген. Директора
19)Анализ заинтересованности персонала в занятиях спортом	18	15.11.19-23.11.19	8	6 ч	2	Заместитель ген. Директора; Руководитель ИЛ
20)Закуп абонементов	19	24.11.19-27.11.19	3	2 ч	1	Эксперт СОУТ
21)Подготовка документов для оплаты части стоимости за билеты за дорогу	20	01.12.19-06.12.19	5	4 ч	2	Начальник СОУТ; Эксперт СОУТ
Эксплуатация						
22)Изучение сотрудниками критериев ДМС	21	07.12.19-10.12.19	3	8 ч	2	Заместитель ген. Директора; Руководитель ИЛ

Продолжение таблицы 3.5

Наименование мероприятия	Предшествующее мероприятие	Даты	Длительность, дни	Трудоемкость, час	Кол-во исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
23)Подписание документа об ознакомлении с программой ДМС	22	11.12.19-13.12.19	2	2 ч	2	Ген. Директор; Заместитель ген. Директора
24)Использование программы ДМС	23	14.12.19-14.05.20	180	4 ч	3	Ген. Директор; Заместитель ген. Директора; Начальник СОУТ
25)Оповещение, ознакомление и выделение сотрудникам индивидуальных парковочных мест	24	08.12.19-12.12.19	4	4,5 ч	1	Руководитель ИЛ
26)День семьи (выделяется отдельный день для выезда на базу)	25	09.01.20-10.02.20	31	2 ч	4	Руководитель ИЛ; Заместитель ген. Директора; Начальник СОУТ; Эксперт СОУТ
27)Предоставление абонементов на спорт вместе с родителями	26	09.01.20-09.04.20	120	3 ч	3	Заместитель ген. Директора; Начальник СОУТ; Эксперт СОУТ
28)Оплата абонементов для необходимого количества сотрудников	27	07.01.20-09.01.20	2	1 ч	2	Ген. Директор; Заместитель ген. Директора

Продолжение таблицы 3.5

Наименование мероприятия	Предшествующее мероприятие	Даты	Длительность, дни	Трудоемкость, час	Кол-во исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
29) Сбор первичной информации об удовлетворенности	28	10.04.20-20.04.20	10	4 ч	2	Заместитель ген. Директора; Эксперт СОУТ
30) Подписание документов на оплату части стоимости за билеты за дорогу	29	02.02.20-04.02.20	2	0,5 ч	1	Ген. Директор
31) Производство оплаты билетов за дорогу	30	05.02.20-08.02.20	3	1,5 ч	1	Заместитель ген. Директора
Завершение						
32) Составление вопросов для опроса удовлетворенностью ДМС	31	10.02.20-18.02.20	8	7 ч	2	Ген. Директор; Заместитель ген. Директора
33) Опрос удовлетворенности введенной системы ДМС	32	19.02.20-14.03.20	23	8 ч	2	Руководитель ИЛ; Эксперт СОУТ
34) Анализ полученных данных от опроса удовлетворенности программы ДМС	33	15.03.20-24.03.20	9	3 ч	1	Заместитель ген. Директора

Окончание таблицы 3.5

Наименование мероприятия	Предшествующее мероприятие	Даты	Длительность, дни	Трудоемкость, час	Кол-во исполнителей	Исполнители (ответственные лица)
35) Проведение опроса удовлетворенности персонала о полученных парковочных местах	34	25.03.20-08.04.20	13	3,5 ч	2	Руководитель ИЛ; Эксперт СОУТ
36) Мониторинг удовлетворенности мероприятиями для детей	35	10.04.20-17.04.20	7	12 ч	2	Руководитель ИЛ; Заместитель ген. Директора
37) Изучение обратной связи от предоставленных абонементов	36	18.04.20-26.04.20	8	5 ч	3	Руководитель ИЛ; Заместитель ген. Директора; Ген. Директор
38) Изучение статистики об эффективности дальнейшей работы сотрудников после спорта	37	27.04.20-12.05.20	16	5 ч	3	Заместитель ген. Директора; Ген. Директор; Эксперт СОУТ
39) Проведение опроса сотрудников об удовлетворенности от программы частичной оплаты дороги в отпуск	38	15.05.20-19.05.20	4	8 ч	1	Эксперт СОУТ

Таким образом, сроки проекта – с 01.07.2019 по 19. 05. 2020.

Для того чтобы наглядно и последовательно изобразить количество и объем работ, используется диаграмма Ганта. Она используется для иллюстрации плана или графика работ по определенному проекту, позволяет тщательно спланировать сроки проекта. Диаграмма Ганта проекта представлена в Приложении

Вывод по параграфу 3.2: в параграфе была рассмотрена и описана новая подсистема комплекса льгот и компенсаций для персонала компании УЦИС «Экопромбезопасность».

