

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
_____ Е.Н. Слесарев
_____ 2020 г.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ООО
«ЧЕБАРКУЛЬСКАЯ ПТИЦА» ПУТЕМ РАЗРАБОТКИ
ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ ПРОЦЕДУРЫ «УПРАВЛЕНИЕ
КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ПОДГОТОВКОЙ ПЕРСОНАЛА»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–27.03.02.2020.716.00.00 ВКР

Консультанты:

Экономическая часть,
к.э.н., доцент

_____ Н.С. Гусарова
_____ 2020 г.

Руководитель проекта,
к.т.н., доцент
кафедры ТМиЕН

_____ В.А. Горшков
_____ 2020 г.

Безопасность жизнедеятельности,
старший преподаватель

_____ Е.С. Шапранова
_____ 2020 г.

Автор проекта,
студент группы МиМс-576

_____ Т.В. Ивушкина
_____ 2020 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель

_____ Л.Н. Бережко
_____ 2020 г.

Миасс 2020

АННОТАЦИЯ

Ивушкина Т.В. Совершенствование системы качества ООО «Чебаркульская птица» путем разработки документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала». – Миасс: ЮУрГУ. МиМс-576, 89 с.

Библиогр. Список – 13 наим., 20 слайдов.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки проектов документированных процедур СМК организации ООО «Чебаркульская птица» по управлению комплектованием персонала.

Рассмотрена структура СМК организации и выявлена необходимость разработки новых документированных процедур. Изучены требования к их содержанию и оформлению, а также разработаны проекты документированных процедур. Проведен анализ затрат на разработку документированной процедуры и определен экономический эффект. Выявлены ключевые преимущества предприятия от внедрения разработанной процедуры.

Рассмотрены вопросы техники безопасности для сотрудников СМК, работающих за компьютером.

					<i>ЮУрГУ-27.02.03.2020.426.00.00 ВКР</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ Документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Разработал</i>	Ивушкина Т.В.				Совершенствование системы качества ООО «Чебаркульская птица» путем разработки документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руковод.</i>	Горшков В.А.						6	89
<i>Рецензент</i>								
<i>Н. контр.</i>	Бережко Л.Н							
<i>Зав. каф.</i>	Слесарев Е.Н.							
						ЮУрГУ, кафедра ТМиЕН		

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА ОСНОВЕ СТАНДАРТА ISO 9001-2015	
1.1 Система менеджмента качества	13
1.2 История управления персоналом	16
1.3 Подбор, обучение и мотивация персонала	20
2 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕДУРЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ПОДГОТОВКОЙ ПЕРСОНАЛА»	
2.1 Роль адаптации в системе управления персоналом	30
2.1.1 Методы, виды и стадии адаптации персонала	31
2.2 Процессы ООО «Чебаркульская птица».....	34
2.3 Персонал ООО «Чебаркульская птица»	39
2.4 Разработка проекта документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала»	40
2.4.1 Внедрение документации.....	66
2.5 Результаты разработки и внедрения процедуры	67
3 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	
3.1 Определение экономии в результате разработки процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015.....	71
3.2 Затраты на разработку процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала».....	71
3.3 Расчет заработной платы специалиста ООО «Чебаркульская птица» при разработке документа.....	72
3.4 Отчисления на страховые взносы	73
3.5 Накладные расходы	74
3.6 Структура себестоимости работ	75

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		7

3.7 Эффективность проекта процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала»	75
4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ	78
4.1 Общие требования к соблюдению санитарных правил и норм при работе на компьютере.....	79
4.2 Требования к видеодисплейным терминалам и персональным электронно-вычислительным машинам	82
4.3 Требования к помещениям для эксплуатации ВДТ и ПЭВМ	83
4.4 Требования к микроклимату, содержанию аэроионов и вредных химических веществ в воздухе помещений эксплуатации ВДТ и ПЭВМ	84
4.5 Требования к шуму и вибрации.....	85
4.6 Требования к освещению помещений и рабочих мест с ВДТ и ПЭВМ	85
4.7 Требования к организации и оборудованию рабочих мест с ВДТ и ПЭВМ	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	89

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		9

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

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

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

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

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
						10
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		

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

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

Цель работы – документирование процесса «Управления комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015.

Объектом исследования является - ООО «Чебаркульская птица».

27 декабря 1972 года была введена в эксплуатацию первая очередь Чебаркульской птицефабрики на 100 тысяч кур-несушек. Так родилась первая в области птицефабрика с клеточным содержанием птицы.

В настоящее время ООО «Чебаркульская птица» входит в Объединение «СоюзПищепром», что позволяет сохранять крепкое производство, улучшать рацион питания птицы и главное увеличивать ассортимент продукции.

Кроме разведения птицы с 2016 года ООО «Чебаркульская птица» реализовывает проект селекционно-семеноводческого центра «Чебаркульские семена», основной задачей которого является создание качественных семян районированных сортов сельхозкультур.

На сегодняшний день в Челябинской области не существует объекта, который позволил бы в крупных масштабах производить элитные семена. Ежегодная потребность для посева области составляет 400 тысяч тонн семян, из них для сортообновления необходимо не менее 50 тысяч тонн элиты.

Селекционно-семеноводческий центр «Чебаркульские семена» сможет обеспечивать регион 15 тысячами тонн элитных семян. Таким образом, комплекс «Чебаркульские семена» будет способен решить актуальную проблему низкой сортосмены и репродукционного обновления для южноуральских сельхозпроизводителей, и, следовательно, увеличения валовых сборов и урожайности культур в Челябинской области.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		11

Предметом исследования является СМК предприятия в части документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить требования ГОСТ ISO 9001-2015;
- рассмотреть управление комплектованием кадров
- уделить внимание управлению развитием персонала;
- выявить проблемы адаптации персонала на предприятии;
- разработать проект документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями стандартов ГОСТ ISO 9001-2015;
- оценить результат актуализации и внедрения процесса на предприятии ООО «Чебаркульская птица»;
- рассчитать экономический эффект от разработки проекта документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала»;
- проработать вопросы безопасности жизнедеятельности при разработке документации.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		12

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

1.1 Система менеджмента качества

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

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

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

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

СМК как система состоит из следующих элементов:

- организация;
- процессы;
- документы;

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		13

- ресурсы.

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

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

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		14

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

Принципы менеджмента качества:

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

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

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

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

Применение процессного подхода в СМК позволяет:

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

1.2 История управления персоналом

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины.

