

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Самарский государственный технический университет»

Инженерно-экономический факультет

Кафедра «Экономика и управление организацией»

Функционально-стоимостной анализ
в системе управления персоналом

Самара 2015

Издается по решению методического совета ИЭФ

ББК 67.401

У 80-4

Функционально-стоимостной анализ в системе управления персоналом. Учеб.пособ./ Самар. гос. техн. ун-т; Г.П. Гагаринская. 2015. с.

Предназначено для обучающихся направлений подготовки 38.04.03.
«Управление персоналом».

© Гагаринская Г.П., составление, 2015
©Самарский государственный
технический университет, 2015

Введение

Цель учебного пособия - сформировать знания методики оценки существующей системы управления персоналом и разработки рекомендаций по ее совершенствованию с использованием методики ФСА.

Задачи:

1. Рассмотреть методы совершенствования организационных структур;
2. Рассмотреть области применения ФСА;
3. Изучить подходы к классификации функций;
4. Изучить принципы построения функциональной модели (FAST-диаграммы);
5. Составить FAST-диаграмму объекта исследования;
6. Рассмотреть основные группы затрат, приходящихся на функцию управления;
7. Оценить полученную функционально-стоимостную диаграмму;
8. На основе функционально-стоимостной диаграммы провести анализ соответствия значимости каждой функции понесенным для её выполнения затратам;
9. Выявить причины несоответствия значимости понесённых затрат и полученных результатов, а также предложить рекомендации по устранению причин, вызывающих низкую эффективность функционирования объекта исследования (путем выявления излишних функций);
10. Прогнозировать результаты внедрения рекомендаций, разработанных в ходе проведения ФСА.

Далее в учебном пособии приводятся примеры решения задач системы управления персоналом, разработанные выпускниками направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом под руководством д.э.н., профессора Г.П. Гагаринской.

1. Применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом государственных и муниципальных учреждений

1.1. Функционально-стоимостной анализ введения должности заместителя директора по профильному обучению в ГБОУ ИСОШ

Объектом исследования в данной работе является Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение Самарской области средняя общеобразовательная школа с. Исаклы муниципального района Исаклинский Самарской области.

Предмет исследования – система кадрового обеспечения в ГБОУ ИСОШ.

Цель работы: разработать мероприятия по совершенствованию системы кадрового обеспечения профильного обучения в ГБОУ ИСОШ.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты и нормативно-правовое обеспечение реализации кадрового обеспечения профильного обучения на старшей ступени общего образования;
- рассмотреть особенности подготовки педагогического состава школы в рамках реализации профильного обучения учащихся;
- дать краткую характеристику объекта исследования и провести анализ состояния кадров в ГБОУ ИСОШ;
- провести диагностирование образовательных запросов учащихся 9-х классов ГБОУ ИСОШ;
- разработать мероприятия в сфере обеспечения процесса профилизации школы педагогическими кадрами.

Методы исследования:

- анализ специальной литературы и законодательных актов;
- анализ локальных документов образовательного учреждения;
- опросы и анкетирование;
- функционально-стоимостной анализ.

В целях осуществления общего руководства профильным обучением в образовательном учреждении целесообразно расширить организационную структуру ГБОУ Иса克林ской СОШ и ввести должность заместителя директора по профильному обучению.

Однако существует два варианта введения должности. Работник может исполнять свои функциональные обязанности на основании:

- совмещения должностей;
- занятости на полный рабочий день.

Для выявления основных и вспомогательных функций, осуществляемых заместителем директора по профильному обучению, необходимо построить диаграмму FAST. Основные функции должности располагаются на горизонтальной линии. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями.

Главная функция

Разработка политики и стратегии образовательного учреждения в организации профильного обучения и предпрофильной подготовки

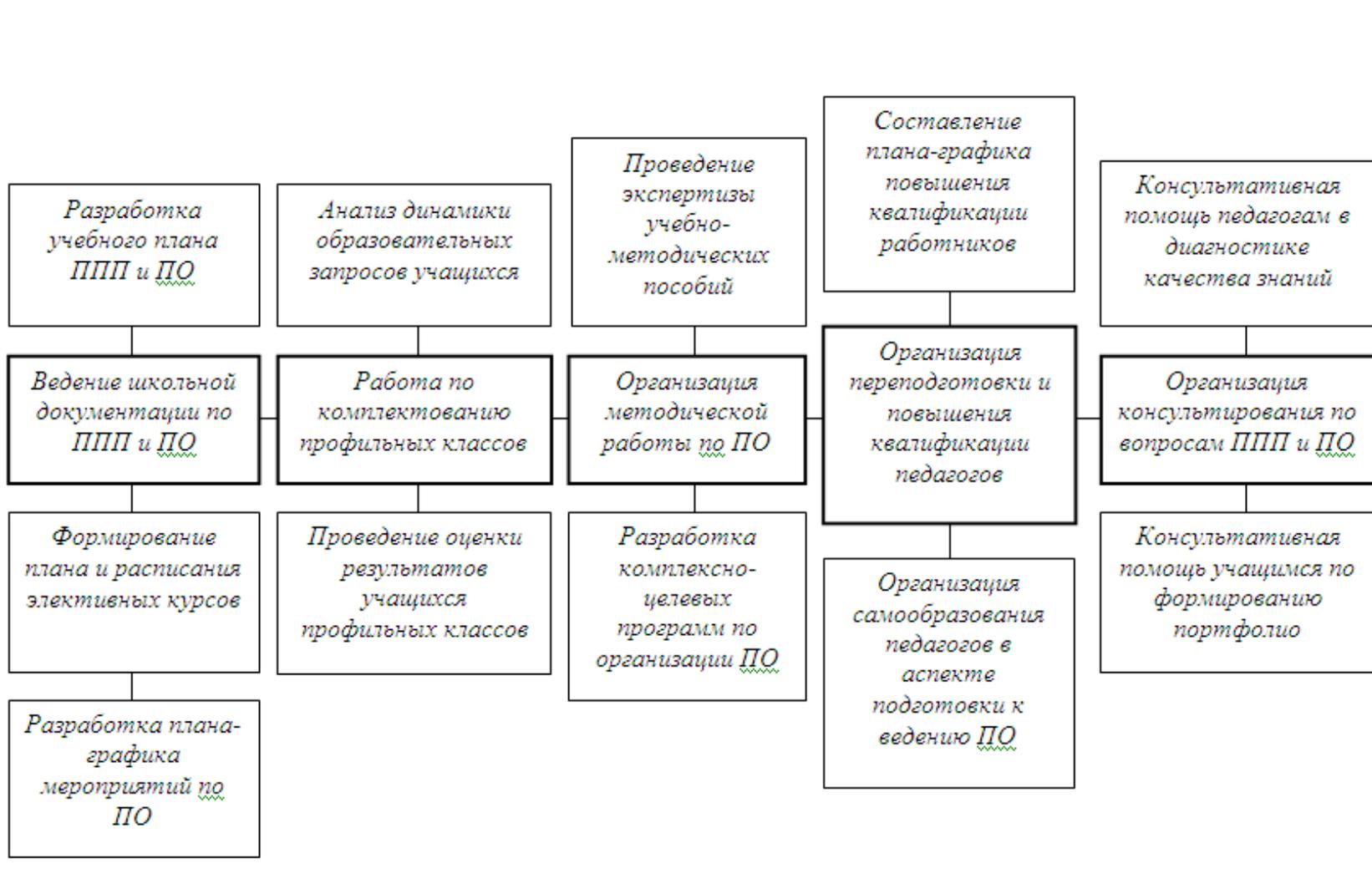


Схема функциональных взаимосвязей позволяет выявить горизонтальные и вертикальные связи должности заместителя директора по профильному обучению с другими должностными лицами и подразделениями образовательного учреждения (табл.1).

Таблица 1 – Схема функциональных взаимосвязей заместителя директора по ПО с другими функциональными подразделениями

№ п/п	Наименование функции	Наименование функциональных подразделений			
		Заместитель директора по ПО	Заместитель директора по УВР	Методист	Директор школы
1	Ведение школьной документации по ППП и ПО	О	П	П	Р
2	Работа по комплектованию профильных классов	О	У	-	-
3	Организация методической работы по ПО	О	-	У	-
4	Организация переподготовки и повышения квалификации педагогов	О	П	-	Р
5	Организация консультирования по вопросам ППП и ПО	О	У	-	-
6	Разработка учебного плана ППП и ПО	О	УП		Р
7	Формирование плана и расписания элективных курсов	О	УП	-	Р
8	Разработка плана-графика мероприятий	О	П	У	Р

	по ПО				
9	Анализ динамики образовательных запросов учащихся	О	У	П	-
10	Проведение оценки оценки результатов учащихся профильных классов	У	О	-	-
11	Проведение экспертизы учебно-методических пособий	О	У	У	-
12	Разработка комплексно-целевых программ по организации ПО	О	У	-	Р
13	Составление плана-графика повышения квалификации работников	О	-	-	Р
14	Организация самообразования педагогов в аспекте подготовки к ведению ПО	У	П	-	-
15	Консультативная помощь педагогам в диагностике качества знаний	О	У	-	-
16	Консультативная помощь учащимся по формированию портфолио	О	У	-	-

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет

исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;
У – участвует в выполнении данной функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

На основании построенной функциональной модели (диаграммы FAST) целесообразно оценить сумму затрат на каждую функцию, выполняемую при совмещении работником должностей. Для этого воспользуемся специальной формой (табл.14).

Таблица 2 – Определение затрат на осуществление функций (при совмещении должностей)

№ п/п	Полное наименование функций заместителя директора по ПО	Вид функции (О – основная, В – вспомогательная)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Стоимость тех. средств и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функций	Должности лиц, участвующих в выполнении функции, их месячные оклады	Периодичность выполнения функции в течение года, количество раз	Затраты труда на выполнение функции в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года, руб.
1	Ведение школьной документации по ППП и ПО	О	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	150	120	26 390
2	Работа по комплектованию профильных классов	О	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	1. Зам. директора по ПО: 12000 руб. 2. Зам. директора по УВР: 28000 руб.	2	1. 60 2. 32	20 661
3	Организация методической работы по ПО	О	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	1. Зам. директора по ПО: 12000 руб. 2. Методист: 9000 руб.	24	1. 48 2. 20	12 230

4	Организация переподготовки и повышения квалификации педагогов ПО	О	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	2	32	7 294
5	Организация консультирования по вопросам ППП и ПО	О	1. Компьютер 2. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. д.а.о. = 308 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	50	80	11 158
6	Разработка учебного плана ППП и ПО	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	1. Зам. директора по ПО: 12000 руб.	2	32	7 294
7	Формирование плана и расписания элективных курсов	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	1.Зам. директора по ПО:12000 руб. 2. Зам.директора по УВР: 28000 руб.	2	1. 28 2. 28	12 747
8	Разработка плана-графика мероприятий по ПО	В	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	6	60	13 370

9	Анализ динамики образовательных запросов учащихся	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	4	20	4 632
10	Проведение оценки результатов учащихся профильных классов	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	1. Зам. директора по ПО: 12000 руб. 2. Зам.директора по УВР: 28000 руб.	10	1. 92 2. 20	24 813
11	Проведение экспертизы учебно-методических пособий	В	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	1.Зам. директора по ПО: 12000 руб. 2. Методист: 9000 руб.	4	1. 60 2. 12	14 248
12	Разработка комплексно-целевых программ по организации ПО	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	4	24	5 500
13	Составление плана-графика повышения квалификации работников	В	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	2	12	2 954

14	Организация самообразования педагогов в аспекте подготовки к ведению ПО	В	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	6	48	10 766
15	Консультативная помощь педагогам в диагностике качества знаний	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	50	84	18 520
16	Консультативная помощь учащимся по формированию портфолио	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	Зам. директора по ПО: 12000 руб.	70	120	26 332
ИТОГО:								218909 руб.

Затраты на выполнение функций определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитываются

фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций заместителя директора по ПО.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет $(30000 + 5000 + 7000) = 42\,000$ руб. Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны $(42\,000/10) = 4200$ рублей.