Было представлено дерево целей для проекта. Кроме того, были проанализированы риски и сформулированы мероприятия по их минимизации.

По окончанию параграфа был сформирован план мероприятий проекта.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту

Произведем расчет стоимости предложений по проекту разработки системы льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность».

В расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. В итоге всех расчетов составим генеральный бюджет проекта.

Таблица 3.6 – Инвестиционные затраты проекта

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
1)Опрос сотрудников о необходимых критериях в ДМС	01.07.19-02.07.19	6 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: $157,2 * 2 \text{ ч} = 314,4$ Доплата Начальнику СОУТ: $168,43 * 3 \text{ ч} = 505,29$ Доплата Эксперту СОУТ: $145,8 * 1 \text{ ч} = 145,8$	965,49

Продолжение таблицы 3.6

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
2) Анализ полученной информации о критериях	03.07.19-06.07.19	21 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*8 ч = 1197,6 Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*3 ч = 471,6 Доплата Начальнику СОУТ: 168,43*6 ч = 1010,58 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*4 ч = 583,2	3262,98
3) Формирование необходимых критериев в ДМС	07.07.19-13.07.19	40 ч	Доплата Начальнику СОУТ: 168,43*40 ч = 6737,2	6737,2
4) Проектирование плана парковочных мест	15.07.19-20.07.19	18 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*4 ч = 598,8 Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*6 ч = 943,2 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*8 ч = 1166,4	2708,4
5) Сбор сведений от сотрудников о количестве детей	21.07.19-25.07.19	3 ч	Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*3 ч = 437,4	437,4
6) Создание перечня мероприятий для детей	26.07.19-09.08.19	32 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*5 ч = 748,5 Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*16 ч = 2515,2 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*11 ч = 1603,8	4867,5

Продолжение таблицы 3.6

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
7)Опрос сотрудников о востребованности предложения занятий спортом	10.08.19-15.08.19	5 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*1,5 ч = 224,55 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*3,5 ч = 510,3	734,85
8)Составление списка фитнес-залов на выбор	16.08.19-19.08.19	4 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*4 ч =628,8 Доп. Затраты: 200р- использование советов опытного тренера в выборе подходящего фитнес - зала	828,8
9) Сбор информации от сотрудников о планировании отпуска	20.08.19-27.08.19	7 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*3 ч = 449,1 Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*2 ч = 314,4 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*2 ч = 291,6	1055,1
10)Составление документа с перечнем всех критериев в ДМС	12.09.19-17.09.19	63 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*34 ч = 5344,8 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*29 ч = 4228,2	9573
11)Оповещение персонала о внедрении ДМС	23.09.19-25.09.19	6,5 ч	Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*6,5 ч =947,7	947,7

Продолжение таблицы 3.6

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
12)Мониторинг близлежащих автопарковок	26.09.19-04.10.19	14 ч	Доплата заместителю ген. Директора: 157,2*8 ч = 1257,6 Доплата руководителю ИЛ: 149,7*6 ч = 898,2 Материальные затраты:480р- платная информация о наличии свободных мест	2635,8
13)Закрепление определенного парковочного места за сотрудником	13.10.19-17.10.19	5 ч	Доплата Ген. Директору: 187,37*5 ч = 936,85	936,85
14)Проектирование программы мероприятий для детей	18.10.19-07.11.19	15 ч	Доплата Ген. Директору: 187,37*3 ч = 562,11 Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*8 ч = 1197,6 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*4 ч = 583,2 Материальные затраты: 3800р – оплата специалисту за услуги составления	6142,91
15)Утверждение датированного списка мероприятий для детей	09.11.19-13.11.19	1 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*1 ч = 157,2	157,2
16)Анализ заинтересованности персонала в занятиях спортом	15.11.19-23.11.19	6 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*2 ч = 314,4 Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*4 ч = 598,8	913,2