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

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

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		16

Резкое социальное расслоение общества в индустриально развитых странах, происходившее на фоне невиданного прежде роста производительных сил, сопровождалось в первые десятилетия XX века усилением влияния социалистических и коммунистических партий, а также радикальных профсоюзов, что заставило правительства этих стран активно включиться в регулирование отношений между рабочими и работодателями. Вмешательство государства привело к созданию национальных систем социального страхования, компенсации по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В результате этих законодательных изменений у компаний появилась потребность в специалистах, являющихся экспертами в области трудового законодательства, обеспечивающих контроль за его соблюдением администрацией предприятия, а также осуществляющих взаимодействие с государственными органами. Организации начали создавать специальные отделы, занимающиеся этими вопросами. Они, как правило, назывались отделами кадров.

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

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

В годы Второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий самой жизнью была поставлена грандиозная задача - в кратчайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всех

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		17

профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы подбора и подготовки кадров стали важнейшим направлением деятельности отделов по управлению человеческими ресурсами.

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

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

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

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		18

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

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

- обеспечить соответствие уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики ;
- взять под строгий контроль постоянно растущие в развитых странах издержки на рабочую силу;
- найти способы поддержать и усилить чувство принадлежности к организации у сотрудников, которым больше не требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром с помощью электронных средств связи.

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

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

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

Основной целью деятельности организаций, в соответствии с Гражданским кодексом РФ, является извлечение и максимизация прибыли (коммерческие организации). Для обеспечения этой цели руководители предприятий различных организационно-правовых форм должны воздействовать на наемных работников различными методами, имеющимися в арсенале современного менеджмента, но

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		19

на практике сводят их лишь к двум: административным методам воздействия и экономическому стимулированию.

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

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

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

1.3 Подбор, обучение и мотивация персонала

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

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

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

При найме человека на работу в процессе отбора претендентов на должность происходит идентификация характеристик нанимающегося с

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		20

требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.

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

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

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

Для осуществления отбора важно соблюсти следующие необходимые условия:

- определить наиболее общие характеристики организации и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;
- раскрыть содержание, характер и условия труда персонала, определяющие содержание профессиональной деятельности и специализацию конкретной должности (предметную область, профиль должности);

- сформулировать и конституировать (официально установить) с учетом специализации должности необходимые профессионально-квалификационные требования к претендентам на замещение должности;

- изучить, используя разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их идентификацию (сопоставление, сравнение) с требованиями должности;

- установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформление его результатов.

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

В ходе отбора человек подбирается на должность с учетом:

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

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

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

При профессиональном подборе под профессионально-квалификационные возможности человека, его профессиональный опыт осуществляется поиск наиболее соответствующих им должностей, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности,

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		22

накопленный профессиональный опыт, стаж, способности человека, часто с учетом новых обстоятельств его жизнедеятельности.

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

В этой связи возникает необходимость поиска должностей, видов деятельности под профессиональные способности и профессиональный опыт человека. Нередко в интересах самой организации или органа государственной власти, с целью наиболее рационального использования профессиональных возможностей, например опытного государственного служащего, требуется подобрать для конкретного человека наиболее подходящую должность. В этих случаях осуществляется профессиональный подбор. С внедрением в практику работы служб управления персоналом технологий планирования карьеры, реализации выводов аттестации и других потребность в профессиональном подборе существенно возрастет. Его важнейшая задача состоит в том, чтобы рационально распорядиться профессиональным потенциалом человека путем нахождения для него таких должностей, где его профессиональный опыт может быть реализован максимально. При профессиональном подборе исходят из приоритета интересов профессионала и посредством этого учитывается интерес организации.

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Принципов управления персоналом множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся и отечественных организациях принципов: научности, демократического

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		23

централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля и исполнения решений и др.

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

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

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

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

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

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

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

Постараемся классифицировать наиболее распространенные методы обучения персонала по различным признакам.

По видам обучения можно выделить следующие методы:

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

По месту обучения следует указать :

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

По степени динамичности восприятия информации методы обучения персонала подразделяются на:

- активные;
- пассивные.

Активные методы обучения включают:

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

Пассивные методы обучения включают:

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

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

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

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



Рисунок 1 – Пирамида потребностей Маслоу

А. Маслоу полагал, что поведение людей мотивируется неудовлетворенными потребностями разных уровней, на него оказывают

влияние условия профессиональной жизни, а также социальные, экономические и психологические проблемы.

Теория X и теория Y по Мак-Грегору

В 1960-е годы в США Дуглас Мак-Грегор, профессор Массачусетского технологического института, разработал теорию X и Y, которая явилась исходной позицией для неформального демократического управления. Теория X предполагает, что человек в труде изначально ленив и пассивен, старается увильнуть от работы и избежать ответственности, не проявляет какой бы то ни было инициативы.

Без регламентированной и иерархической системы принуждения такого работника в менеджменте не обойтись, т. е. он нуждается в постоянном контроле, наказании за промахи и поощрении за успехи (кнул и пряник), в повседневной опеке со стороны руководителя.

Теория Y считает, что человек изначально талантлив и стремится реализовать свои способности и возможности, готов брать на себя персональную ответственность, считая вопрос материального вознаграждения подчас вторичным. Вместе с тем такой человек жаждет признания, понимания и моральной поддержки. У него сильно развита потребность в обучении и развитии, проявляется склонность к участию в принятии управленческих решений. Он хочет самостоятельно выбирать способы выполнения того или иного задания, проявляя инициативу и творчество, способен к самоконтролю и не нуждается в постоянной опеке со стороны руководителя.

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		27

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

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

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

Согласно Герцбергу, факторы, приносящие удовлетворенность работой, значительно отличаются от факторов, приносящих неудовлетворенность работой. Следовательно, менеджеры, которые стремятся устранить факторы, порождающие неудовлетворенность работой, могут принести мир, но мотивацию, как правило, не всегда. Они будут умиротворять и успокаивать своих подчиненных, а не мотивировать их. В результате рабочие условия, такие как качество управления, заработная плата, политика компании, рабочие условия, отношения с коллегами и гарантированная занятость, были охарактеризованы Герцбергом как гигиенические факторы. Когда эти факторы наличествуют, люди не чувствуют себя неудовлетворенными, как, впрочем, и удовлетворенными тоже.

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		28

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

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

Способы мотивации персонала:

- 1) хвалите своих сотрудников;
- 2) обращайтесь к сотруднику по имени;
- 3) предоставление дополнительного отдыха;
- 4) вручение памятных подарков;
- 5) перспективы карьерного роста;
- 6) понятные задачи и критерии оценки;
- 7) возможность высказать свое мнение и быть услышанным;
- 8) личный контакт с главой компании;
- 9) бесплатный обед;
- 10) доска почета;
- 11) возможность работать дома;
- 12) почетное название должности работника;
- 13) корпоративные посиделки;
- 14) публичная благодарность;
- 15) скидки на услуги;
- 16) предоставление премий;
- 17) оплата обучения сотрудников;
- 18) зарплата;
- 19) мнения и мысли сотрудников;
- 20) оплата проезда и мобильной связи.