Надбавка за совмещение должностей составляет 12000 руб (исходя из среднего значения тарифной ставки).

Эффективный фонд рабочего времени, вычисленный исходя из суммарного значения затрат труда на выполнение всех функций должности, равен 864 ч. Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций в течение года составляют 218 909 руб. в год.

Для выявления функций, на которые приходится наибольший объем затрат, построим диаграмму Парето, где функции располагаются в порядке уменьшения стоимости (рис.2).

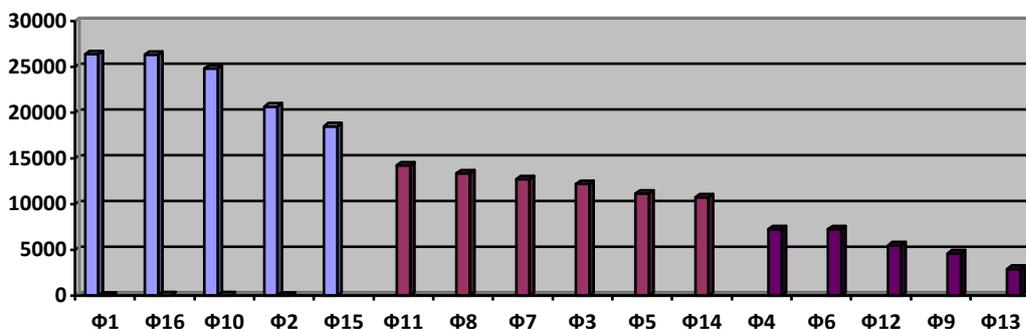


Рисунок 2 – Диаграмма Парето

На представленном рисунке выделены три группы функций:

- светло-серой заливкой обозначена группа функций, чья суммарная стоимость составляет 53% общей стоимости функций;
- серой заливкой – 34% общей стоимости;
- темной заливкой – 13% общей стоимости.

Для того, чтобы обосновать экономический эффект от совмещения должностей, сравним полученную сумму затрат (таблица 14) с затратами на осуществление функций работником, принятым на полную ставку, с учетом того же эффективного фонда рабочего времени (таблица 15). Должностной оклад вновь принятого работника будет составлять 18000 руб.

Таблица 3 - Определение затрат на осуществление функций (полная занятость)

№ п/п	Полное наименование функций заместителя директора по ПО	Вид функции (О – основная, В – вспомогательная)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Стоимость тех. средств и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функций	Должности лиц, участвующих в выполнении функции, их месячные оклады	Периодичность выполнения функции в течение года, количество раз	Затраты труда на выполнение функции в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года, руб.
1	Ведение школьной документации по ППП и ПО	О	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 18000 руб.	150	120	39 410
2	Работа по комплектованию профильных классов	О	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	1. Зам. директора по ПО: 18000 руб. 2. Зам. директора по УВР: 28000 руб.	2	1. 60 2. 32	27 171
3	Организация методической работы по ПО	О	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	1. Зам. директора по ПО: 18000 руб. 2. Методист: 9000 руб.	24	1. 48 2. 20	17 439

4	Организация переподготовки и повышения квалификации педагогов ПО	О	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 18000 руб.	2	32	10 766
5	Организация консультирования по вопросам ППП и ПО	О	1. Компьютер 2. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. д.а.о. = 308 руб.	Зам. директора по ПО: 18000 руб.	50	80	26 348
6	Разработка учебного плана ППП и ПО	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	1. Зам. директора по ПО: 18000 руб.	2	32	10 708
7	Формирование плана и расписания элективных курсов	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	1.Зам. директора по ПО:18000 руб. 2. Зам.директора по УВР: 28000 руб.	2	1. 28 2. 28	15 785
8	Разработка плана-графика мероприятий по ПО	В	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 18000 руб.	6	60	19 880
9	Анализ динамики	В	1. Компьютер	1. 30000 руб.	Зам. директора по	4	20	6 802

	образовательных запросов учащихся		2. МФУ	2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	ПО: 18000 руб.			
10	Проведение оценки результатов учащихся профильных классов	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	1. Зам. директора по ПО: 18000 руб. 2. Зам.директора по УВР: 28000 руб.	10	1. 92 2. 20	34 795
11	Проведение экспертизы учебно-методических пособий	В	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	1.Зам. директора по ПО: 18000 руб. 2. Методист: 9000 руб.	4	1. 60 2. 12	20 756
12	Разработка комплексно-целевых программ по организации ПО	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	Зам. директора по ПО: 18000 руб.	4	24	8 104
13	Составление плана-графика повышения квалификации работников	В	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	Зам. директора по ПО: 18000 руб.	2	12	4 256
14	Организация	В	1. Компьютер	1. 30000 руб.	Зам. директора по	6	48	15 974

	самообразования педагогов в аспекте подготовки к ведению ПО		2. МФУ 3. Телефон-факс	2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д.а.о.= 350 руб.	ПО: 18000 руб.			
15	Консультативная помощь педагогам в диагностике качества знаний	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	Зам. директора по ПО: 18000 руб.	50	84	27 634
16	Консультативная помощь учащимся по формированию портфолио	В	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д.а.о. = 292 руб.	Зам. директора по ПО: 18000 руб.	70	120	39352
ИТОГО:								325 180руб.

Согласно расчетам затраты на осуществление всех функций в течение года работником, принятым на полную ставку с учетом эффективного фонда рабочего времени (864ч.) составляют 325 180 руб. в год.

Экономический эффект от планируемых мероприятий составляет **325 180 - 218 909 = 106 271 руб.**

С помощью проведенного функционально-стоимостного анализа нам удалось обосновать целесообразность выбора варианта организации работ по профильному обучению в образовательном учреждении посредством совмещения должностей без снижения качества выполняемых работ и продуктивности труда.

Социальный эффект проявляется в наиболее полном использовании трудового потенциала работника, в расширении специализации работника и повышении его квалификации. Значение совмещения заключается и в повышении удовлетворенности работника своим трудом со всеми вытекающими отсюда социальными последствиями. Перемена трудовой деятельности создает условия для развития инициативы и творчества, становится важным условием рационализации труда и отдыха, сокращает утомляемость. В результате изменения содержания труда сам работник становится духовно богаче. В силу этого при совмещении должностей укрепляется трудовая и производственная дисциплина, повышаются ответственность и взаимопомощь в труде.

1.2. Разработка мероприятий по совершенствованию антикоррупционной организационной среды в ГБУЗ СО «СГКБ №8»

Цель - анализ организационных факторов формирования организационной среды в медицинском коллективе и разработка проекта по совершенствованию антикоррупционной организационной среды в ГБУЗ СО «СГКБ №8».

Для решения данной цели необходимо реализовать следующие задачи:

1. дать определения антикоррупционной политики;
2. рассмотреть виды и причины возникновения коррупции в здравоохранении;
3. выявить подходы к реализации антикоррупционной политики в учреждениях здравоохранения;
4. описать последствия антикоррупционных отношений;
5. дать краткую характеристику ГБУЗ СО «СГКБ №8» и КДЛ ГБУЗ СО «СГКБ №8»;
6. провести количественную и качественную характеристики персонала КДЛ ГБУЗ СО «СГКБ №8»;
7. дать оценку организационных факторов формирования организационной среды КДЛ ГБУЗ СО «СГКБ №8»;
8. разработать план-график мероприятий по реализации политики противодействия коррупции в ГБУЗ СО «СГКБ №8»;
9. выявить социально – экономическую эффективность предложенных мероприятий;
10. разработать практические рекомендации по совершенствованию антикоррупционной организационной среды в ГБУЗ СО «СГКБ №8».

Объектом исследования является клинико–диагностическая лаборатория Государственного бюджетного учреждения здравоохранения Самарской области «Самарская городская клиническая больница №8».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации мер по противодействию коррупции в организационной среде КДЛ ГБУЗ СО «СГКБ №8».

Подход, основанный на функционально – стоимостном анализе (ФСА) является намного более точным в распределении суммарных фактических затрат на продукты, услуги, которые порождают эти затраты. С точки зрения стратегического управления, ФСА является полезным финансовым инструментом.

Цель создания ФСА – достичь улучшений в работе предприятия по показателям стоимости, трудоемкости и производительности. Проведение расчетов по ФСА позволяет получить большой объем информации для принятия решения.

Целью анализа, проводимого в данной работе, является сравнительный анализ затрат на осуществление мероприятий по созданию Центра по противодействию коррупции и затрат учреждения, связанных с привлечением сторонней организации.

Центр является координационным органом по обеспечению реализации антикоррупционной политики в ГБУЗ СО «СГКБ №8». Основными задачами Центра в соответствии с приоритетными направлениями государственной антикоррупционной политики в РФ являются:

- разработка мер, направленных на предупреждение коррупции в ГБУЗ СО «СГКБ №8», устранение причин и условий, порождающих коррупцию;
- обеспечение взаимодействия ГБУЗ СО «СГКБ №8» в установленном порядке в пределах своей компетенции с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти Самарской области, органами местного самоуправления при реализации мер по противодействию коррупции;
- взаимодействие с правоохранительными органами по фактам коррупционных проявлений в ГБУЗ СО «СГКБ №8»;
- рассмотрение жалоб и обращений граждан на наличие сведений о фактах коррупции и проверки наличия фактов, указанных в обращениях;

- осуществление контроля за реализацией плана мероприятий ГБУЗ СО «СГКБ №8» по противодействию коррупции;
- реализация процедур мониторинга противодействия коррупции в учреждениях здравоохранения.

Центр действует на коллегиальной основе и состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов Комиссии.

Заседания Центра проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал.

Организационно-методическое обеспечение деятельности Центра осуществляет отдел кадров.

Схема функциональных взаимосвязей отделов при проведении мероприятий по противодействию коррупции представлена в таблице 11.

Таблица 4 – Схема функциональных взаимосвязей отделов при проведении мероприятий по противодействию коррупции

№ п/п	Наименование функций Центра	Заместитель главного врача	Председатель Центра	Специалист по кадрам	Юрист	Ведущий инженер-программист
1	Создание Центра по противодействию коррупции, формирование и обновление его состава	О	У	П	У	-
2	Рассмотрение вопросов соблюдения антикоррупционного законодательства на заседаниях Центра по профилактике коррупционных правонарушений	-	О	У	У	-
3	Проведение антикоррупционной экспертизы локальных нормативных правовых актов и их проектов	Р	У	-	О	-
4	Организационно-методическое обеспечение проведения работы по разъяснению в коллективе законодательства, направленного на укрепление трудовой дисциплины и порядка, исключению случаев уголовно-наказуемых действий, связанных с нарушением антикоррупционного законодательства	-	У	О	П	-
5	Контроль за исполнением требований, предъявляемых к лицензируемой деятельности, в ходе мониторинга их деятельности	П	О	У	У	-
6	Размещение на сайте организации информации об антикоррупционном законодательстве	-	О	-	П	У

Окончание табл. 4

7	Информирование работников организации о работе, проводимой в государстве по борьбе с коррупционными проявлениями в обществе	-	У	О	П	-
8	Рассмотрение обращений сотрудников и клиентов, содержащих факты коррупции в подразделениях организации. Внесение предложений по привлечению к ответственности виновных при подтверждении таких фактов	У	О	У	У	-
9	Осуществление контроля за организацией приема на работу в ГБУЗ СО СГКБ №8 в соответствии со штатным расписанием организации	-	Р	О	У	-
10	Обеспечение обучения (повышения квалификации) работников по программам, включающим блоки вопросов по различным аспектам противодействия коррупции	Р	С	О	У	-
11	Взаимодействие с профсоюзным комитетом предприятия по проведению информационно-разъяснительной работы среди работников по вопросам социальной политики в организации	-	О	У	П	-
12	Принимать меры к полному возмещению работниками вреда, причиненного организации в соответствии с требованиями законодательства, нормативными правовыми актами ГБУЗ СО СГКБ №8	У	У	У	О	-
13	Реализация процедур мониторинга противодействия коррупции в ГБУЗ СО СГКБ №8	-	О	У	У	-

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

На основании схемы функциональных взаимосвязей отделов при проведении мероприятий по противодействию коррупции целесообразно оценить суммы затрат на выполнение конкретного мероприятия.