Продолжение таблицы 3.6

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
17) Закуп абонементов	24.11.19-27.11.19	2 ч	Доплата Эксперту СОУТ: $145,8 * 2 \text{ ч} = 291,6$	291,6
18) Подготовка документов для оплаты части стоимости за билеты за дорогу	01.12.19-06.12.19	4 ч	Доплата Начальнику СОУТ: $168,43 * 3 \text{ ч} = 505,29$ Доплата Эксперту СОУТ: $145,8 * 1 \text{ ч} = 145,8$	651,09
19) Изучение сотрудниками критериев ДМС	07.12.19-10.12.19	8 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: $157,2 * 3 \text{ ч} = 471,6$ Доплата Руководителю ИЛ: $149,7 * 5 \text{ ч} = 748,5$	1220,1
20) Подписание документа об ознакомлении с программой ДМС	11.12.19-13.12.19	2 ч	Доплата Ген. Директору: $187,37 * 1,5 \text{ ч} = 281,055$ Доплата Заместителю ген. Директора: $157,2 * 0,5 \text{ ч} = 78,6$	359,65
21) Оповещение, ознакомление и выделение сотрудникам индивидуальных парковочных мест	08.12.19-12.12.19	4,5 ч	Доплата Руководителю ИЛ: $149,7 * 4,5 \text{ ч} = 673,65$	673,65
22) Сбор первичной информации об удовлетворенности	10.04.20-20.04.20	4 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: $157,2 * 1 \text{ ч} = 157,2$ Доплата Эксперту СОУТ: $145,8 * 3 \text{ ч} = 437,4$	594,6
23) Подписание документов на оплату части стоимости за билеты за дорогу	02.02.20-04.02.20	0,5 ч	Доплата Ген. Директору: $187,37 * 0,5 \text{ ч} = 93,68$	93,68

Окончание таблицы 3.6

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого
24) Проведение опроса удовлетворенности персонала о полученных парковочных местах	25.03.20-08.04.20	3,5 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*2 ч = 299,4 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*1,5 ч = 218,7	518,1
25) Изучение обратной связи от предоставленных абонементов	18.04.20-26.04.20	5 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*1 ч = 149,7 Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*1 ч = 157,2 Доплата Ген. Директору: 187,37*3 ч = 562,11	869,01
26) Проведение опроса сотрудников об удовлетворенности от программы частичной оплаты дороги в отпуск	15.05.20-19.05.20	8 ч	Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*8 ч = 1166,4	1166,4
ИТОГО:	-	290 ч	-	49342,26

Таким образом, инвестиционные затраты составили 49 342,26 рубля.

Наиболее затратным мероприятием стало составление документа с перечнем всех критериев в ДМС. Оно составило 9 573 рубля.

Далее составим бюджет инвестиционных затрат (таблица).

Таблица 3.7 – Бюджет инвестиционных затрат проекта

	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	Итого
1	965,49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	965,49
2	3262,98	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3262,98
3	6737,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6737,2
4	2708,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2708,4
5	437,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	437,4
6	-	4867,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4867,5
7	-	734,85	-	-	-	-	-	-	-	-	-	734,85
8	-	828,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	828,8
9	-	1055,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1055,1
10	-	-	9573	-	-	-	-	-	-	-	-	9573
11	-	-	947,7	-	-	-	-	-	-	-	-	947,7
12	-	-	-	2635,8	-	-	-	-	-	-	-	2635,8
13	-	-	-	936,85	-	-	-	-	-	-	-	936,85
14	-	-	-	-	6142,91	-	-	-	-	-	-	6142,91
15	-	-	-	-	157,2	-	-	-	-	-	-	157,2
16	-	-	-	-	913,2	-	-	-	-	-	-	913,2
17	-	-	-	-	291,6	-	-	-	-	-	-	291,6
18	-	-	-	-	-	651,09	-	-	-	-	-	651,09
19	-	-	-	-	-	1220,1	-	-	-	-	-	1220,1
20	-	-	-	-	-	359,65	-	-	-	-	-	359,65
21	-	-	-	-	-	673,65	-	-	-	-	-	673,65
22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	594,6	-	594,6
23	-	-	-	-	-	-	-	93,68	-	-	-	93,68
24	-	-	-	-	-	-	-	-	518,1	-	-	518,1
25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	869,01	-	869,01
26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1166,4	1166,4
Σ	14111,47	7486,25	10520,7	3572,65	7504,91	2904,49	-	93,68	518,1	1463,61	1166,4	49342,26

На основании бюджета инвестиционных затрат можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является июль 2019 года, так как на этот период выпадают издержки по формированию необходимых критериев в ДМС

Далее рассмотрим смету эксплуатационных затрат проекта (таблица).

Таблица 3.8 – Эксплуатационные затраты проекта

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого:
1) Мониторинг цен на билеты	28.08.19- 11.09.19	9 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: $157,2 * 2 \text{ ч} = 314,4$ Доплата Эксперту СОУТ: $145,8 * 2 \text{ ч} = 291,6$ Доплата Начальнику СОУТ: $168,43 * 5 \text{ ч} = 842,15$	1448,15
2) Подписание договора на аренду парковочных мест	05.10.19- 12.10.19	2 ч	Доплата Ген. Директору: $187,37 * 2 \text{ ч} = 374,74$ Материальные затраты: 37 парк. Мест*576 р/место в месяц =21300р	21674,74
3) Использование программы ДМС	14.12.19- 14.05.20	4 ч	Доплата Ген. Директору: $187,37 * 2 \text{ ч} = 374,74$ Доплата Заместителю ген. Директора: $157,2 * 0,5 \text{ ч} = 78,6$ Доплата Начальнику СОУТ: $168,43 * 1,5 \text{ ч} = 252,645$	705,985