2 ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕДУРЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКТОВАНИЕМ И ПОДГОТОВКОЙ ПЕРСОНАЛА»

2.1 Роль адаптации в системе управления персоналом предприятия

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

За счет чего происходит снижение издержек предприятия?

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

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

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

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

Выгоды для сотрудника это:

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		30

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

2.1.1 Методы, виды и стадии адаптации персонала

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

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

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

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

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		31

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

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

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

Направления адаптации:

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

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

Виды адаптации:

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		32

3) психофизиологическая адаптация. Освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия;

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

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

Стадии адаптации:

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

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

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

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

С первого дня пребывания на предприятии работнику приходится взаимодействовать со многими службами и организациями: отделом кадров, профсоюзной организацией, с представителями администрации и т.д. У каждого

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		33

из этих органов свои цели и методы работы, свойственные ему права и обязанности.

Каждый из этих органов может оказать существенное позитивное влияние на формирование отношения работника к предприятию, его руководству и коллективу. Важнейшее условие такого влияния – доступность к нему адаптанта, разъяснение целей и задач органа или организации, внимательное отношение к нуждам адаптанта.

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

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

2.2 Процессы ООО «Чебаркульская птица»

На предприятии определены процессы и процедуры, необходимые для эффективного функционирования системы менеджмента качества.

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		34

- 1) сформулируйте видение организации, ее стратегические цели;
- 2) идентифицируйте процессы на основе их соответствия видению и целям (проанализируйте при этом, зачем нужен каждый из процессов);
- 3) определите основные характеристики процессов (входы/выходы; границы; владельцы; показатели результативности и эффективности процессов, сопряженные с целями организации; методы мониторинга и критерии достижения установленных показателей);
- 4) определите взаимосвязи и взаимодействие процессов, постройте сеть (систему) процессов;
- 5) разработайте документацию, регламентирующую процессы. Проведите обучение и добейтесь понимания процессов каждым служащим;
- 6) установите управление процессами.

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

На предприятии должны быть определены и разработаны процессы, необходимые для эффективного функционирования системы менеджмента качества. Перечень предлагаемых процессов SMK должен утверждаться на Совете директоров предприятия.

ДП 8.3-2019 «Управление проектированием». Цель процесса: Обеспечение техдокументацией для проведения работ по постановке на производство новой продукции. Критерии результативности процесса:

- уменьшение соотношения числа корректировок в первый год к числу корректировок по результатам установочной серии;
- уменьшение соотношения числа параметров продукции, близких к предельно допустимым, к общему числу измеряемых параметров.

ДП 8.5-2019 «Изготовление оснастки и контрольного оборудования». Цель процесса: обеспечение производства необходимым оборудованием и оснасткой в соответствии с планом производства. Критерии результативности процесса:

- коэффициент, определяемый соотношением фактически выполненного объёма производства к планируемому;
- соответствие фактических сроков выполнения номенклатурного плана планируемыми;
- процент выполнения номенклатурного плана;
- процент сдачи продукции с первого раза.

ДП 8.4-10.2019 «Обеспечение закупок». Цель процесса: своевременное и качественное обеспечение производства материалами и комплектующими изделиями. Критерии результативности процесса:

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

ДП 9.1-2019 «Мониторинг и измерение». Цель процесса: снижение возвратов от ВП и потребителей. Критерии результативности процесса:

- снижение внутризаводских убытков;
- снижение рекламационных убытков.

ДП 8.7-07.2019 «Управление несоответствующей продукцией». Цель процесса: предотвращение не правомерного использования несоответствующей продукции. Критерии результативности процесса:

- коэффициент возврата продукции от потребителей;
- коэффициент общих потерь от брака.

ДП 8.2.1-2019 «Коммуникация с потребителями». Цель процесса: выполнение стратегической цели по продаже продукции. Критерии результативности процесса:

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

ДП 7.1.3-02.2019 «Управление энергетическим оборудованием». Цель процесса: обеспечение бесперебойной работы энергетического оборудования для выполнения плановых показателей. Критерии результативности процесса:

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

ДП 7.1.3-01.2019 «Управление технологическим оборудованием». Цель процесса: поддержание технологического и подъёмно-транспортного оборудования в исправном состоянии. Критерии результативности процесса:

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

ДП 7.1.2-2020 «Управление комплектованием и подготовкой персонала». Цель процесса: обеспечение комплектования персонала в необходимом количестве и требуемой квалификации; обеспечение соответствия квалификации работников требованиям выполняемой работы, влияющей на качество продукции. Критерии результативности процесса:

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

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

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

Предприятие обеспечено необходимыми ресурсами и информацией для поддержания этих процессов и их мониторинга. Мониторинг процессов с целью обеспечения выполнения целей процессов, измерение результативности, анализ

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		37

и улучшение процессов осуществляется, прежде всего, владельцами процессов, а также при проведении внутренних аудитов СМК и анализа со стороны руководства. Критерии, показатели и методики расчета результативности процессов СМК приведены в картах процессов в соответствии с требованиями МИК-СМК 4.4.2-10.

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

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

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

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

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		38

разрабатывает карту процесса или контролирует назначенного им разработчика карты процесса.

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

2.3 Персонал ООО «Чебаркульская птица»

Предприятие сохранило главное – квалифицированных специалистов.

Сегодня это развивающееся предприятие, насчитывающее около 800 рабочих и служащих. Предприятие обладает высокоинтеллектуальными кадрами и мощной производственной базой.

ООО «Чебаркульская птица» является одним из градообразующих предприятий города Чебаркуль. На заводе активно действует профсоюз. Для рядовых работников завода принципы корпоративной ответственности приобретает реальные формы:

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

Социальный пакет работника ООО «Чебаркульская птица»:

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

Необходимость актуализации процесса «Управление комплектованием и

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		39

подготовкой персонала», по которому осуществляется процесс управления персоналом обеспечивая непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта, стремлением предприятия «Чебаркульская птица» правильно воздействовать на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования потенциала персонала. Человек является ведущим звеном всех процессов, из которых складывается деятельность предприятия «Чебаркульская птица». Все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием с помощью которого будут осуществляться улучшения и усовершенствования всей деятельности предприятия ООО «Чебаркульская птица».