Таблица 5 – Определение затрат на осуществление функций Центра по противодействию коррупции ГБУЗ СО «СГКБ №8»

№ п/п	Полное наименование мероприятий	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по мероприятиям	Стоимость тех. средств и доля амортизационных отчислений (д. а. о.), приходящихся на выполнение мероприятия	Должности лиц, участвующих в подготовке мероприятия, их месячные оклады, руб.	Периодичность исполнения	Затраты труда на выполнение мероприятия в течение года, ч.	Затраты на осуществление мероприятия в течение года, руб.
1	Создание Центра по противодействию коррупции, формирование и обновление его состава	1. Компьютер 2. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. д. а. о. = 308 руб.	Заместитель главного врача 24 000	Ежегодно	20	4 214
2	Рассмотрение вопросов соблюдения антикоррупционного законодательства на заседаниях Центра по профилактике коррупционных правонарушений	1. Компьютер 2. МФУ (Многофункциональное устройство)	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д. а. о. = 292 руб.	1. Председатель Центра 18 000 Члены Центра: 1. Юрист 12 000 2. Специалист по кадрам 9 000	Не реже одного раза в квартал	1. 24 2. 24 3. 24	7 908
3	Проведение антикоррупционной экспертизы локальных нормативных правовых актов и их проектов	1. Компьютер	1. 30000 руб. д. а. о. = 250 руб.	Члены Центра: 1. Юрист 12 000 2. Специалист по кадрам 9 000	Постоянно	1. 120 2. 40	14 898
4	Организационно-методическое обеспечение проведения работы по разъяснению в коллективе законодательства, направленного на укрепление трудовой дисциплины и порядка, исключению случаев уголовно-наказуемых действий, связанных с нарушением антикоррупционного законодательства	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д. а. о. = 350 руб.	Председатель Центра 18 000	Ежегодно, февраль	32	5 037

Продолжение табл. 5

5	Контроль за исполнением требований, предъявляемых к лицензируемой деятельности, в ходе мониторинга их деятельности	1. Компьютер 2. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. д. а. о. = 308 руб.	Председатель Центра 18 000 Члены Центра: 1. Юрист 12 000 2. Специалист по кадрам 9 000	Постоянно	1. 60 2. 60 3. 60	19 350
6	Размещение на сайте организации информации об антикоррупционном законодательстве	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д. а. о. = 292 руб.	Председатель Центра 18 000 Ведущий инженер – программист 10 000	Ежегодно	1. 12 2. 24	4 002
7	Информирование работников организации о работе, проводимой в государстве по борьбе с коррупционными проявлениями в обществе	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д. а. о. = 292 руб.	Председатель Центра 18 000 Члены Центра: 1. Юрист 12 000 2. Специалист по кадрам 9 000	Ежегодно	1. 28 2. 28 3. 28	9 178
8	Рассмотрение обращений сотрудников и клиентов, содержащих факты коррупции в подразделениях организации. Внесение предложений по привлечению к ответственности виновных при подтверждении таких фактов	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д. а. о. = 350 руб.	Председатель Центра 18 000 Члены Центра: 1. Юрист 12 000 2. Специалист по кадрам 9 000	Постоянно	1. 60 2. 60 3. 40	17 927
9	Осуществление контроля за организацией приема на работу в ГБУЗ СО СГКБ№8 в соответствии со штатным расписанием организации	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д. а. о. = 292 руб.	Председатель Центра 18 000 Члены Центра: 1. Юрист 12 000 2. Специалист по кадрам 9 000	Постоянно	1. 40 2. 40 3. 60	14 451

Окончание табл. 5

10	Обеспечение обучения (повышения квалификации) работников по программам, включающим блоки вопросов по различным аспектам противодействия коррупции	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д. а. о. = 292 руб.	Специалист по кадрам 9 000	В течение 2015-2016 гг.	102	7 762	
11	Взаимодействие с профсоюзным комитетом предприятия по проведению информационно-разъяснительной работы среди работников по вопросам социальной политики в организации	1. Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. 3. 7000 руб. д. а. о. = 350 руб.	Председатель Центра 18 000	Постоянно	60	9 139	
12	Принимать меры к полному возмещению работниками вреда, причиненного организации в соответствии с требованиями законодательства, нормативными правовыми актами ГБУЗ СО СГКБ №8	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д. а. о. = 292 руб.	Юрист 12 000	Постоянно	84	8 494	
13	Реализация процедур мониторинга противодействия коррупции в ГБУЗ СО СГКБ №8	1. Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 5000 руб. д. а. о. = 292 руб.	Председатель Центра 18 000 Члены Центра: 1. Юрист 12 000 2. Специалист по кадрам 9 000	Постоянно	1. 40 2. 60 3. 60	16 404	
Итого								138 764

Затраты на проведение мероприятий определяются следующим образом. При расчете затрат на проведение мероприятий учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение мероприятий Центра по противодействию коррупции.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет $(30000 + 7000 + 5000) = 42\,000$ руб. Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны $(42\,000/10) = 4\,200$ рублей. Месячный фонд рабочего времени одного работника равен 160 ч.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех мероприятий Центра по противодействию коррупции в течение года составляют 138 764 рублей.

Таблица 6 – Сравнительный анализ затрат на осуществление мероприятий по созданию Центра и затрат учреждения, связанных с привлечением сторонней организации

Наименование мероприятия	Сторонняя организация	Центр ГБУЗ СО «СГКБ №8»
	Сумма затрат, руб. (в год)	Сумма затрат, руб. (в год)
Создание Центра по противодействию коррупции, формирование и обновление его состава	0	4 214
Рассмотрение вопросов соблюдения антикоррупционного законодательства на заседаниях Центра по профилактике коррупционных правонарушений	24 000	7 908
Проведение антикоррупционной экспертизы локальных нормативных правовых актов и их проектов	28 000	14 898
Обеспечение проведения работы по разъяснению в коллективе законодательства, направленного на укрепление трудовой дисциплины и порядка, исключению случаев уголовно-наказуемых действий, связанных с нарушением	32 000	5 037

антикоррупционного законодательства		
Контроль за исполнением требований, предъявляемых к лицензируемой деятельности, в ходе мониторинга их деятельности	40 000	19 350
Размещение на сайте организации информации об антикоррупционном законодательстве	4 000	4 002
Информирование работников организации о работе, проводимой в государстве по борьбе с коррупционными проявлениями в обществе	15 000	9 178
Рассмотрение обращений сотрудников и клиентов, содержащих факты коррупции в подразделениях организации. Внесение предложений по привлечению к ответственности виновных при подтверждении таких фактов	45 000	17 927
Осуществление контроля за организацией приема на работу в ГБУЗ СО СГКБ№8 в соответствии со штатным расписанием организации	34 000	14 451
Обеспечение обучения (повышения квалификации) работников по программам, включающим блоки вопросов по различным аспектам противодействия коррупции	33 000	7 762
Взаимодействие с профсоюзным комитетом предприятия по проведению информационно-разъяснительной работы среди работников по вопросам социальной политики в организации	20 000	9 139
Принимать меры к полному возмещению работниками вреда, причиненного организации в соответствии с требованиями законодательства, нормативными правовыми актами ГБУЗ СО СГКБ №8	0	8 494
Реализация процедур мониторинга противодействия коррупции в ГБУЗ СО СГКБ №8	56 000	16 404
Итого	331 000	138 764

Экономический эффект от планируемых мероприятий составляет 331 000 – 138 764 = 192 236 рублей в год.

Проведенный функционально-стоимостной анализ наглядно демонстрирует целесообразность выбора мероприятий по созданию Центра и как следствие снижение затрат на проведение процедур по противодействию коррупции в ГБУЗ СО «СГКБ №8».

1.3 Функционально-стоимостной анализ введения должности специалиста по оценке кадрового потенциала организации в ГБУЗ СО «СГКБ №8»

Объектом исследования является Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Самарская городская клиническая больница №8».

Предметом выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования, развития и использования кадрового потенциала организации.

Целью дипломного проекта является оценка кадрового потенциала ГБУЗ СО «СГКБ №8».

В соответствии с поставленными целями сформированы следующие задачи:

1. уточнить понятие и сущность категории «кадровый потенциал»;
2. раскрыть взаимосвязь понятий «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал» организации;
3. наиболее полно раскрыть содержание и структуру кадрового потенциала организации в современных условиях хозяйствования;
4. дать краткую характеристику ГБУЗ СО «СГКБ №8»
5. провести анализ кадрового состава КДЛ ГБУЗ СО «СГКБ №8»
6. сделать выводы по результатам анализа состояния кадрового потенциала ГБУЗ СО «СГКБ № 8»
7. разработать календарный план-график реализации мероприятий по совершенствованию системы оценки кадрового потенциала
8. провести функционально-стоимостной анализ введения должности специалиста по оценке кадрового потенциала организации в ГБУЗ СО «СГКБ №8»

В целях повышения эффективности и минимизации затрат отдела по оценке кадрового потенциала, необходимо провести функционально-стоимостной анализ, который показывает эффективность функций и затрат на их реализацию.

Для оценки работников необходимо обеспечить максимальный учет их опыта, знаний, умений для выработки рекомендаций о профессиональном росте в учреждении целесообразно оптимизировать организационную структуру ГБУЗ СО

«СГКБ №8» и ввести должность специалиста по оценки кадрового потенциала организации.

В обязанности специалиста по оценки кадрового потенциала организации входит:

- оценка потребности сотрудников в обучении в соответствии со стратегией Учреждения;
- разработка ежеквартального плана мероприятий;
- разработка бюджетного плана мероприятий;
- организация проведения обучения персонала;
- сотрудничество организациями, предоставляющими тренинговые услуги;
- оценивание обучающих программ и т. д.

Специалист по оценки кадрового потенциала (ОКП) осуществляет свою деятельность посредством выполнения основных и вспомогательных функций.

В целях выявления основных и вспомогательных функций, осуществляемых специалистом по оценки кадрового потенциала персонала, необходимо построить диаграмму FAST. Основные должностные функции располагаются на горизонтальной линии. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Диаграмма FAST отображена на рис. 4.