Продолжение таблицы 3.8

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого:
4)День семьи (выезд на базу)	09.01.20- 10.02.20	2 ч	Доплата Руководителю ИЛ: $149,7 * 0,5 \text{ ч} = 74,85$ Доплата Заместителю ген. Директора: $157,2 * 0,5 \text{ ч} = 78,6$ Доплата Начальнику СОУТ: $168,43 * 0,5 \text{ ч} = 84,215$ Доплата Эксперту СОУТ: $145,8 * 0,5 \text{ ч} = 72,9$ Материальные затраты: $210,8 \text{ р}$ стоимость поездки на 1 чел. *70 человек (50 человек- осн. персонал+ 20 человек дополнительные места для членов семьи) = 14756	15066,56
5)Предоставление абонементов на спорт вместе с родителями	09.01.20- 09.04.20	3 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: $157,2 * 0,5 \text{ ч} = 78,6$ Доплата Начальнику СОУТ: $168,43 * 1,5 \text{ ч} = 252,64$ Доплата Эксперту СОУТ: $145,8 * 1 \text{ ч} = 145,8$ Материальные затраты: $329,3 \text{ р}$ – оптовая стоимость абонемента на 1 ребенка *32 человека=10540	11017,04

Продолжение таблицы 3.8

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого:
6) Оплата абонементов для необходимого количества сотрудников	07.01.20-09.01.20	1 ч	Доплата ген. Директору: 187,37*0,5 ч = 93,68 Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*0,5 ч = 78,6 Материальные затраты: 845,6 р – оптовая стоимость абонемента на 1 человека *46 человек = 38900	39072,28
7)Произведение оплаты билетов за дорогу	05.02.20-08.02.20	1,5 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*1,5 ч = 235,8 Материальные затраты: 5000 р. (фиксированная сумма для всех сотрудников)* 50 человек = 250000	250235,8
8)Составление вопросов для опроса удовлетворенностью ДМС	10.02.20-18.02.20	7 ч	Доплата ген. Директору: 187,37*2 ч = 374,74 Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*5 ч = 786	1160,74
9)Проведение опроса удовлетворенности введенной системы ДМС	19.02.20-14.03.20	8 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*4 ч = 598,8 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*4 ч = 583,2	1182
10)Анализ полученных данных от опроса удовлетворенности программы ДМС	15.03.20-24.03.20	3 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*3 ч =471,6	471,6

Мероприятие	Сроки	Трудоемкость	Расчет	Итого:
11) Мониторинг удовлетворенности мероприятиями для детей	10.04.20-17.04.20	12 ч	Доплата Руководителю ИЛ: 149,7*8 ч = 1197,6 Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*4 ч = 628,8	1826,4
12) Изучение статистики об эффективности дальнейшей работы сотрудников после спорта	27.04.20-12.05.20	5 ч	Доплата Заместителю ген. Директора: 157,2*1,5 ч = 235,8 Доплата Ген. Директору: 187,37*2 ч = 374,74 Доплата Эксперту СОУТ: 145,8*1,5 ч = 218,7	829,24
13) Заключение договора с «Росгосстрах» на приобретение ДМС	19.09.19-22.09.19	2 ч	Доплата Ген. Директору: 187,37*2 ч = 374,74 Материальные затраты: стоимость 1 полиса ДМС= 19600*50 человек =980000	980374,74
ИТОГО:	-	59,5 ч	-	1325065,27

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта по разработке системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность» составили 1 325 065, 27 рублей.

Из вышеперечисленных, наиболее затратным мероприятием стало заключение договора с «Росгосстрах» на покупку полисов ДМС. Это говорит нам о том, что полисы ДМС составлены с предоставлением качественных услуг для персонала компании.

Далее составим бюджет эксплуатационных затрат (таблица).

Таблица 3.9 – Бюджет эксплуатационных затрат

0	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	05.20	Итого
1	-	1448,15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1448,15
2	-	-	-	21674,74	-	-	-	-	-	-	-	21674,74
3	-	-	-	-	-	705,985	-	-	-	-	-	705,985
4	-	-	-	-	-	-	15066,56	-	-	-	-	15066,56
5	-	-	-	-	-	-	-	11017,04	-	-	-	11017,04
6	-	-	-	-	-	-	39072,28	-	-	-	-	39072,28
7	-	-	-	-	-	-	-	250235,8	-	-	-	250235,8
8	-	-	-	-	-	-	-	1160,74	-	-	-	1160,74
9	-	-	-	-	-	-	-	-	1182	-	-	1182
10	-	-	-	-	-	-	-	-	471,6	-	-	471,6
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1826,4	-	1826,4
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	829,24	829,24
13	-	-	980374,74	-	-	-	-	-	-	-	-	980374,74
Σ	-	1448,15	980374,74	21674,74	-	705,985	54138,84	262413,58	1653,6	1826,4	829,24	1325065,27

На основании бюджета эксплуатационных затрат можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является сентябрь 2019 года, так как на этот период выпадают издержки по заключению договора на полисы ДМС.