2.4 Разработка проекта документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала»

Прежде чем разработать проект процедуры SMK предприятия ООО «Чебаркульская птица» мною была предложена методологическая инструкция по документированию SMK «Карта процесса» (МИК-SMK 4.4.1-10.2020). В этой методологической инструкции прописана процедура разработки документации системы менеджмента качества, разработано «Положение о владельце процесса», прописано документирование процедур и процессов. С учетом этой методологической инструкции по качеству МИК-SMK 4.4.1-10.2020 «Карта процесса» разработан проект документированной процедуры ДП-SMK 7.1.2-2020 «Управление комплектованием и подготовкой персонала».

Полный текст разработанных проектов методологической инструкции по качеству «Карта процесса» и документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала» приведены ниже.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		40

МИК-СМК 4.4.1-10.2020 «Карта процесса»

Назначение

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

Область распространения

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

Ответственность

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

Определения и сокращения

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

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

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

Применяемые сокращения:

ВлП - Владелец процесса

ВП - Военное представительство;

ГД - Генеральный директор

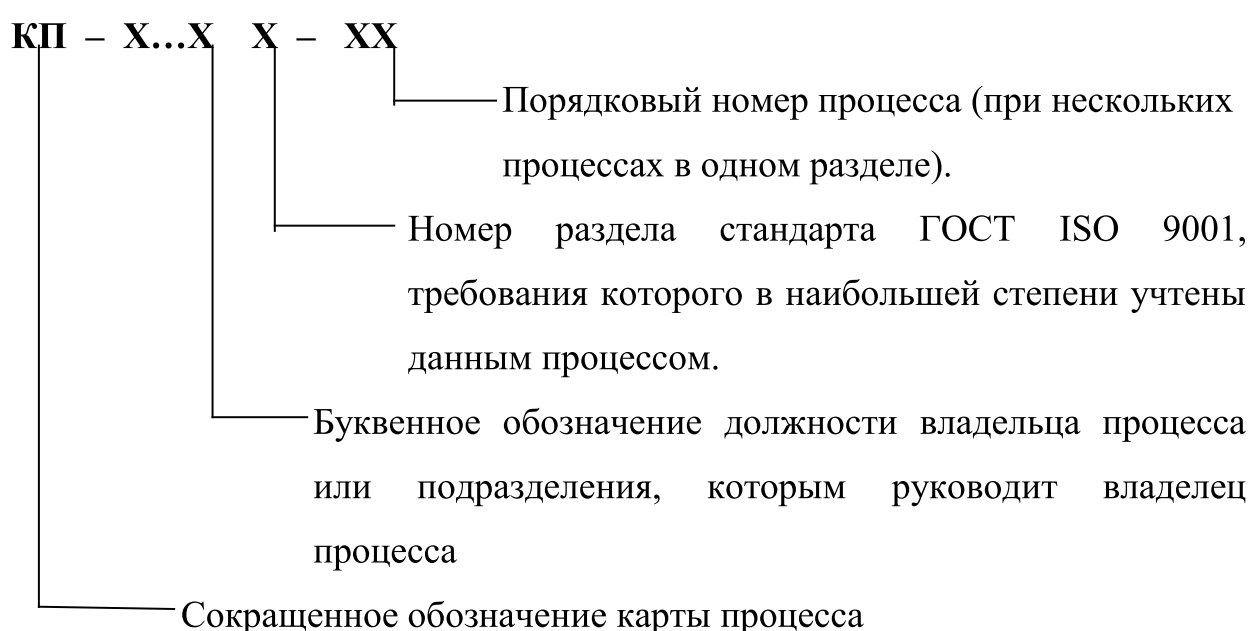
					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		41

ДН - Директор по направлению
ОСУ - Отдел системы управления
РП - Руководитель подразделения
ФК - Формуляр качества.

Разработка карты процесса

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

Обозначение процесса присваивает ОСУ по следующей схеме:



Например: КП-ОУП 6.2-11.

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

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

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

Цель процесса – планируемый результат процесса.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		42

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Контролируемые параметры процесса – конкретные характеристики завершения процесса.

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

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

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

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

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

Карту процесса согласовывают: ДпП, ДН.

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

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

Заполненные Анкеты должны быть возвращены владельцами процессопотребителей и руководителями подразделений-потребителей в ОСУ. По результатам анкетирования, которые ОСУ доводит до владельцев процессопотребителей.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		44

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

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

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

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

Записи

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

Перечень ссылочных документов

- ГОСТ 9000-2015 СМК. Основные положения и словарь.
 ГОСТ 9001-2015 СМК. Требования.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		45

Приложения «А»

(обязательное)

Форма 1-го листа карты процесса

Утверждаю

Генеральный директор

Ф.И.О.

«__» _____ 20__ г.

ФК-36 МИК 4.2.3-10

Карта процесса

Наименование процесса		Лист 1	Листов 2
Обозначение процесса		Изменение _____	Дата
Владелец процесса			
Определение процесса	Цель процесса		
Начало	Окончание		
Входы процесса	Выходы процесса		
Требования к входам	Требования к выходам		
Поставщики процесса	Потребители процесса		
Инструкция на процесс			
Другая документация			

Продолжение приложения «А»

Форма 2 листа карты процесса

ФК-36 МИК 4.2.3-10

Карта процесса

Наименование процесса		Лист 2	Листов 2
Обозначение процесса		Изменение _____ Дата	
Записи по качеству	Наименование документа	Требования	
Контролируемые параметры процесса			
Показатели результативности			
Показатели эффективности			
Методики определения результативности и эффективности процесса			
Процесс считается результативным, если:			
Разработал _____ Дата _____	Согласовано _____ Дата _____	Согласовано _____ Дата _____	

Положение

о владельце процесса
системы менеджмента качества ООО «Чебаркульская птица»

Общие положения

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

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

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

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		48

разрабатывает карту процесса или контролирует назначенного им разработчика карты процесса.

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

Ответственность

Владелец процесса несет ответственность за:

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

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

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

Своевременное предоставление потребителю процесса ожидаемых качественных результатов процесса.

Обеспечение результативности процесса и его улучшения.

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

Обязанности и функции

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

Знать и выполнять требования ГОСТ ISO 9001, нормативных документов СМК предприятия, требования внешних и внутренних потребителей процесса на

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		49

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

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

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

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

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

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

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

Права

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		50

Владелец процесса имеет право:

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

Определять персонал, необходимый для обеспечения функционирования процесса.

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		51

**РЕЕСТР
регистрации карт процессов**

Ведение реестра начато _____

Инженер по качеству _____ Ф.И.О.
подпись

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

ООО "Чебаркульская птица"

ФК-198

Анкета

удовлетворенности потребителей результатами процессов СМК

Уважаемый _____
(Ф.и.о.)