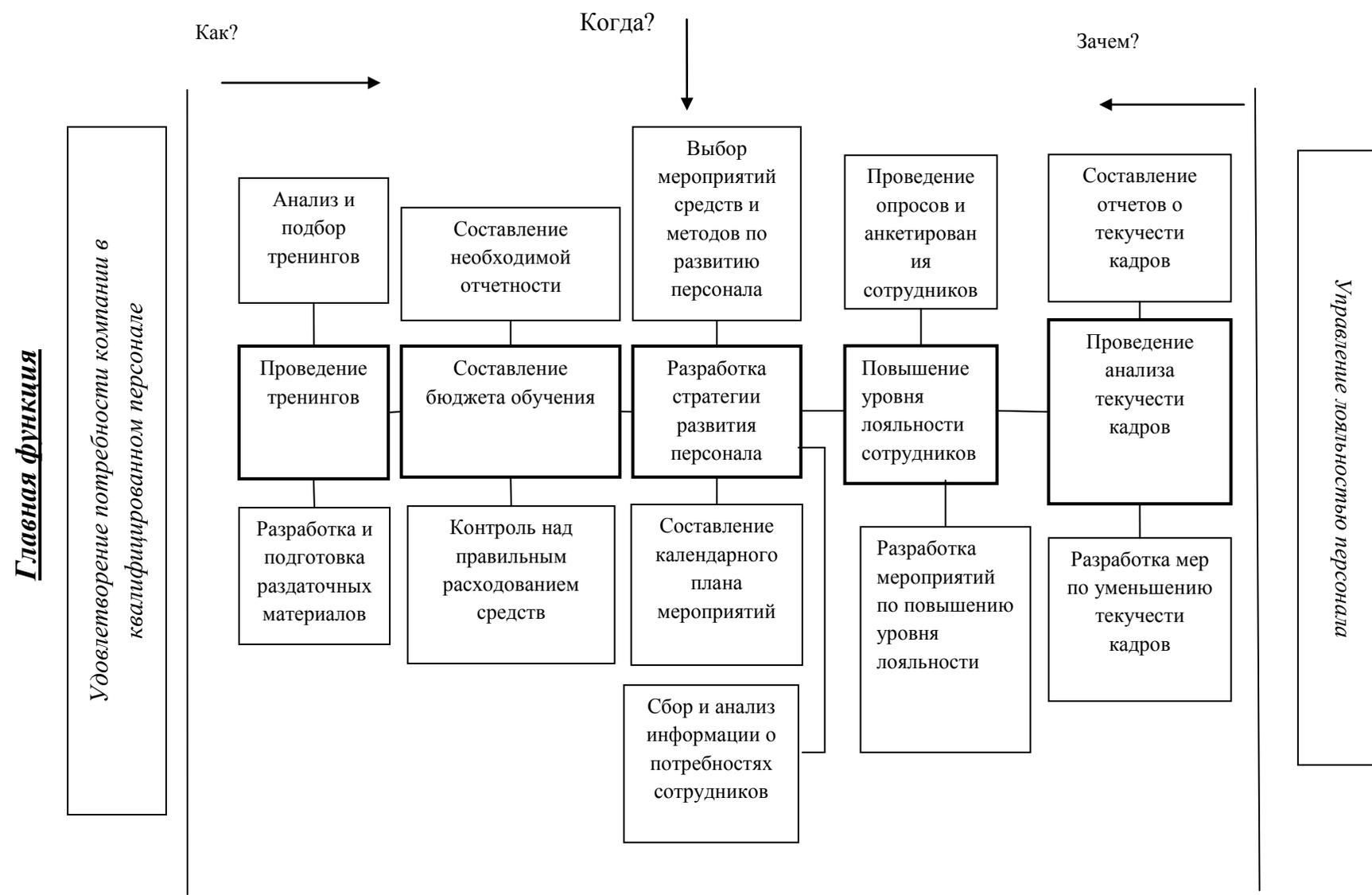


Рисунок 4 – Диаграмма FAST

Схема функциональных взаимосвязей (табл. 8) отражает горизонтальные и вертикальные связи специалиста по оценке кадрового потенциала и функциональных подразделений компании и степень участия их в выполнении определенных функций, проводимых специалистом.

Таблица 8 – Схема функциональных взаимосвязей специалиста по оценке кадрового потенциала с другими функциональными подразделениями ГБУЗ СО «СГКБ №8»

№ п/п	Наименование функций специалиста по оценки	Наименования функциональных подразделений				
		Отдел кадров	Бухгалтерия	Специалист по ОКП	Директор Управления персоналом	Зам. главного врача
1.	Проведение тренингов	-	-	О	С	Р
2.	Анализ и подбор тренингов	-	-	О	-	Р
3.	Разработка и подготовка раздаточных материалов	-	-	О	-	Р
4.	Составление бюджета обучения	П	С	О	С	Р
5.	Составление необходимой отчетности	-	-	О	-	Р
6.	Контроль над правильным расходованием средств	-	У	О	С	Р
7.	Разработка стратегии развития персонала	-	-	О	СР	Р
8.	Составление календарного плана мероприятий	-	-	О	СР	Р
9.	Выбор мероприятий средств и методов по развитию персонала	-	-	О	-	Р
10.	Сбор и анализ информации о потребностях сотрудников	-	-	О	-	Р

Окончание табл. 8

11.	Повышение уровня лояльности сотрудников	-	-	О	С	Р
12.	Проведение опросов и анкетирования сотрудников	-	-	О	-	Р
13.	Разработка мероприятий по повышению уровня лояльности	-	-	О	С	Р
14.	Проведение анализа текучести кадров	П	-	У	С	Р
15.	Разработка мер по уменьшению текучести кадров	-	-	О	-	Р
16.	Составление отчетов о текучести кадров	У	-	О	С	Р

Степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей отдельных подразделений в выполнении функции обозначается такими символами:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

На основании построенной функциональной модели (диаграмма FAST) и схемы функциональных взаимосвязей целесообразно оценить значимость каждой функции, сумму затрат на конкретную функцию. Определение затрат на каждую функцию отображено в таблице 9.

Таблица 9 – Определение затрат на осуществление функций специалиста по ОКП

№ п/п	Полное наименование функций специалиста по обучению и развитию	Вид функции (О– основная, В– вспомог.)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Кол-во технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений приходящихся на выполнение функций (в мес.)	Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады	Периодичность обработки или составления документа в течение года, количество раз	Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года
1.	Проведение тренингов	О	1.Компьютер 2.Проектор 3.Проекционный экран	1. 30000 руб. 2. 13000 руб. 3. 5500 руб. Амортизация: 404 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Директор УП 20000руб.	15	1. 155ч. 2. 5ч.	13 760руб.
2.	Анализ и подбор тренингов	В	1.Компьютер 2.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. Амортизация: 308 руб.	Специалист по ОКП 10000руб.	15	120ч.	10 098руб.
3.	Разработка и подготовка раздаточных материалов	В	1.Компьютер 2. Принтер	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. Амортизация: 333 руб.	Специалист по ОКП 10000руб.	15	60ч.	5 216руб.

Продолжение табл. 9

4.	Составление бюджета обучения	О	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс 4.Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. 4.500 Амортизация: 396 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Бухгалтер 12000руб. 3. Специалист ОК 9000 руб.	4	1. 130ч. 2. 40ч. 3. 5ч.	15 184руб.
5.	Составление необходимой отчетности	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб.	4	60ч.	5 216руб.
6.	Контроль над правильным расходованием средств	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Бухгалтер 12000руб. 3.Директор УП 20000руб.	4	1. 30ч. 2. 10ч. 3. 5 ч.	4 565руб.
7.	Разработка стратегии развития персонала	О	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Директор УП 20000руб.	2	1. 65ч. 2. 15ч.	8 064руб.

Продолжение табл. 9

8.	Составление календарного плана мероприятий	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Директор УП 20000руб.	4	1.120ч. 2. 6 ч.	11 075руб.
9.	Выбор мероприятий средств и методов по развитию персонала	В	1.Компьютер 2. Принтер	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. Амортизация: 333 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб.	60	1.150ч.	12 540руб.
10.	Сбор и анализ информации о потребностях сотрудников	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб.	50	160ч.	13 353руб.
11.	Проведение программ по повышению уровня лояльности	О	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Директор УП 20000руб.	30	1.200ч 2. 5ч	17 422руб.
12.	Проведение опросов и анкетирования сотрудников	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб.	12	12ч.	1 310руб.
13.	Разработка мероприятий по повышению уровня лояльности	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Директор УП 20000руб.	30	1. 180ч. 2. 5ч.	15 795руб.

Окончание табл. 9

14.	Проведение анализа текучести кадров	О	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. 4. 500 руб. Амортизация: 396 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Директор УП 20000руб. 3. Специалист ОК 9000руб.	4	1. 180ч. 2. 8ч. 3.10ч.	17 015руб.
15.	Разработка мер по уменьшению текучести кадров	В	1.Компьютер 2. Принтер	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. Амортизация: 333 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Директор УП 20000руб.	4	1. 130ч. 2. 8ч.	12 214руб.
16.	Составление отчетов о текучести кадров	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб. 3. 7000 руб. Амортизация: 392 руб.	1. Специалист по ОКП 10000руб. 2. Директор УП 20000руб. 3. Специалист ОК 9000руб.	4	1. 85ч. 2. 5 ч. 3. 20ч.	9 529руб.
ИТОГО								172 356 руб.

При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники, используемой для выполнения функции. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций специалиста по оценки кадрового потенциала организации.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет:

$$(30000 + 10000 + 7000 + 500) = 47\,500 \text{ руб.}$$

Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны:

$$(47\,500/10) = 4750 \text{ рублей.}$$

Должностной оклад специалиста по оценки кадрового потенциала, составляет 10 000 рублей (исходя из среднего значения тарифной ставки). Месячный фонд рабочего времени специалиста составляет 160 часов.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций в течение года составляют 172 356 руб.

Для определения экономического эффекта от мероприятия введения в штат должности специалиста по оценки кадрового потенциала организации, проведен сравнительный анализ затрат на функции по управлению кадровым потенциалом до проведения мероприятия и после проведения.

До введения должности специалиста по оценки кадрового потенциала организации, управлением кадровым потенциалом в учреждении занимались приглашенные специалисты.

Сравнительный анализ затрат на выполнение функций до и после проведения мероприятий представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Сравнительный анализ затрат на выполнение функций

Наименование функций	До введения специалиста		После введения специалиста	
	Исполнитель	Сумма затрат в руб. (в год)	Исполнитель	Сумма затрат в руб. (в год)
Разработка стратегии развития персонала	Аутсорсинговая компания	20 500	Специалист по ОКП	8 064
Проведение программ по повышению уровня лояльности	Аутсорсинговая компания	48 400	Специалист по ОКП	17 422
Разработка мероприятий по повышению уровня лояльности	Аутсорсинговая компания	26 600	Специалист по ОКП	15 795
Проведение опросов и анкетирования сотрудников	Аутсорсинговая компания	3 100	Специалист по ОКП	1 310
Проведение анализа текучести кадров	Управленческий консультант	28 900	Специалист по ОКП и специалист ОК	17 015
Разработка мер по уменьшению текучести кадров	Управленческий консультант	40 000	Специалист по ОКП	12 214
Составление отчетов о текучести кадров	Управленческий консультант	15 500	Специалист по ОКП и специалист ОК	9 529
ИТОГО		183 000		81 349

Сумма затрат на проведение функций после проведения мероприятия составляет 81 349 рублей в год. А сумма затрат на проведение функций до мероприятия 183 000 рублей в год.

Экономический эффект от планируемого мероприятия составляет – 101 651 рублей в год.

Проведенный функционально-стоимостной анализ наглядно демонстрирует целесообразность выбора снижения затрат на выполнение функций (ОКП) путем введения сотрудника в штат компании.

Таким образом, введение должности специалиста по оценки кадрового потенциала организации является целесообразным и экономически эффективным мероприятием.

2. Применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом коммерческих предприятий

2.1. Обоснование необходимости автоматизации системы управления персоналом

Объектом исследования в данной работе является система управления персоналом организации.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.

Задачи:

Изучить теоретические аспекты системы управления персоналом;

Выявить причины информатизации системы управления персоналом;

Рассмотреть основные виды программного обеспечения, используемые при информатизации кадровых служб;

Дать краткую характеристику объекта исследования;

Провести обзор характеристик программного продукта для информатизации кадрового процесса;

Изучить методы оценки эффективности внедрения программного обеспечения в систему управления персоналом;

Выявить выгоду от внедрения программного продукта.

Расчет экономического и социального эффекта разработанных мероприятий

Чтобы удостовериться приносит ли данный программный продукт ожидаемый эффект и выгоду для потребителей, была внедрена пробная версия на ООО «ГСИ-Нефтехиммонтаж». ООО «ГСИ-Нефтехиммонтаж» внедрила данную пробную версию в отдел управления персоналом (ОУП) с целью минимизации неточностей (ошибок) в работе отдела, тем самым повысив качество выполняемых работ.

В целях минимизации затрат и повышения эффективности отдела управления персоналом (ОУП) необходимо провести анализ функций ОУП, то есть провести функционально-стоимостной анализ. Для проведения анализа

функций отдела управления персоналом необходимо рассмотреть должностные обязанности специалиста отдела управления персоналом, которые представлены в должностной инструкции, в приложении 2. Данный анализ позволит оптимизировать соотношения качества, эффективности функций и затрат на их реализацию.

Для выявления основных и вспомогательных функций, осуществляемых специалистом ОУП, необходимо построить диаграмму FAST. Основные функции должности располагаются на горизонтальной линии. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Излишние функции выделены пунктиром (рис. 3).

Схема функциональных взаимосвязей, представленная в табл.3, позволяет выявить горизонтальные и вертикальные связи специалиста ОУП с другими функциональными подразделениями предприятия[14].