Далее следует генеральный бюджет проекта (таблица).

Таблица 3.10 – Генеральный бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2019	14111,47	-	14111,47
Август 2019	7486,25	1448,15	8934,4
Сентябрь 2019	10520,7	980374,74	990895,44
Октябрь 2019	3572,65	21674,74	25247,39
Ноябрь 2019	7504,91	-	7504,91
Декабрь 2019	2904,49	705,985	3610,475
Январь 2020	-	54138,84	54138,84
Февраль 2020	93,68	262413,58	262507,26
Март 2020	518,1	1653,6	2171,7
Апрель 2020	1463,61	1826,4	3290,01
Май 2020	1166,4	829,24	1995,64
ИТОГО:	49342,26	1325065,27	1374407,53

Таким образом, бюджет проекта составил 1 374 407,53 рублей. Для наглядности представим график инвестиционных и эксплуатационных затрат по месяцам.

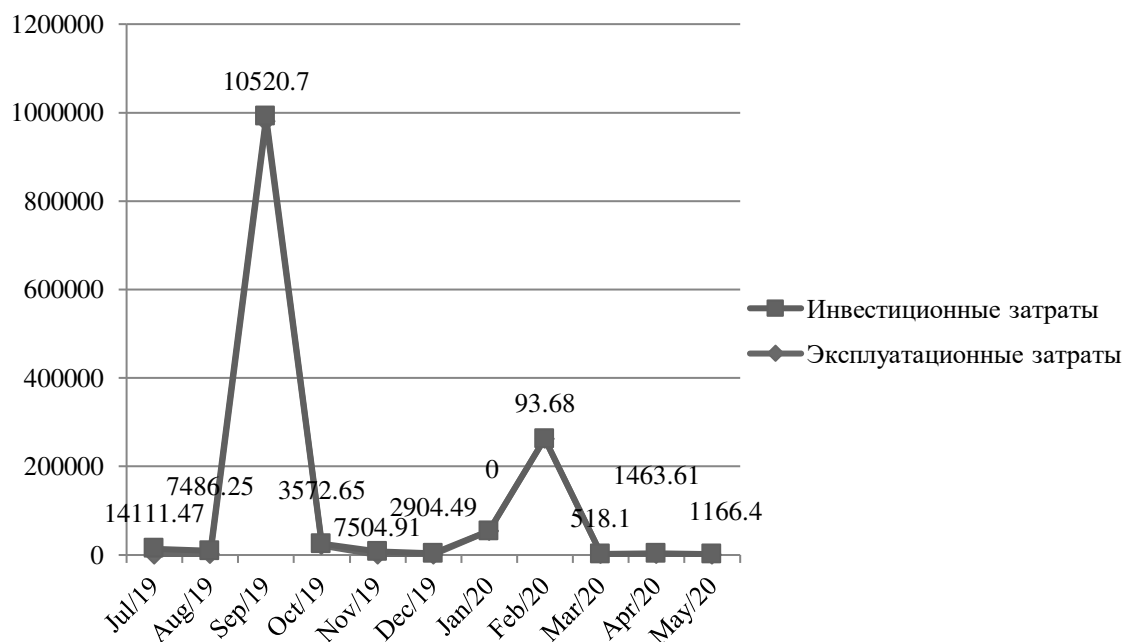


Рисунок 3.6 – График эксплуатационных и инвестиционных затрат проекта по месяцам

Итак, график эксплуатационных и инвестиционных затрат проекта по месяцам демонстрирует, что самые высокие затраты приходятся на сентябрь 2019 года.