Вы являетесь потребителем результатов процесса СМК

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

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

*** Критерии удовлетворенности**

- 1. Качество поставляемого продукта за полугодие (документации, продукции, услуги)
- 2. Выполнение плановых сроков поставки (документации, продукции, услуги). За полугодие
- 3. Быстрота реагирования на предъявляемые оперативные претензии
- 4. Компетентность персонала поставщика, влияющая на качество прод.
- 5. Своевременное доведение информации поставщиком об изменениях
- СРЕДНИЙ БАЛЛ

Пожелания в адрес Вашего поставщика, по дальнейшему совершенствованию процесса

_____ (подпись, дата) _____ (ф.и.о.)

• Критерии уточняются в соответствии с конкретным процессом.

Отчет по результативности процесса СМК

Обозначение КП и наименование процесса _____

за _____ квартал 20__ года

1. Контролируемые параметры процесса _____

2. Наименование, расчетная формула, значения показателей результативности _____

3. Оценка удовлетворенности потребителей процесса _____

(средний балл на основе анкетирования)

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

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

Владелец процесса _____

Должность
Ф.И.О

Подпись и дата

ДП-СМК 7.1-02.2020 «Управление комплектованием и подготовкой персонала»

1. Назначение

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

2. Область распространения

Настоящая методологическая инструкция распространяется на все подразделения предприятия.

3. Ответственность

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

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

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

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

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

4. Термины.

ГД - Генеральный директор;

ГУ ЦЗН - Государственный центр занятости населения;

ГЭ - Главный экономист;

ДпП - Директор по персоналу;

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

ИПК - Инженер по подготовке кадров;

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		55

ИСО - Международная организация по стандартизации;

ОИ - Ответственный исполнитель;

ОУП - Отдел управления персоналом;

ПП - Подразделения предприятия;

Пр - Преподаватели;

ПЭО - Планово-экономический отдел;

РП - Руководитель подразделения;

СМИ - Средства массовой информации;

ТД - Технический директор;

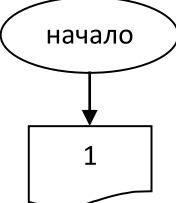
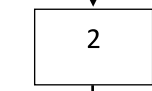
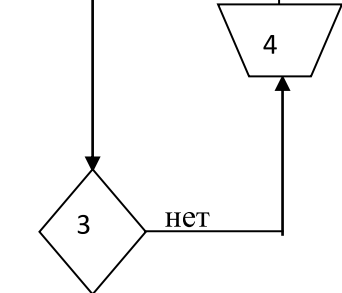
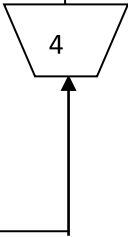
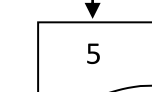
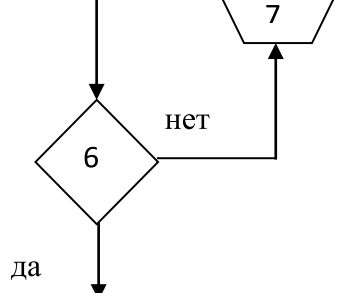
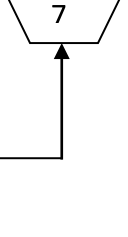
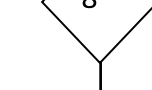
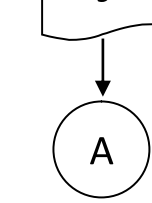
ФК - Формуляр качества.

5. Схема процедуры управления подготовкой персонала приведена в таблице 1

5.1 Схема процедуры управления комплектованием персонала приведена в таблице 2

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		56

Таблица 1 – Схема процедуры управления и подготовкой персонала

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

Продолжение таблицы 1

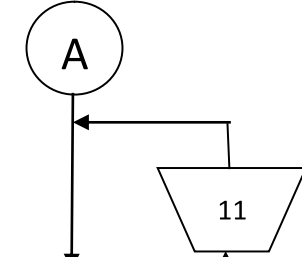

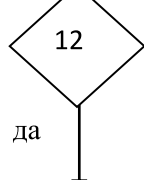
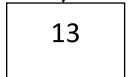
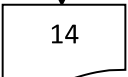
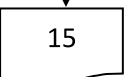
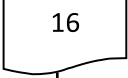
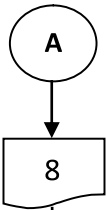
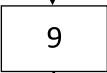
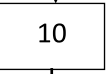
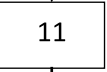
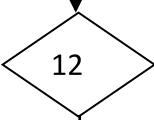
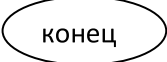
Ответственность	Схема процедуры	Действия и указания
Пр ИПК		<p><u>10. Проверка и согласование программы обучения с Зам Генерального директора по СМК.</u> Принятие или замечания на доработку</p>
ИПК		<p><u>11. Доработка программы обучения.</u> Доработку проводит ИПК в соответствии с замечаниями Зам ГД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

Таблица 2 – Схема управления комплектованием персонала

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

Продолжение таблицы 2

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

6. Записи

1. Личные карточки работников - Т-2 (общероссийская форма),
КП-СМК 7.1.-01. 2020.

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

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

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

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

Протоколы заседания квалификационной комиссии хранятся в бюро подготовки кадров постоянно.

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

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

7. Ссылочная документация.

ГОСТ 9000- 2015 СМК. Основные положения и словарь.

МИК-СМК 4.4.1-01.2020 СМК. Управление методологическими и рабочими инструкциями по качеству и Руководством по качеству.

МИК-СМК 4.4.2 -01.2020 Управление записями.

СТП 669 СМК. Установление процесса управления подготовкой кадров.

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		61

Журнал ознакомления с документами СМК

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

Исх _____ № _____
 Вх ОУП _____ № _____

Заявка по комплектованию цеха (отдела) персоналом

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

Руководитель подразделения _____
 подпись _____ расшифровка подписи _____

Согласовано:

Директор по структуре _____
 подпись _____ расшифровка подписи _____

Главный экономист _____
 подпись _____ расшифровка подписи _____

Журнал ознакомления с локальными нормативными актами ООО «Чебаркульская птица»

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

Оценка работника в испытательный срок

Ф.И.О. _____

Подразделение _____

Должность _____

Наставник _____

С ДИ ознакомлен: № ДИ _____

(подпись ответственного за СМК в подразделении и расшифровка подписи)

Дата окончания испытательного срока: _____

Оценка работника

(деятельность работника оценивается по 7-ми бальной шкале)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Отзыв руководителя: _____

Предложения по дальнейшей работе сотрудника: _____

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

Заполняется отделом управления персоналом:

Средний балл оценки заданий: _____

Средний балл по всем параметрам: _____

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

Рекомендации: _____

Начальник ОУП _____ / _____ /

Решение: _____

« ____ » _____ 20 ____ г.

2.4.1 Внедрение документации

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

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

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

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

Рассмотрим этапы внедрения процесса на предприятии.