Таблица 7 – Схема функциональных взаимосвязей ОУП с другими функциональными подразделениями предприятия

№ п/п	Наименование функций ОУП	Наименования функциональных подразделений				
		Инженер по охране труда	Бухгалтерия	Специалист ОУП	Начальник ОУП	Ген. директор
1.	Оформление приказов по личному составу	У	У	О	С	Р
2.	Подготовка, учет, заполнение и хранение личных дел на работников	-	-	О	С	Р
3.	Ведение табеля учета рабочего времени	-	-	О	Р	Р
4.	Ведение базы данных личного состава	-	С	О	-	Р
5.	Составление графика отпусков	-	У	О	Р	Р
6.	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	У	У	О	С	Р
7.	Формирование орг. структуры	-	П	О	Р	Р
8.	Оформление трудовых договора		С	О	С	Р
9.	Ознакомление работников под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами и изменениями к ним	У	-	О	Р	Р

3.

Продолжение табл.7

10.	Ведение, учет и своевременное заполнение личных карточек работников (форма Т-2)	-	-	О	У	Р
11.	Подготовка и выдача справок с места работы по требованию работника или др. официальных органов	-	У	О	С	Р
12.	Подготовка необходимых материалов, издание приказов по нарушителям трудовой дисциплины	У	У	О	У	Р
13.	Сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками (фотография рабочего дня)	У	-	О	С	Р
14.	Участие в реализации «зарплатного» проекта	-	П	У	С	Р
15.	Учет, заполнение листов нетрудоспособности	-	У	О	С	Р
16.	Подготовка материалов к проверке трудовой инспекции	У	У	О	УР	Р
17.	Контроль выполнения графика отпусков	-	С	О	Р	Р
18.	Подготовка уведомлений на работников о начале отпуска	-	У	О	Р	Р
19.	Ведение базы обучения работников	У	-	О	У	Р

Окончание табл.7

20.	Подготовка договоров на обучение работников согласно поданным заявкам	-	-	О	С	Р
21.	Осуществлять кадровое делопроизводство	-	-	О	УР	Р
22.	Соблюдение графика документооборота в установленные сроки	У		О	О	Р

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ[15].

На основании построенной функциональной модели (диаграмма FAST) целесообразно определить затраты на осуществление функций ОУП, а также сумму затрат на каждую функцию в отдельности. Для этого воспользуемся специальной формой (табл.8).

Таблица 8 – Определение затрат на осуществление функций ОУП

№ п/п	Полное наименование функций специалиста ОУП	Вид функции (О–основная, В–вспомогат., И–излишняя)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Кол-во технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений приходящихся на выполнение функций	Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады	Периодичность обработки или составления документа в течение года, количество раз	Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года, руб.
1.	1.Оформление приказов по личному составу	О	1.Компьютер 2.МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	Специалист ОУП 12000руб.	50	320ч.	31 706
2.	2.Подготовка, учет, заполнение и хранение личных дел на работников	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	Специалист ОУП 12000руб.	50	400ч.	39 518
3.	3.Ведение табеля учета рабочего времени	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	Специалист ОУП 12000руб.	14.	240ч.	23 894
4.	4.Ведение базы данных личного состава	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	Специалист ОУП 12000руб.	50	380ч.	37 565

4.

Продолжение табл.8

5.	5.Составление графика отпусков	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1.Специалист ОУП 12000 руб. 2.Начальник ОУП 28000 руб. 3.Начальник финансового отдела 30000 руб.	2	1.60ч. 2. 40ч 3. 40ч.	25 196
6.	6.Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1.Специалист ОУП 12000 руб. 2.Инженер по охране труда 27000 руб.	4	1. 80ч. 2. 80ч.	25 847
7.	7.Формирование орг. структуры	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	Специалист ОУП 12000 руб.	2	60ч.	6 317.
8.	8.Оформление трудовые договора	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2. Начальник ОУП 28000руб.	50	1.300ч. 2. 80ч.	47 981

5.

Продолжение табл.8

9.	Ознакомление работников под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами и изменениями к ним	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2.Инженер по охране труда 27000	50	1.80ч 2.80ч.	25 847
10.	Ведение, учет и своевременное заполнение личных карточек работников (форма Т-2)	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	Специалист ОУП 12000руб.	50	320ч.	31 706.
11.	Подготовка и выдача справок с места работы по требованию работника или др. официальных органов	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500руб д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2. Бухгалтер 12500 руб.	100	1.50ч 2.50ч	10 431
12.	Подготовка необходимых материалов, издание приказов по нарушителям трудовой дисциплины	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2.Инженер по охране труда 27000руб.	10	1. 40ч 2. 60ч	17 547

Продолжение табл.8

13.	Сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками (фотография рабочего дня)	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500руб д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2. Инженер по труду и З/п 20000руб	30	1. 80ч. 2. 240ч.	47 335
14.	Участие в реализации «зарплатного» проекта	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2. Бухгалтер 12500 руб. 2. Инженер по труду и З/п 20000руб	15	1. 180ч. 2. 480ч. 3.360ч.	125 455
15.	Учет, заполнение листов нетрудоспособности	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2. Бухгалтер 12500 руб	40	1. 40ч. 2. 60ч.	10 472
16.	Подготовка материалов к проверке трудовой инспекции	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500 руб. д.а.о. = 458 руб.	1.Специалист ОУП 12000 руб. 2.Начальник ОУП 28000 руб. 3.Инженер по труду и З/п 20000руб 4.Инженер по охране труда 27000руб.	2	1. 40ч. 2. 40ч. 3. 20ч. 4. 20ч.	21 132

Продолжение табл.8

17.	Контроль выполнения графика отпусков	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2. Бухгалтер 12500 руб.	12	1. 12ч. 2. 36ч.	5 292
18.	Подготовка уведомлений на работников о начале отпуска	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб.	50	40ч.	4 364
19.	Ведение базы обучения работников	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2.Инженер по охране труда 27000	4	1.40ч. 2.40ч.	13 153
20.	Подготовка договоров на обучение работников согласно поданным заявкам	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	1. Специалист ОУП 12000руб. 2.Инженер по охране труда 27000	4.	1.40ч. 2.40ч.	13 153
21.	Осуществлять кадровое делопр-во	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	Специалист ОУП 12000руб.	100	300ч.	29 753

Окончание табл.8

22.	Соблюдение графика документооборота в установленные сроки	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о. = 458 руб.	Начальник ОУП 28000 руб.	12	100ч.	23 243
ИТОГО:								616 907руб.

Затраты на выполнение функций определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций специалиста ОУП.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет $(30000 + 15000 + 10000 + 500) = 55\,500$ руб. Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны $(55\,500/10) = 5\,500$ рублей. Месячный фонд рабочего времени одного работника равен 160ч.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций в течение года составляют 616 907руб. в год. В ходе исследования были выявлены излишние функции: «подготовка и выдача справок с места работы по требованию работника или др. официальных органов»; «сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками (фотография рабочего дня)»; «участие в реализации «зарплатного» проекта»; «контроль выполнения графика отпусков»; «подготовка уведомлений на работников о начале отпуска».

Анализ по уменьшению стоимости функций процесса ведется в первую очередь по излишним функциям (табл. 9).

Таблица 9 – перечень излишних функций ОУП

№ п/п	Наименование излишних функций	Затраты на осуществление функций, руб.
1.	Подготовка и выдача справок с места работы по требованию работника или др. официальных органов	10 431
2.	Сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками (фотография рабочего дня)	47 335
3.	Участие в реализации «зарплатного» проекта	125 455
4.	Контроль выполнения графика отпусков	5 292
5.	Подготовка уведомлений на работников о начале отпуска	4 364
Итого:		192 877руб.

Затраты на выполнение излишних функций составляют $10431+47335+125455+5292+4364=192877$ рублей в год.

Рассмотрим варианты уменьшения стоимости излишних функций и произведем их экспертную оценку, относительно организационного и экономического эффектов (табл. 10).

Таблица 10 – Карточка идей

№ вар	Сущность варианта	Преимущества варианта	Недостатки варианта	Эффект	
				Организационный	Экономический
01	На выполнение функций, на которые следует сократить затраты, нанять еще специалиста ОУП, который будет выполнять лишь эти функции	1.Повышение эффективности работы подразделения; 2.Сокращение времени на выполнение функций ОУП	1.Сложность контроля ОУП, при увеличении численности работников; 2.Затраты на выполнение функций составляют 12000руб	+	-
<p>Заключение</p> <p>Преимущества введение в штат нового сотрудника для реализации функций, не намного сократят затраты на выполнение функций.</p>					
02	Избавление от функций, затраты которых необходимо сократить.	Сокращение затрат	Невыполнение важных функций ОУП, что приведет к неэффективности работы отдела	-	+
<p>Заклучение</p>					

Избавление от данных функций приведет к неэффективной работе ОУП.						
03	Выполнение функций при помощи пакета компьютерных тестов, приобретаемая программа у предприятия «Husky code»	1.Повышение оперативности выполнения функций; 2.Увеличение коэффициента загрузки компьютера; 3.Сокращение трудозатрат на осуществление функций 4.Бесплатная техническая поддержка	Затраты составляют 10000рублей			
<p>Заключение</p> <p>Преимущества компьютеризации процесса реализации данной функции покрывают затраты на выполнение функций</p>						

Произведем расчеты затрат на разработку и реализацию рекомендаций (табл.7).

Таблица 11 – Изменение трудоемкости выполнения функций в результате проведения ФСА в руб.

№ п/п	Наименование функции	Затраты на осуществление функций		Экономия, руб. в год
		До мероприятий	После мероприятий	
1.	Подготовка и выдача справок с места работы по требованию работника или др. официальных органов	10 431	4 529	+ 5 902
2.	Сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками (фотография рабочего дня)	47 335	23 978	+ 23 357
3.	Участие в реализации «зарплатного» проекта	125 455	63 038	+ 62 417
4.	Контроль выполнения графика отпусков	5 292	2 055	+ 2 309
5.	Подготовка уведомлений на работников о начале отпуска	4 364	2 983	+ 1 381
Итого:		192 877	96 583	+ 96 294 руб.

Таким образом на основании расчета было выявлено, что при приобретении программного обеспечения сократятся затраты на выполнение функций, в размере 96 294руб.

Экономический эффект при планируемом мероприятии составил 96 294руб.

Проведенный функционально-стоимостной анализ обосновывает целесообразность выбора варианта минимизации затрат на выполнение функций ОУП путем приобретения программного обеспечения для работы ОУП.

Социальный эффект проявляется в оптимизации рабочего времени сотрудников ОУП, которая позволяет сократить нагрузку и время на выполнение определенных функций. Изменения продолжительности выполнения операций приводит к сокращению утомляемости, к рационализации труда и отдыха.

В данной главе произведен расчет экономического и социального эффекта при внедрении пробной версии программного продукта на предприятии ООО «ГСИ-Нефтехиммонтаж», разработанной компанией ООО «Husky code». Расчет эффективности произведен по методу функционально-стоимостного анализа. В результате проведенного функционально-стоимостного анализа на предприятии, были выявлены функции, время на выполнение которых при использовании программного продукта, можно сократить. Так же было выявлено, что при приобретении программного обеспечения сократятся затраты на выполнение функций, на сумму 96 294рублей в год. При этом также был выявлен и социальный эффект, который проявляется в оптимизации рабочего времени сотрудников ОУП, вследствие чего сокращаются нагрузки и время на выполнение определенных функций

2.2. Разработка проекта по совершенствованию процесса управления адаптацией персонала на ЗАО «Алкоа СМЗ»

Цель совершенствование системы адаптации персонала в организации. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи: анализ теоретических подходов к адаптации персонала, анализ систем адаптаций международных компаний, формирование выводов на основе проведенного анализа, формирование методов и рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала.

Для эффективного проведения адаптации персонала на предприятии ЗАО «Алкоа СМЗ» необходимо оптимизировать процесс адаптации персонала и ввести должность специалиста по адаптации персонала.

Для того, чтобы рассчитать экономический эффект от введения новой должности специалиста по адаптации персонала используем метод ФСА.