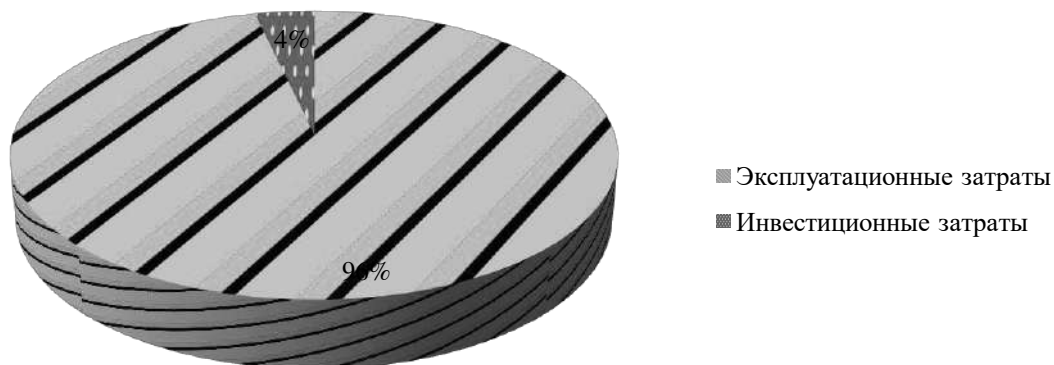


Рисунок 3.7 - График эксплуатационных и инвестиционных затрат проекта
в долях

Таким образом, инвестиционные издержки составили 4%, от общего бюджета проекта, а эксплуатационные составили 96%.

Вывод по параграфу 3.3: в данном параграфе был произведен расчет эксплуатационных и инвестиционных затрат проекта, был составлен бюджет затрат по данным видам издержек, а так же генеральный бюджет проекта по разработке системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность».

Таким образом, общие затраты на проект составляют 1 374 407,53 рублей, но уровень чистой прибыли компании позволяет нести подобные издержки.

Вывод по главе 3: в главе 3 выпускной квалификационной работы была проанализирована подсистема эффективного комплекса льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность».

В ходе изучения данной системы было выявлено, что она имеет ряд недостатков, среди которых отсутствие правильно поставленных задач и целей, несвязность технологий и формальные критерии для оценки эффективности системы.

В параграфе 3.2 был предложен проект по совершенствованию системы разработки льгот и компенсаций для увеличения уровня приверженности персонала и снижения его текучести с использованием ряда связанных технологий.

Затем был произведен расчет затрат проекта и бюджетирование кадрового проекта по месяцам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Льгота – это полное освобождение от выполнения различных требований, правил или частичное их смягчение. Как правило, данная услуга не является материальным вознаграждением.

Компенсация, напротив, подразумевает под собой определенную выплату, которая возместит потери, затраты, а также в некоторых случаях направлена на мотивацию работы сотрудников.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты формирования системы льгот и компенсаций. Во второй главе был проведен организационно – кадровый аудит ООО УЦИС «Экопромбезопасность» и анализ внутренней и внешней среды.

На основе анализов было выявлено, что УЦИС «Экопромбезопасность» несмотря на стабильность показателей, имеет некоторые проблемы.

Благодаря проведенным анализам во второй главе, мы можем выявить, что основными проблемами являются показатели роста текучести кадров и снижение уровня приверженности персонала фирме.

Именно для этого была рассмотрена тема разработки системы льгот и компенсаций. Мы усовершенствовали систему льгот и компенсаций в УЦИС «Экопромбезопасность» с учетом всех недостатков существующей системы.

На основе новых технологий были разработаны мероприятия по снижению уровня текучести персонала и по повышению уровня приверженности к компании.

В третьей главе был проведен анализ системы льгот и компенсаций и разработан проект формирования системы льгот и компенсаций в ООО УЦИС «Экопромбезопасность» сроком на 11 месяцев и стоимостью в 1 374 407,53 рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Анисимов, А.Л. Трудовые отношения и материальная ответственность работодателей и работников: учебное пособие/ А. Л. Анисимов. – М.: Деловой двор, 2011. – 321 с.
- 2 Бабынина, Л.С. Компенсационная политика: от неопределенности к системе/ Л. С. Бабынина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – №6. – С.21–33.
- 3 Бакина, С.И. Сверхнормативный труд/ С. И. Бакина // Практическая бухгалтерия. – 2011. – № 4. – С.7-15.
- 4 Бобкова, О.В. Новое в Трудовом кодексе Российской Федерации: гарантии и компенсации/ О. В. Бобкова. – М.: Феникс, 2012. – 84 с.
- 5 Брюхина, Е.Р. Проблема предоставления гарантий и компенсаций при прохождении профессиональной переподготовки/ Е. Р. Брюхина // Трудовое право. – 2011. – № 10. – С.6 –12.
- 6 Галаганов, В.П. Право социального обеспечения/ В. П. Галаганов. – М.: Академия, 2012. –448 с.
- 7 Гулиева, С.Р. Региональный опыт введения новой системы оплаты труда: компенсационные и стимулирующие выплаты/ С. Р. Гулиева // Бюджетные учреждения здравоохранения: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2012. – № 7. – С.48–53.
- 8 Гейхман, В.Л. Трудовое право: учебник для вузов/В. Л. Гейхман. – М.: Юрайт, 2011. – 523 с.
- 9 Давыдова, Е.В. Гибкий график работы/ Е. В. Давыдова // Отдел кадров коммерческой организации. – 2013. – №10. – С. 12–19.
- 10 Егорова, М.А. Коммерческое право: учебник для вузов/М. А. Егорова. – М.: Статут, 2013. – 479 с.
- 11 Захарьин, В.Р. Компенсационные и стимулирующие выплаты работникам бюджетных учреждений/ В. Р. Захарьин // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2012. –№ 16. – С.77–79.