Обучение работе с процессом:

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

Корректировка:

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		66

Работа процесса:

- передача контроля за исполнением процесса – владельцу процесса;
- добавление информации в Карту процесса.

2.5 Результаты разработки и внедрения процедуры

В результате разработки проекта документированной процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями методологической инструкции МИК-СМК 4.2.2-01.2020 и на основании методологической инструкции МИК-СМК 7.1-01.2020, мы получили карту процесса ДП-СМК 7.1-11.2020, которая приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Карта процесса ДП-СМК 7.1-11.2020

Система менеджмента качества ООО «Чебаркульская птица»			
Утверждаю Генеральный директор _____ Д.А. Пырсигов «__» _____ 20__ г.			
Карта процесса			
Наименование	Управление комплектованием и подготовкой персонала	Лист 1	Листов 3
Обозначение процесса	ДП-СМК 7.1-11	Изменение _____ Дата _____	
Владелец процесса		Директор по персоналу	
Определение процесса		Цель процесса	
Установление процедуры управления комплектованием и подготовкой персонала.		1. Обеспечение комплектования персонала в необходимом количестве и требуемой квалификации. 2. Обеспечение соответствия квалификации работников требованиям выполняемой работы, влияющей на качество продукции.	

Продолжение таблицы 3

Начало		Окончание	
Заявки для формирования Плана обучения. Заявки на заполнение вакансий.		1. Аттестация обученного персонала. 2. Прохождение вновь принятым работником испытательного срока.	
Входы процесса		Выходы процесса	
1. Заявки на обучение 2. Заявки по комплектованию персоналом.		1. Прием персонала в необходимом количестве и требуемой квалификации. 2. Обученный и аттестованный персонал.	
Требования к входам		Требования к выходам	
1. СТП 669. 2. МИК-СМК 6.2-01.		1. Соответствие вновь принятого и обученного персонала требованиям ДИ, РИ и ЕТКС.	
Поставщик процесса		Потребители процесса	
Подразделения.		Подразделения.	
Инструкция на процесс		МИК-СМК 7.1.2-01.2020 «Управление комплектованием и подготовкой персонала».	
Записи по качеству	Наименование документа		Требования
	1. Личные карточки работников Т-2 2. Протокол аттестации персонала, занятого в изготовлении изделий ВТ. 3. Отчет о выполнении Плана подготовки кадров. 4. Протокол заседания квалификационной комиссии.		1. Унифицированная форма Т-2, утверждена Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 г. №1. 2. ФК-128, СТП 669, прил. 6. 3. ФК-124, СТП 669, прил.3.
Контролируемые параметры процесса			
1. Текучесть персонала. 2. Обучение персонала. 3. Затраты на обучение			
Показатели результативности		1. Коэффициент текучести персонала (сравнение с базовым по предприятию) 2. Выполнение плана подготовки персонала 3. Коэффициент аттестации персонала	
Показатели эффективности		1. Отношение фактических затрат на обучение к плановым затратам	

Методики определения результативности и эффективности процесса

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

Процесс считается результативным, если :

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

Предприятие ООО «Чебаркульская птица» после внедрения процесса «Управление комплектованием и подготовкой персонала» получает ряд преимуществ:

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

Персонал предприятия в свою очередь получает:

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		70

3 РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Определение экономии в результате разработки процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала» в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2015

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

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

Разработав проект документа, необходимо оценить его эффективность при его внедрении.

3.2 Затраты на разработку процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала»

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

Расчет затрат на материалы и ПКИ приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет затрат на ПКИ и М

Наименование ПКИ и М и других материальных ресурсов	Единица измерения	Кол-во	Цена единицы, руб. (без НДС)	Сумма, руб.	Обоснование
1	2	3	4	5	6
Бумага для принтера	уп.	1	270,00	270,00	прайс-лист

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6
Ручка шариковая	шт.	1	15,00	15,00	прайс-лист
Картридж для принтера laser jet 1200	шт.	1	940,00	940,00	прайс-лист
Всего				1 225,00	

3.3 Расчет заработной платы специалиста ООО «Чебаркульская птица» при разработке документа

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

$$\text{ЗП ср.} = \text{О} \cdot \text{К терр} + \text{П},$$

(1)

где О – оклад, 10 150,00 рублей в месяц;

К терр – территориальный коэффициент, $10\,150,00 \cdot 15\% = 1\,522,50$ рублей;

П – премия, $(10\,150,00 + 1\,522,50) \cdot 50\% = 5\,836,25$ рублей;

ЗП = $10\,150,00 + 1\,522,50 + 5\,836,25 = 17\,508,75$ рублей.

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

Таблица 5 – Календарный план проведения работ

Наименование работ	Срок выполнения		Трудоёмкость (чел/час)
	начало	окончание	
1	2	3	4

Получение задания на актуализацию процесса	01.04.2020	-	2
--	------------	---	---

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Анализ требованиями ГОСТ ISO 9001	04.04.2020	06.04.2020	24
Разработка критериев и показателей процесса	07.04.2020	19.04.2020	68
Разработка карты процесса	20.04.2020	26.04.2020	32
Написание и согласование процесса	27.04.2020	29.04.2020	11
ИТОГО:			137

При среднем количестве часов в месяц – 137 часов продолжительность работ будет занимать примерно 1 месяц.

Полные расходы на оплату труда приведены в таблице 6.

3.4 Отчисления на страховые взносы

В соответствии с Налоговым кодексом РФ (часть вторая) установлен единый социальный налог по ставке 30% от расходов на оплату труда.

Кроме того, предприятие производит отчисления на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Для ООО «Чебаркульская птица» размер страхового тарифа, указанный в страховом свидетельстве равен 0,2.

Таким образом, суммарный тариф отчислений на социальные нужды составит для ООО «Чебаркульская птица» 30,2% от суммы расходов на оплату труда.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		73

Размер отчислений на страховые взносы составит:

$$17\,508,75 \cdot 30,2\% = 5\,287,64 \text{ рублей.}$$

Таблица 6 – Полные расходы на оплату труда

Сроки		Продолжительность (мес.)	Категория работающих специалисты и служащие			
Начало	Окончание		Кол-во участ- ников (чел.)	Трудоем- кость (чел/мес)	Средне- месячный размер расходов на оплату труда одного человека в месяц, (руб.)	Расходы на оплату труда
1	2	3	4	5	6	7
04.04.2016	22.04.2016	1	1	1	17 508,75	17 508,75

3.5 Накладные расходы

Сюда относятся:

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

- затраты на обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности.

Накладные расходы составляют 10 % от расходов на оплату труда.

Накладные расходы = $17\,508,75 \cdot 10\% = 1\,750,88$ рублей.