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) представляет собой прогрессивный метод совершенствования управления, содействующих повышению эффективности трудовой деятельности и производства.

Одним из принципов ФСА является функциональный подход, высокая универсальность которого доказана многолетней практикой. Этот метод стали применять в области организации труда и системы управления. Функциональный подход имеет большое значение для понимания системы. Именно функции определяют структуру, содержание системы управления, распределение прав, полномочий и ответственности отдельных органов и должностных лиц. Соотношение функций органов правления с управляемым.

Далее на рисунке 4 представлена диаграмма FAST специалиста ОРПП.

Таблица 4 – определение затрат на осуществление функций специалиста ОРиПП

№ п/п	Полное наименование функций специалиста ОРиПП	Вид функции (О–основная, В–вспомогат., И–излишняя)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Кол-во технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений приходящихся на выполнение функций	Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады	Периодичность обработки или составления документа в течение года, количество раз	Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года
1.	Мониторинг и анализ рынка услуг по обучению	О	1.Компьютер 2.МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОРиПП 20000руб.	40раз	300ч.	52538руб.
2.	Организация, при необходимости подготовка и повышение квалификации РСС на других предприятиях и учебных заведениях, на договорной основе	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОРиПП 20000руб.	10 раз	200ч.	65558руб.

3.	Осуществление руководства учебно-методической работой по всем видам и формам подготовки и повышения квалификации РСС на производстве	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОРИПП 20000руб.	15 раз	250ч.	41146руб.
4.	Проведение занятий с работниками предприятия по формированию корпоративной культуры и политики предприятия	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОРИПП 20000руб.	30 раз	390ч.	63931руб.
5.	Организация разработки тематических планов обучения и учебных программ	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1.Специалист ОРИПП 20000руб 2.Специалист ОУП 18000	15 раз	1.60ч. 2.40ч	31381руб.

Продолжение табл. 4

6.	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1.Специалист ОРИПП 20000руб. 2.Инженер по охране труда 28000руб.	16 раз	1. 60ч. 2. 60ч.	47330руб.
7.	Организация работы по оснащению учебных и методических кабинетов оборудованием, техническими средствами обучения, инвентарем, наглядными пособиями	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОРИПП 20000руб.	20 раз	50ч.	8596руб.
8.	Ознакомление работников под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами и изменениями	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРИПП 20000руб. 2.Инженер по охране труда 28000руб.	50 раз	1.80ч 2.180ч.	102014руб.

Продолжение табл. 4

9.	Подготовка необходимых материалов, издание приказов по нарушителям трудовой дисциплины	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРиПП 20000руб. 2.Инженер по охране труда 28000руб.	12 раз	1. 30ч 2. 70ч	39518руб.
10.	Ознакомление новых сотрудников с организационной структурой организации	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРиПП 20000руб. 2.Специалист ОУП 18000	30 раз	1. 50ч. 2. 50ч.	31381руб.
11.	Доведение общей информации об основных технологических процессах до новых сотрудников	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРиПП 20000руб. 2.Специалист ОУП 18000руб.	15 раз	1. 50ч. 2. 80ч.	40658руб.

Продолжение табл. 4

12.	Подготовка соответствующей документации к внешним государственным органам контроля	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРИПП 20000руб. 2.Специалист ОУП 18000руб. 3. Специалист отдела труда и з/п 25000руб. 4. Инженер по охране труда 28000руб.	2 раза	1. 100ч. 2. 100ч. 3. 50ч. 4. 40ч.	215207руб.
13.	Организация и проведение семинаров, курсов по различным вопросам адаптации	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРИПП 20000руб. 2.Специалист ОУП 18000руб. 3. Специалист отдела труда и з/п 25000руб. 4. Бухгалтер 24000руб. 5. Инженер по охране труда 28000руб.	12раз	1. 20ч. 2. 42ч. 3. 42ч. 4. 25ч.	121178руб

14.	Составление программы ориентации	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРиПП 20000руб. 2.Специалист ОУП 18000руб.	20раз	1.20ч. 2.40ч.	19012руб.
15.	Участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРиПП 20000руб. 2.Специалист ОУП 18000руб	10раз	1.20ч. 2.50ч.	22104руб.
16.	Взаимодействие с учебными заведениями, центрами повышения квалификации и т.д	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОРиПП 20000руб. 2.Специалист ОУП 18000руб	20раз	1.80ч. 2.30ч.	344373руб.
17.	Подготовка и разработка материалов по адаптации персонала	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1.Специалист ОРиПП 20000руб. 2.Специалист ОУП 18000руб	50раз.	1.30ч. 2.60ч.	28289руб.

Затраты на выполнение функций определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций специалиста ОУП.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет $(30000 + 15000 + 10000 + 500) = 55\,500$ руб. Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны $(55\,500/10) = 5\,500$ рублей. Месячный фонд рабочего времени одного работника равен 160ч.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций в течение года составляют 1 274 214 руб. в год. В ходе исследования были выявлены излишние функции, которые могут быть заменены в ходе введения новой должности «Специалиста по адаптации персонала»: «ознакомление новых сотрудников с организационной структурой организации», «доведение общей информации об основных технологических процессах до новых сотрудников», «организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации», «составление программы ориентации», «участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов», «подготовка и разработка материалов по адаптации персонала». Затраты на выполнение излишних функций составляют $31\,381 + 40\,658 + 121\,178 + 19\,012 + 22\,104 + 28\,289 = 262\,622$ рублей в год.

Схема функциональных взаимосвязей отдела (таблица 4) в Приложении 2, позволяет выявить излишние и недостающие горизонтальные и вертикальные связи ОРиПП с другими подразделениями предприятия по каждой функции отдела.

Выполнена оценка проводимого мероприятия (введения новой должности), выявлены недостатки и преимущества проводимого мероприятия (Таблица 5).

Таблица 12 – Анализ преимуществ и недостатков мероприятий

Сущность мероприятия	Преимущества мероприятия	Недостатки мероприятия
Для выполнения эффективной адаптации персонала на предприятии ввести новую должность – специалист по адаптации персонала	1.Повышение трудовой производительности новых сотрудников 2. Ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности 3.Минимизация «текучести» кадров 4.Налаживание или поддержание положительных отношений в коллективе	1.Затраты на введение новой должности 2.Оснащение рабочего места
Заключение Преимущества введения новой должности специалиста по адаптации персонала сократят общие затраты на выполнение этих функций.		

Произведена разработка мероприятия, а именно организационно-экономическая оценка мероприятия, т.е. введение новой должности специалиста по адаптации персонала на предприятии ЗАО «Алкоа СМЗ» (табл. 13).

Таблица 13 – организационно-экономическая оценка мероприятий

Сущность варианта	Преимущества варианта	Недостатки варианта	Оценки	
			Организац онная	Эконо мичес кая
Для выполнения эффективной адаптации персонала на предприятии ввести новую должность – специалист по адаптации персонала	1.Повышение трудовой производительности новых сотрудников 2. Ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности 3.Минимизация «текучести» кадров 4.Налаживание или поддержание положительных отношений в коллективе	1.Затраты на введение новой должности 2.Оснащение рабочего места	+	+
Заключение Преимущества введения новой должности специалиста по адаптации персонала сократят общие затраты на выполнение этих функций.				

До введения новой должности специалиста по адаптации персонала, функции адаптации выполняли:

- - Специалист ОРиПП.

- - Специалист ОУП.
- -Специалист по охране труда.

Цель введения новой должности специалиста по адаптации персонала:

- - повышение трудовой производительности новых сотрудников;
- - ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности;
- - налаживание или поддержание положительных отношений в коллективе;
- - минимизация «текучести» кадров;
- - сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику в процессе выполнения им должностных обязанностей.

Произведены расчеты затрат на разработку и реализацию рекомендаций, ожидаемая экономическая эффективность.

Сравнительный анализ затрат на выполнение функций до и после проведения мероприятий представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Сравнительный анализ затрат на выполнение функций

Наименование функций	До введения дополнительных функций		После введения дополнительных функций		
	Исполнитель	Сумма затрат в руб. (в год)	Исполнитель	Сумма затрат в руб. (в год)	
Ознакомление новых сотрудников с организационной структурой организации	Специалист ОРиПП; Специалист ОУП	31 381	Специалист по адаптации персонала	15 106	
Доведение общей информации об основных технологических процессах до новых сотрудников	Специалист ОРиПП; Специалист ОУП	40 658	Специалист по адаптации персонала	19 500	
Организация и проведение семинаров, курсов по различным вопросам адаптации	Специалист ОРиПП; Специалист ОУП; Специалист отдела труда	121 178	Специалист по адаптации персонала	19 354	

		и з/п; Бухгалтер; Инженер по охране труда;			
Составление программы ориентации		Специалист ОРиПП; Специалист ОУП	19 012	Специалист по адаптации персонала	9 247
Участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов		Специалист ОРиПП; Специалист ОУП	22 104	Специалист по адаптации персонала	10 712
Подготовка и разработка материалов по адаптации персонала		Специалист ОРиПП; Специалист ОУП	28289	Специалист по адаптации персонала	13 641
ИТОГО			262 622		87 560

Сумма затрат на проведение адаптации персонала после введения новой должности составляет 87 560 руб. А сумма затрат на проведение адаптации персонала до введения новой должности 262 622руб.

Экономический эффект от планируемого мероприятия составляет 175 062 руб.

Проведенный функционально-стоимостной анализ наглядно демонстрирует целесообразность выбора снижения затрат путем введения новой должности – специалиста по адаптации персонала.

Социальный эффект от введения новой должности:

- повышение эффективности работы сотрудника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности;
- налаживание или поддержание положительных отношений в коллективе;
- предотвращение серьезных ошибок, которые могли бы совершить новые сотрудники;

- сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику в процессе выполнения им должностных обязанностей;
- минимизация «текучести» кадров.

Таким образом, введение новой должности специалиста по адаптации персонала является целесообразным и экономически эффективным мероприятием.

Произведена социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к введению дополнительных функций. Разработан план-график внедрения проекта (таблица 15).

Таблица 15 – План-график введения новой должности

№	Этапы	Ответственный	Место проведения
1	Создание должностной инструкции специалиста по адаптации персонала	Начальник ОУП	Отдел управления персоналом
Продолжение табл. 8			
2	Подготовка и оснащение рабочего места специалиста по адаптации персонала	Начальник ОУП Специалист ОУП Специалист по охране труда	Отдел управления персоналом
3	Информирование сотрудников о введении новой должности	Начальник ОУП Начальни ОРиПП	Отдел управления персоналом
4	Разработка организационной схемы с учетом введения новой должности	Начальник ОРиПП Специалист ОРиПП Специалист ОУП	Отдел развития и подготовк персонала
5	Разработка штатного расписания с учетом введения новой должности	Начальник ОУП Специалист ОУП Специалист ОРиПП Специалист отдела труда и з/п	Отдел труда и з/п

Рекомендации по совершенствованию системы адаптации в ЗАО «Алкоа СМЗ»

На основании проделанного анализа в главе 2 сделаны следующие предложения по усовершенствованию системы адаптации персонала:

1. Знакомство с компанией заранее. До того, как сотрудник начнет свой первый рабочий день прислать будущему сотруднику на электронную почту

общую информацию, включающую политику и общие положения о компании, положения по охране труда, положения по пожарной безопасности, положения по пропускному режиму, а также по этике и нормам делового общения. Если эти сведения будут предоставлены новичку до его «старта» работы, то это даст возможность более основательно и детально понять информацию. Данная информация также может быть предоставлена на внутреннем сайте организации или в системе интранет.

2. Организационная схема сотрудников с фото. Такая схема поможет новому сотруднику быстрее запомнить и распознать руководителей, специалистов и его коллег. Если численность персонала не позволяет создать полную схему относительно каждого сотрудника, то можно использовать обобщенную схему, где будут запечатлены сотрудники, работающие на ключевых позициях.

3. Применение программы адаптации в зависимости от профессионального опыта и от квалификации сотрудника. Программа адаптации сотрудника должна строиться индивидуально, относительно его опыта работы в прошлом, его квалификации и на какую позицию и в какой отдел приходит новичок.