12 Клокова, Н.В. Заработная плата и другие «трудовые» выплаты: правовые, бухгалтерские и налоговые вопросы/ Н. В. Клокова // Горячая линия бухгалтера. – 2013. – № 11. – С.41-44.

13 Крикунов, С. В. Понятие гарантий и компенсаций/ С. В. Крикунов //Журнал Работа & Зарплата. – 2013. – №4. – С.25–27.

14 Кеник, К. А. Компенсационные выплаты во время служебных командировок/ К. А. Кеник // Юрист. – 2011. – № 3. – С.10–18.

15 Кудрявцева, Е. В. Гарантии и компенсации при служебных командировках/ Е. В. Кудрявцева // Налоговый вестник. – 2012. – № 14. – С.21–35.

16 Ларцева, Л. А. Выплаты за разъездной характер работы: надбавка к зарплате или компенсация расходов/ Л. А. Ларцева// Учреждения культуры и искусства: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2010. – № 9. –С.67–72.

17 Ладнова, Е.С. Прием и увольнение работников/ Е. С. Ладнова. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 267 с.

18 Лютов, Н.Л. Российское трудовое законодательство и международные трудовые стандарты: соответствие и перспективы совершенствования: научно-практическое пособие/ Н. Л. Лютов. – М.: Центр социально-трудовых прав, 2012. – 292 с.

19 Мамытов, Е.Б. Компенсационные выплаты в Трудовом кодексе/ Е. Б. Мамытов //Трудовое право. – 2012. – №5. – С. 32–37.

20 Миронов, В.И. Трудовое право России/ В. И. Миронов. – М.: Кнорус, 2012. – 476 с.

21 Мишин, М.В. Особенности оплаты труда при работе в условиях, отклоняющихся от нормальных/М. В. Мишин // Промышленность: бухгалтерский учет и налогообложение. – 2011. – № 8. – С. 54–59.

22 Овчинникова, О.С. Учет и оплата сверхурочной работы/ О. С. Овчинникова // Зарплата. – 2012. – № 12. – С.12–18.

23 Панов, П.А. Компенсационные выплаты и компенсации в трудовом праве: научно-практическое исследование/ П. А. Панов / отв. ред. Д.Л. Кузнецов. – М.: КОНТРАКТ, 2011. – 623 с.

24 Пластинина, Н.В. Комментарий к основным положениям Трудового кодекса РФ/ Н. В. Пластинина // СПС КонсультантПлюс. – 2011(дата обращения: 15.10.2014).

25 Петров, А.Я. Гарантии и компенсации: аспекты трудового права/ А. Я. Петров// Трудовое право. –2012. –№4. – С. 32–36. Право социального обеспечения/ под ред. В.Ш.Шайхатдинова. – М.: Юрайт, 2012. – 576 с.

26 Симонов, В.И. Отношения по предоставлению гарантий и компенсаций в предмете трудового права/ В. И. Симонов // Трудовое право в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 20–22.

27 Семенихин, В.В. Компенсация командировочных расходов/В. В. Семенихин // Проблемы учёта. – 2013. –№3(165). – С.7–12.

28 Следцова, Е. А. Обязан ли работодатель выплачивать компенсацию работнику, получившему травму на производстве?/Е. А. Следцова // Трудовое право. – 2013. – №9. – С. 28–32.

29 Смирникова, Ю.Л. Финансово-правовое регулирование отношений по осуществлению компенсационных выплат/ Ю.Л. Смирникова// Законы России: опыт, анализ, практика. – 2011. – № 11. – 69–72.

30 Трудовое право России: учеб. для бакалавров/ под общ. ред. Е.Б.Хохлова, В.А.Сафонова. – М.: Юрайт, 2013. – 423 с.

31 Турсина, Е.А. Зарплата и иные выплаты работникам/ Е. А. Турсина. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. –234 с.