3.6 Структура себестоимости работ

Себестоимость собственных работ составляет сумму всех вышеперечисленных.

Плановая структура себестоимости работ представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Плановая структура себестоимости работ

Наименование статей затрат	Всего, руб.	Доля в полной себестоимости в %
ПКИ и М	1 225,00	4,8
Расходы на оплату труда	17 508,75	68,0
Отчисления на социальные нужды (30,2%) от расходов на оплату труда	5 287,64	20,5
Накладные расходы (10 % от расходов на оплату труда) пересчитать	1 750,88	6,7
Итого себестоимость собственных работ	25 772,27	
Итого полная себестоимость	25 772,27	100,00
	(руб.)	(%)

3.7 Эффективность проекта процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала»

Сравним стоимость разработки процедуры «Управление комплектованием и подготовкой персонала, со сторонними организациями и проведем анализ

выгодно ли разрабатывать «Управление комплектованием и подготовкой персонала» у сторонней организации или следует разработать процесс самостоятельно.

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

В стоимость услуг также входит:

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

Таблица 8 – Состав цены разработки процедуры в сторонней организации

Наименование организации	Разработка документа, руб.
Консалтинговой группы "ФИНЭКС".	73 000, 00
ИСО Консалтинг	58 500,00
«ISO - G-group»	84 500, 00

Рассчитаем среднюю стоимость разработки процедуры в сторонней организации, руб. (2)

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

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

n - количество рассмотренных организаций.

$$C_{cp.} = (73\ 000,00 + 58\ 500,00 + 84\ 500,00) / 3 = 72\ 000 \text{ рублей.}$$

Сравним стоимость разработки процесса специалистом ООО «Чебаркульская птица» и сторонней организации. Расчеты сведем в таблицу 9.

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

Специалист ООО «Чебаркульская птица»	Сторонняя коммерческая организация	Экономия
25 772,27	72 000,00	46 227,73

Расчет экономии, руб.

$$C = C_{ст.} - C_{ср.}, \quad (3)$$

$$C = 72\,000,00 - 25\,772,27 = 46\,227,73 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономия затрат предприятия на разработку процесса собственным специалистом составила 46 227,73 руб.

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

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

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

Персонал организации получает:

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

4 БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

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

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

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

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

Предусматривается строгое соблюдение регламентированных перерывов на обед и два регламентированных перерыва по 15 минут. При восьми часовом графике работы обед должен быть через 4 часа от начала работы,

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		78

дополнительные перерывы предусмотрены через 3 часа от начала работы и за 2 часа до ее окончания.

Обеспечение требований технической эстетики. В помещении цвет белый. Восприятие человеком и психофизиологическое воздействие на него действует успокаивающе, способствуя сосредоточенности внимания, что хорошо не только для самих работников предприятия, но и для посетителей.

4.1 Общие требования к соблюдению санитарных правил и норм при работе на компьютере

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

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

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

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

Электростатическое поле. Эксперты предполагают, что низковольтный разряд способен вызывать и прерывать клеточное развитие; отмечена повышенная частота заболевания глаукомой. Под действием повышенной

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		79

концентрации пыли вблизи экранов повышает вероятность возникновения дерматитов лица (прыщи, экземы, зуд кожи).

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

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

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

С точки зрения обеспечения условий работы оператора ВДТ и ПЭВМ необходимо следующее: достаточное освещение экрана дисплея и рабочего места; полная техническая исправность оборудования, его электробезопасность; пожаробезопасность помещения; оптимальный микроклимат, способствующий эффективной работе; соответствие рабочего места требованиям эргономики. Требования по обеспечению соответствующих условий труда регламентируются Санитарными правилами и нормами «Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, персональным электронно-вычислительным

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
						80
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		

машинам и организации работы», утвержденным и введенным в действие Комиссией по государственному санитарно-эпидемиологическому нормированию при Минздраве России Постановлением от 03.06.2003г. N 118 (СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03).

Настоящие Санитарные правила и нормы (далее - Санитарные правила) предназначены для предотвращения неблагоприятного воздействия на человека вредных факторов, сопровождающих работы с видеодисплейными терминалами (далее - ВДТ) и персональными электронно - вычислительными машинами (далее - ПЭВМ) и определяют санитарно – гигиенические требования к обеспечению безопасных условий труда пользователей ВДТ и ПЭВМ.

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

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

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

В соответствии с ФЗ №52 – ФЗ от 30.03.99 «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» в организациях должен осуществляться производственный контроль за соблюдением требований санитарных правил и проведением гигиенических и лечебно-профилактических

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ документа</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		81

мероприятий, направленных на предупреждение возникновения заболеваний работников, использующих ВДТ и ПЭВМ, а также на обеспечение нормальных условий труда, отдыха, обучения и воспитания людей и выполнение гигиенических показателей качества выпускаемой продукции.

Руководители предприятий, организаций и учреждений вне зависимости от форм собственности и подчиненности в порядке обеспечения производственного контроля обязаны привести рабочие места пользователей ВДТ и ПЭВМ в соответствие с требованиями настоящих Санитарных правил.

Государственный санитарно-эпидемиологический надзор и контроль за выполнением настоящих Санитарных правил осуществляется органами и учреждениями Государственной санитарно-эпидемиологической службы

Российской Федерации, а ведомственный санитарно-эпидемиологический надзор и контроль - органами и учреждениями санитарно-эпидемиологического профиля соответствующих министерств и ведомств.

4.2 Требования к видеодисплейным терминалам и персональным электронно-вычислительным машинам

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

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

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

Конструкция ВДТ должна обеспечивать возможность фронтального наблюдения экрана путем поворота корпуса в горизонтальной плоскости вокруг вертикальной оси в пределах ± 30 градусов и в вертикальной плоскости вокруг горизонтальной оси в пределах ± 30 градусов с фиксацией в заданном

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		82

положении. Дизайн ВДТ должен предусматривать окраску корпуса в спокойные мягкие тона с диффузным рассеиванием света. Корпус ВДТ и ПЭВМ, клавиатура и другие блоки и устройства ПЭВМ должны иметь матовую поверхность одного цвета с коэффициентом отражения 0,4 - 0,6 и не иметь блестящих деталей, способных создавать блики.

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

В технической документации на ВДТ должны быть установлены требования на визуальные параметры, соответствующие действующим на момент разработки или импорта ГОСТ и признанным в Российской Федерации международным стандартам.

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

Конструкция ВДТ и ПЭВМ должна обеспечивать мощность экспозиционной дозы рентгеновского излучения в любой точке на расстоянии 0,05 м от экрана и корпуса ВДТ, при любых положениях регулировочных устройств не должна превышать $7,74 \times 10$ А/кг, что соответствует эквивалентной дозе, равной 0,1 мбэр/ч (100 мкР/ч).