4. Разработка и применение специализированных программ адаптации для молодых специалистов. Важно акцентировать внимание на молодых специалистах, т.к. это будущее компании, ее потенциал развития в дальнейшей перспективе. Поэтому служба по управлению персоналом должна ответственно подходить к формированию мероприятий и программ адаптации, которые повышают лояльность, а также стимулируют молодых специалистов создавать научно-технические разработки на базе предприятия, совершенствовать процессы производства, привносить в компанию идеи по экономии ресурсов.

5. Создание универсальной брошюры, информационного листа. Информационная брошюра в которой будут указаны номера телефонов вспомогательных служб, например, горячая линия консультационной IT-поддержки, а также расположение отделов и департаментов значительно облегчит этап знакомства новичка с компанией.

6. Обратная связь и контроль. Заполнение анкет новыми сотрудниками по истечении срока адаптации, анализ данных, разработка предложений по совершенствованию системы адаптации персонала на основе полученных результатов.

2.3. Разработка проекта по совершенствованию регламентации труда персонала ООО «НефтеСтрой Проект»

Практические рекомендации по совершенствованию системы регламентации труда персонала ООО «НефтеСтрой Проект»

Основной целью является разработка проекта по совершенствованию регламентации труда персонала предприятия ООО «НефтеСтрой Проект».

Задачи:

проанализировать специальную литературу по теме регламентация труда персонала;

исследовать понятие регламентации труда персонала;

рассмотреть классификацию форм регламентации труда персонала;

выявить значение регламентации труда персонала в организации;

представить организационно-кадровую характеристику ООО «НефтеСтрой Проект»;

проанализировать существующую систему регламентацию труда персонала в ООО «НефтеСтрой Проект»;

провести функционально-стоимостной анализ;

разработать план реализации мероприятий по совершенствованию системы регламентации труда;

разработать рекомендации по совершенствованию регламентации труда персонала ООО «НефтеСтрой Проект».

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «НефтеСтрой Проект».

Предметом исследования является регламентация труда персонала в ООО «НефтеСтрой Проект».

Подход, основанный на функционально – стоимостном анализе (ФСА) является намного более точным в распределении суммарных фактических затрат на продукты, услуги, которые порождают эти затраты. С точки зрения

стратегического управления, ФСА является полезным финансовым инструментом.

Цель создания ФСА – достичь улучшений в работе предприятия по показателям стоимости, трудоемкости и производительности. Проведение расчетов по ФСА позволяет получить большой объем информации для принятия решения.

Целью анализа, проводимого в данной работе, является выявление узких мест в функционировании деятельности начальника отдела по персоналу, повышение качества выполняемых функций, рационализация взаимосвязей с другими сотрудниками организации.

Начальник отдела по персоналу относится к категории руководителей. Он назначается и освобождается приказом Директора ООО «НефтеСтрой Проект».

Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные.

Главная функция - это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организацией. Для отдела главная функция обеспечивать персонал, его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Основные функции необходимы для реализации главной функции отдела управления персоналом организации, без них не может быть осуществлена главная функция.

Вспомогательные функции способствуют осуществлению каких-либо из основных функций.

Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или несвойственные отделу функции – важный источник излишних затрат и, следовательно, резерв снижения стоимости выполнения совокупности управленческих функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму FAST – это графическое изображение функций управления аппарата

управления или его отдельного подразделения. Диаграмма строится по следующим правилам.

Все функции сектора заключаются на диаграмме между двумя вертикальными пунктирными линиями. Левая граничная линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более высокого уровня (главной функции отдела). Основные функции располагаются на горизонтальной линии. Правая граничная линия находится между анализируемой основной функцией управления и функцией более низкого уровня. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Это необходимые вспомогательные или излишние вспомогательные функции.

При помощи текстов «КАК?», «ЗАЧЕМ?», «КОГДА?» отсеиваются излишние и несвойственные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функции отдела, так как относятся к категориям излишних или несвойственных. Все основные функции должны отвечать (по направлению слева направо) на вопросы «КАК?», а по направлению справа налево «ЗАЧЕМ?». Все вспомогательные функции должны отвечать на вопрос «КОГДА?» (когда возможно осуществление основной функции?).

Диаграмма FAST

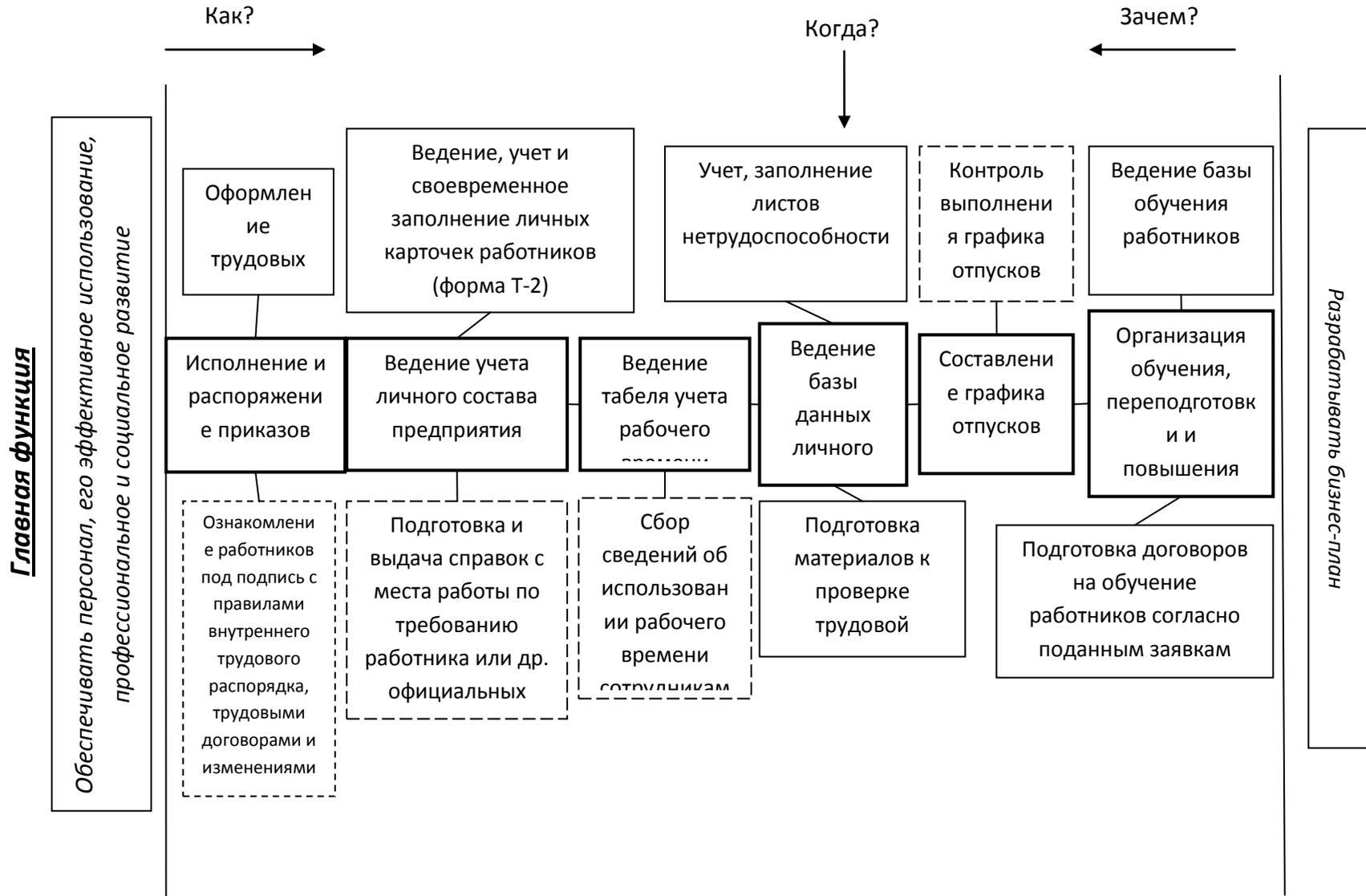


Схема функциональных взаимосвязей начальника ОК, позволяет выявить излишние и недостающие горизонтальные и вертикальные связи начальника ОК с другими подразделениями предприятия по каждой функции отдела.

Таблица 15 – Схема функциональных взаимосвязей начальника отдела кадров с другими функциональными подразделениями предприятия

№ п/п	Наименование функций начальника отдела кадров	Наименования функциональных подразделений			
		Бухгалтерия	Начальник ОК	Зам.директора по ПИР	Директор
1.	Исполнение и распоряжение приказов	-	О	-	Р
2.	Ведение учета личного состава предприятия	-	О	С	Р
3.	Ведение табеля учета рабочего времени	У	О	С	Р
4.	Ведение базы данных личного состава	-	О	-	Р
5.	Составление графика отпусков	-	О	С	Р
6.	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	-	О	У	Р
7.	Оформление трудовых договоров	-	О	-	Р
8.	Ознакомление работников под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка,	-	О	С	Р

	трудовыми договорами и изменениями к ним				
9.	Ведение, учет и своевременное заполнение личных карточек работников (форма Т-2)	-	О	-	Р
10.	Подготовка и выдача справок с места работы по требованию работника или др. официальных органов	У	О	-	Р
11	Сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками	-	О	-	Р
12	Учет, заполнение листов нетрудоспособности	У	О	-	Р
13	Подготовка материалов к проверке трудовой инспекции	-	О	С	Р
14	Контроль выполнения графика отпусков	-	О	-	Р
15	Ведение базы обучения работников	-	О	-	Р
16	Подготовка договоров на обучение работников согласно поданным заявкам	-	О	С	Р

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

На основании построенной диаграммы FAST и схемы функциональных взаимосвязей целесообразно оценить значимость каждой функции, суммы затрат на выполнение конкретной функции.

Таблица 8 – Определение затрат на осуществление функций начальника отдела кадров

№ п/п	Полное наименование функций начальника отдела	Вид функции	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Кол-во технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений приходящаяся на выполнение функций	Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады	Периодичность обработки или составления документа в течение года, количество раз	Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года
1	Исполнение и распоряжение приказов	О	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	50	60ч.	14004 руб.
2	Ведение учета личного состава предприятия	О	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	50	83ч.	19245 руб.
3	Ведение табеля учета рабочего времени	О	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	1.Начальник ОК 20000руб. 2.Бухгалтерия 17000 руб.	12	1.67ч 2.50ч.	18238 руб.
4	Ведение базы данных личного состава	О	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	35	120ч.	19863 руб.
5	Составление	О	1.Компьютер	1. 30000 руб.	Начальник	1	24	4239 руб.

	графика отпусков		2. Принтер 3. Телефон	2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	ОК 20000руб.			
--	------------------	--	--------------------------	------------------------------	-----------------	--	--	--

Продолжение таблицы 8

6	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	О	1. Компьютер 2. Принтер 3. Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	1. Начальник ОК 20000руб. 2. Зам. директора по ПИР 50000 руб.	2	1.80ч. 2.40ч.	29712 руб.
7	Оформление трудовых договоров	В	1. Компьютер 2. Принтер 3. Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	50	150ч.	24746 руб.
8	Ознакомление работников под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами и изменениями к ним	И	1. Компьютер 2. Принтер 3. Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	50	70ч.	11726 руб.

9	Ведение, учет и своевременное заполнение личных карточек работников (форма Т-2)	В	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	50	90ч.	14981 руб.
10	Подготовка и выдача справок с места работы по требованию работника	И	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	1.Начальник ОК 20000руб. 2.Бухгалтерия 17000 руб.	50	1.40ч 2.25ч.	10302 руб.

Окончание таблицы 8

11	Сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками	И	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	1.Начальник ОК 20000руб. 2.Бухгалтерия 17000 руб.	12	1.72ч. 2.30ч.	12051 руб.
12	Учет, заполнение листов нетрудоспособности	В	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	1.Начальник ОК 20000руб. 2.Бухгалтерия 17000 руб.	60	1. 60ч. 2. 60ч.	18482 руб.
13	Подготовка материалов к проверке трудовой	В	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	1	15ч.	2775 руб.