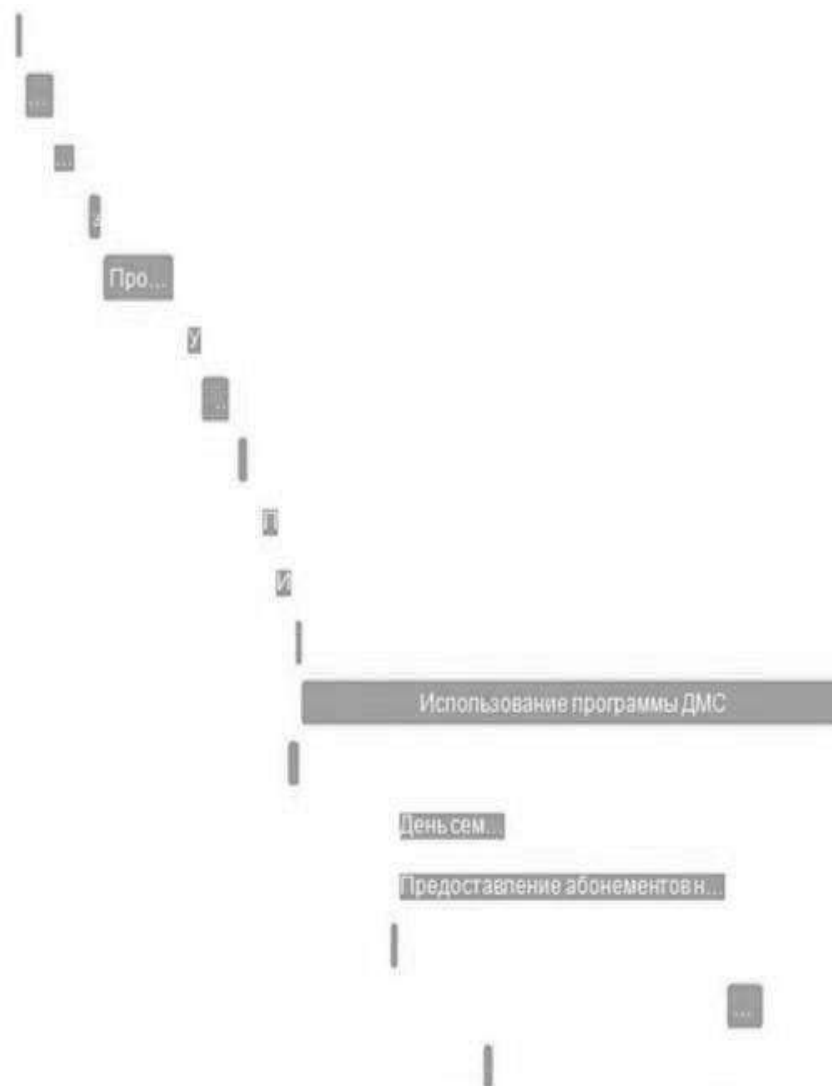
32 Чаннов, С.Е., Пресняков М.В. Оплата труда. Гарантии и компенсации: новые правила/С. Е. Чаннов, М. В. Пресняков. – М.: ГроссМедиа, 2012. – 108 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма Ганта проекта



1.13	Оповещение персон...	№ 432Н 24...
1.14	Мониторинг близлеж...	№ 432Н 24...
1.15	Подписание договор...	№ 432Н 24...
1.16	Закрепление опреде...	№ 432Н 24...
1.17	Проектирование прог...	№ 432Н 24...
1.18	Утверждение датиро...	№ 432Н 24...
1.19	Анализ заинтересова...	№ 432Н 24...
1.20	Закуп абонементов	№ 432Н 24...
1.21	Подготовка документ...	№ 432Н 24...
1.22	Изучение сотрудника...	№ 432Н 24...
1.23	Подписание докумен...	№ 432Н 24...
1.24	Использование прогр...	№ 432Н 24...
1.25	Оповещение, ознако...	№ 432Н 24...
1.26	День семьи (выделяе...	№ 432Н 24...
1.27	Предоставление або...	№ 432Н 24...
1.28	Оплата абонементов...	№ 432Н 24...
1.29	Сбор первичной инф...	№ 432Н 24...
1.30	Подписание докумен...	№ 432Н 24...



1.27	Предоставление абонементов...	№ 433Н/24...	
1.28	Оплата абонементов...	№ 433Н/24...	
1.29	Сбор первичной инф...	№ 433Н/24...	
1.30	Подписание докумен...	№ 433Н/24...	
1.31	Произведение оплат...	№ 433Н/24...	
1.32	Составление вопрос...	№ 433Н/24...	
1.33	Проведение опроса у...	№ 433Н/24...	
1.34	Анализ полученных д...	№ 433Н/24...	
1.35	Проведение опроса у...	№ 433Н/24...	
1.36	Мониторинг удовлетв...	№ 433Н/24...	
1.37	Изучение обратной с...	№ 433Н/24...	
1.38	Изучение статистики ...	№ 433Н/24...	
1.39	Проведение опроса с...	№ 433Н/24...	