4.3 Требования к помещениям для эксплуатации ВДТ и ПЭВМ

Помещения с ВДТ и ПЭВМ должны иметь естественное и искусственное освещение.

Естественное освещение должно осуществляться через светопроемы, ориентированные преимущественно на север и северо-восток и обеспечивать

коэффициент естественной освещенности (КЕО) не ниже 1,2% в зонах с устойчивым снежным покровом и не ниже 1,5% на остальной территории.

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

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

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

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

4.4 Требования к микроклимату, содержанию аэроионов и вредных химических веществ в воздухе помещений эксплуатации ВДТ и ПЭВМ

В производственных помещениях, в которых работа на ВДТ и ПЭВМ является основной (диспетчерские, операторские, расчетные, кабины и посты управления, залы вычислительной техники и др.), должны обеспечиваться оптимальные параметры микроклимата.

Для повышения влажности воздуха в помещениях с ВДТ и ПЭВМ следует применять увлажнители воздуха, заправляемые ежедневно дистиллированной или прокипяченной питьевой водой.

Содержание вредных химических веществ в воздухе производственных помещений, в которых работа на ВДТ и ПЭВМ является вспомогательной, не должно превышать «Предельно допустимых концентраций вредных веществ в воздухе рабочей зоны».

Содержание вредных химических веществ в производственных помещениях, работа на ВДТ и ПЭВМ в которых является основной

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		84

(диспетчерские, операторские, расчетные, кабины и посты управления, залы вычислительной техники и др.), не должно превышать «Предельно допустимых концентраций загрязняющих веществ в атмосферном воздухе населенных мест».

4.5 Требования к шуму и вибрации

При выполнении основной работы на ВДТ и ПЭВМ (диспетчерские, операторские, расчетные кабины и посты управления, залы вычислительной техники и др.), во всех учебных и дошкольных помещениях с ВДТ и ПЭВМ уровень шума на рабочем месте не должен превышать 50 дБА.

На рабочих местах в помещениях для размещения шумных агрегатов вычислительных машин (АЦПУ, принтеры и т.п.) уровень шума не должен превышать 75 дБА.

При выполнении работ с ВДТ и ПЭВМ в производственных помещениях уровень вибрации не должен превышать допустимых значений согласно «Санитарным нормам вибрации рабочих мест».

Снизить уровень шума в помещениях с ВДТ и ПЭВМ можно использованием звукопоглощающих материалов с максимальными коэффициентами звукопоглощения в области частот 63 - 8000 Гц для отделки помещений (разрешенных органами и учреждениями Госсанэпиднадзора России), подтвержденных специальными акустическими расчетами.

Дополнительным звукопоглощением служат однотонные занавеси из плотной ткани, гармонирующие с окраской стен и подвешенные в складку на расстоянии 15 - 20 см от ограждения. Ширина занавеси должна быть в 2 раза больше ширины окна.

4.6 Требования к освещению помещений и рабочих мест с ВДТ и ПЭВМ

Искусственное освещение в помещениях эксплуатации ВДТ и ПЭВМ должно осуществляться системой общего равномерного освещения, в производственных и административно - общественных помещениях, в случаях

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		85

преимущественной работы с документами, допускается применение системы комбинированного освещения (к общему освещению дополнительно устанавливаются светильники местного освещения, предназначенные для освещения зоны расположения документов).

Освещенность на поверхности стола в зоне размещения рабочего документа должна быть 300 - 500 лк. Допускается установка светильников местного освещения для подсветки документов. Местное освещение не должно создавать бликов на поверхности экрана и увеличивать освещенность экрана более 300 лк.

Следует ограничивать прямую блескость от источников освещения, при этом яркость светящихся поверхностей (окна, светильники и др.), находящихся в поле зрения, должна быть не более 200 кд/кв. м.

Следует ограничивать отраженную блескость на рабочих поверхностях (экран, стол, клавиатура и др.) за счет правильного выбора типов светильников и расположения рабочих мест по отношению к источникам естественного и искусственного освещения, при этом, яркость бликов на экране ВДТ и ПЭВМ не должна превышать 40 кд/кв. м и яркость потолка при применении системы отраженного освещения не должна превышать 200 кд/кв. м.

В качестве источников света при искусственном освещении должны применяться преимущественно люминесцентные лампы типа ЛБ. При устройстве отраженного освещения в производственных и административно - общественных помещениях допускается применение металлогалогенных ламп мощностью до 250 Вт. Допускается применение ламп накаливания в светильниках местного освещения.

4.7 Требования к организации и оборудованию рабочих мест с ВДТ и ПЭВМ

Рабочие места с ВДТ и ПЭВМ по отношению к световым проемам должны располагаться так, чтобы естественный свет падал сбоку, преимущественно слева.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		86

Схемы размещения рабочих мест с ВДТ и ПЭВМ должны учитывать расстояния между рабочими столами с видеомониторами (в направлении тыла поверхности одного видеомонитора и экрана другого видеомонитора), которое должно быть не менее 2,0 м, а расстояние между боковыми поверхностями видеомониторов - не менее 1,2 м.

Конструкция рабочего стола должна обеспечивать оптимальное размещение на рабочей поверхности используемого оборудования с учетом его количества и конструктивных особенностей (размер ВДТ и ПЭВМ, клавиатуры, мышки и др.), характера выполняемой работы. При этом допускается использование рабочих столов различных конструкций, отвечающих современным требованиям эргономики.

Конструкция рабочего стула (кресла) должна обеспечивать поддержание рациональной рабочей позы при работе на ВДТ и ПЭВМ, позволять изменять позу с целью снижения статического напряжения мышц шейно - плечевой области и спины для предупреждения развития утомления.

Экран видеомонитора должен находиться от глаз пользователя на оптимальном расстоянии 600 - 700 мм, но не ближе 500 мм с учетом размеров оптимальном расстоянии 600 – 700 мм, но не ближе 500 мм с учетом алфавитно-цифровых знаков и символов.

Для обеспечения оптимальной работоспособности и сохранения здоровья профессиональных пользователей на протяжении рабочей смены должны устанавливаться регламентированные перерывы.

Продолжительность непрерывной работы с ВДТ без регламентированного перерыва не должна превышать 2 часов.

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		87

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

На предприятии ООО «Чебаркульская птица» определены процессы, необходимые для эффективного функционирования системы менеджмента качества. Одним из основных процессов является процесс «Управления комплектованием и подготовкой персонала», который соответствует требованиям стандартов ГОСТ ISO 9001.

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

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

					<i>ЮУрГУ-27.03.02.2020.716.00.00 ВКР</i>	Лист
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата		88

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

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