	инспекции							
14	Контроль выполнения графика отпусков	И	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	12	70ч.	11726 руб.
15	Ведение базы обучения работников	В	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	Начальник ОК 20000руб.	40	30	5216 руб.
16	Подготовка договоров на обучение работников согласно поданным заявкам	В	1.Компьютер 2.Принтер 3.Телефон	1. 30000 руб. 2. 7000 руб. 3. 3000 руб.	1.Начальник ОК 20000 руб. 2.Зам. директо ра по ПИР 50000 руб.	2	1.25ч. 2.10ч.	8554 руб.

Затраты на выполнение функций определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций начальника ОК.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет $(30000 + 7000 + 3000) = 40\,000$ руб. Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны $(40\,000/10) = 4000$ рублей. Месячный фонд рабочего времени одного работника равен 160ч.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций начальника отдела кадров в течение года составляют 240 000 тысяч рублей, что соответствует годовому окладу должностного лица.

В ходе исследования были выявлены излишние функции.

Затраты на выполнение излишних функций составляют 75 000 рублей.

Проведенный функционально-стоимостной анализ наглядно демонстрирует целесообразность выбора снижения затрат на проведение мероприятий путем введения новой должности в отдел кадров на 0,5 ставки с окладом 6000 руб. тыс. (72000 руб. в год).

Так же, можно рассмотреть конкретный пример в организации «НефтеСтрой Проект». Данная организация периодически принимает участие в тендере, для которого необходима кадровая информация. Начальник отдела кадров, поскольку является единственным сотрудником, не успевает предоставлять необходимую информацию вовремя, отсюда снижается уровень рабочего процесса. А на основе этого, заявленная документация может быть сдана не вовремя. Так же отсутствие обязательных документов в организации могут привести к штрафам, налагаемым на организацию. Штрафы на организацию по

кадровым вопросам имеют интервал от 500 – 800 000 тысяч рублей, когда годовой оклад новой должности всего лишь 72 000 тысячи рублей.

Таблица 9 – Штрафы за неправильное введение кадрового делопроизводства

Наименование	Размер штрафа, тыс. руб.
Отсутствие обязательных кадровых документов (штатное расписание, личные карточки, графики отпусков и др.), нарушение порядка ведения трудовых книжек;	5 000 – 8 000 тыс. руб. на должностное лицо; 50 000 – 80 000 тыс. руб. на организацию. (размер штрафа суммируется в соответствии с количеством допущенных нарушений)
Подмена трудовых отношений договором гражданско-правового характера;	10 000 – 40 000 тыс.руб. на должностное лицо; 50 000 – 200 000 тыс. руб. на организацию
Нарушение работодателем порядка проведения специальной оценки условия труда на рабочих местах или ее не проведение	5 000 – 10 000 тыс. руб. на должностное лицо; 60 000 – 80 000 тыс. руб. на организацию; Повторное от 30 000 до 40 000 на лицо От 100 000 -200 000 на организацию.
Нарушение должностным лицом организации, принимающей иностранца установленного порядка оформления документов на его право пребывания, проживания, передвижение, изменение места пребывания или жительства, выезды а пределы РФ	От 40 000 до 50 000 тыс. руб. на должностное лицо; От 400 000 – 500 000 тыс. руб. на организацию;
Привлечение к труду иностранца без разрешения на работу	25 000 – 70 000 тыс. руб. на должностное лицо; 250 000 – 1 000000 тыс. руб. на организацию;

Ответственность организации наступает за правонарушения, предусмотренные ст. 5.28 - 5.34, 5.38, 5.40, 5.42, 5.44, 19.4, 19.5, 19.6, 19.7 КоАП РФ.

Таким образом, целесообразно вводить новую должность в организацию, в целях оптимизации рабочего процесса и во избежание штрафов, налагаемых на организацию.

2.4. Функционально-стоимостной анализ введения должности специалиста по обучению и развитию персонала в ООО Страховая группа «Компаньон»

Целью работы является разработка программы мероприятий, направленных на повышение уровня лояльности персонала СГ Компаньон.

Объектом исследования выступает страховая группа ООО «Компаньон».

Предметом исследования является лояльность персонала в страховой группе «Компаньон».

В рамках поставленной цели ставятся следующие задачи:

1. На основе обобщения и систематизации литературы дать характеристику степени научной проработанности проблемы управления лояльностью персонала;
2. Проанализировать хозяйственную деятельность и систему управления ООО страховая группа «Компаньон»;
3. Выявить недостатки в управлении лояльностью в ООО страховая группа «Компаньон»;
4. Разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления лояльностью персонала ООО страховая группа «Компаньон», рассчитать социально-экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

В целях повышения эффективности и минимизации затрат отдела обучения и развития персонала, необходимо провести функционально-стоимостной анализ, который показывает эффективность функций и затрат на их реализацию.

Для управления уровнем лояльности персонала в организации целесообразно оптимизировать организационную структуру страховой группы «Компаньон» и ввести должность специалиста по обучению и развитию персонала.

В обязанности специалиста по обучению и развитию персонала входит:

- Оценка потребности сотрудников в обучении в соответствии со стратегией Компании;

- Разработка ежеквартального плана мероприятий;
- Разработка бюджетного плана мероприятий;
- Организация проведения обучения персонала;
- Сотрудничество организациями, предоставляющими тренинговые услуги;
- Оценивание обучающих программ и т.д.
- Периодическое исследование уровня лояльности сотрудников
- Ведение внутренней почты сотрудников

Специалист по обучению и развитию (О и Р) осуществляет свою деятельность посредством выполнения основных и вспомогательных функций.

В целях выявления основных и вспомогательных функций, осуществляемых специалистом по обучению и развитию персонала, необходимо построить диаграмму FAST. Основные должностные функции располагаются на горизонтальной линии. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Диаграмма FAST отображена на рис. 7.

Схема функциональных взаимосвязей (табл.9) отражает горизонтальные и вертикальные связи специалиста по обучению и развитию и функциональных подразделений компании и степень участия их в выполнении определенных функций, проводимых специалистом.

Таблица 9 – Схема функциональных взаимосвязей специалиста по обучению и развитию с другими функциональными подразделениями компании

№ п/п	Наименование функций специалиста по обучению и развитию	Наименования функциональных подразделений				
		Отдел кадров	Бухгалтерия	Специалист по обучению и развитию	Директор Управления персоналом	Ген. директор
1.	Проведение тренингов	-	-	О	С	Р
2.	Анализ и подбор тренингов	-	-	О	-	Р
3.	Разработка и подготовка раздаточных материалов	-	-	О	-	Р
4.	Составление бюджета обучения	П	С	О	С	Р
5.	Составление необходимой отчетности	-	-	О	-	Р
6.	Контроль над правильным расходованием средств	-	У	О	С	Р
7.	Разработка стратегии развития персонала	-	-	О	СР	Р
8.	Составление календарного плана мероприятий	-	-	О	СР	Р
9.	Выбор мероприятий средств и методов по развитию персонала	-	-	О	-	Р
10.	Сбор и анализ информации о потребностях сотрудников	-	-	О	-	Р

11.	Повышение уровня лояльности сотрудников	-	-	О	С	Р
12.	Проведение опросов и анкетирования сотрудников	-	-	О	-	Р
13.	Разработка мероприятий по повышению уровня лояльности	-	-	О	С	Р
14.	Проведение анализа текучести кадров	П	-	У	С	Р
15.	Разработка мер по уменьшению текучести кадров	-	-	О	-	Р
16.	Составление отчетов о текучести кадров	У	-	О	С	Р

Степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей отдельных подразделений в выполнении функции обозначается такими символами:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

На основании построенной функциональной модели (диаграмма FAST) и схемы функциональных взаимосвязей целесообразно оценить значимость каждой функции, сумму затрат на конкретную функцию. Определение затрат на каждую функцию отображено в табл. 11.

Таблица 10 – Определение затрат на осуществление функций специалиста по ОиР

№ п/п	Полное наименование функций специалиста по обучению и развитию	Вид функции (О–основная, В- вспомог.)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Кол-во технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений приходящихся на выполнение функций (в мес.)	Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады	Периодичность обработки или составления документа в течение года, количество раз	Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года
1.	Проведение тренингов	О	1.Компьютер 2.Проектор 3.Проекционный экран	1. 30000 руб. 2. 23000 руб. 3. 5500 руб. Амортизация : 488 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Директор УП 50000руб.	15	1. 155ч. 2. 5ч.	24 900руб.
2.	Анализ и подбор тренингов	В	1.Компьютер 2.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. Амортизация : 375 руб.	Специалист по ОиР 20000руб.	15	120ч.	19 905руб.
3.	Разработка и подготовка раздаточных материалов	В	1.Компьютер 2. Принтер	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. Амортизация : 342 руб.	Специалист по ОиР 20000руб.	15	60ч.	10 140руб.
4.	Составление бюджета обучения	О	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс 4.Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. 4.500 Амортизация : 458 руб.	1.Специалист по ОиР 20000руб. 2. Бухгалтер 24000руб.	4	1. 130ч. 2. 40ч. 3. 5ч.	30 205руб.

					3. Специалист ОК 19000 руб.			
5.	Составление необходимой отчетности	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. Амортизация : 458 руб.	1.Специалист по ОиР 20000руб.	4	60ч.	10 223руб.
6.	Контроль над правильным расходованием средств	В	1.Компьютер 2. Калькулятор 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. Амортизация : 458 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Бухгалтер 24000руб. 3.Директор УП 50 000руб.	4	1. 30ч. 2. 10ч. 3. 5 ч.	9 328руб.
7.	Разработка стратегии развития персонала	О	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. Амортизация : 458 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Директор УП 50 000руб.	2	1. 65ч. 2. 15ч.	17 140 руб.
8.	Составление календарного плана мероприятий	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. Амортизация : 458 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Директор УП 50 000руб.	4	1.120ч. 2. 6 ч.	22 023руб.
9.	Выбор мероприятий средств и	В	1.Компьютер 2. Принтер	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист по ОиР	60	1.150ч.	24 871руб.

	методов по развитию персонала			Амортизация : 458 руб.	20000руб.			
10.	Сбор и анализ информации о потребностях сотрудников	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. Амортизация : 458 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб.	50	160ч.	26 498руб.
11.	Проведение программ по повышению уровня лояльности	О	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500руб Амортизация : 463 руб	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Директор УП 50 000руб.	30	1.200ч 2. 5ч	35 047руб.
12.	Проведение опросов и анкетирования сотрудников	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. Амортизация : 458 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб.	12	12ч.	2 441руб.
13.	Разработка мероприятий по повышению уровня лояльности	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. Амортизация : 458 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Директор УП 50 000руб.	30	1. 180ч. 2. 5ч.	31 788руб.
14.	Проведение анализа текучести кадров	О	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500 руб. Амортизация : 463 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Директор УП 50 000руб.	4	1. 180ч. 2. 8ч. 3.10ч.	34 559руб.

					3. Специалист ОК 19 000руб.			
15.	Разработка мер по уменьшению текучести кадров	В	1.Компьютер 2. Принтер	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. Амортизация: 375 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Директор УП 50 000руб.	4	1. 130ч. 2. 8ч.	24 788руб.
16.	Составление отчетов о текучести кадров	В	1.Компьютер 2. Принтер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб. Амортизация : 458 руб.	1. Специалист по ОиР 20000руб. 2. Директор УП 50 000руб. 3. Специалист ОК 19 000руб.	4	1. 85ч. 2. 5 ч. 3. 20ч.	21 046руб.
ИТОГО								318 434 руб.

При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники, используемой для выполнения функции. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций специалиста по обучению и развитию персонала.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет :

$$(30000 + 15000 + 10000 + 500) = 55\,500 \text{ руб.}$$

Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны:

$$(55\,500/10) = 5500 \text{ рублей.}$$

Должностной оклад специалиста по обучению и развитию персонала, составляет 20 000 рублей (исходя из среднего значения тарифной ставки). Месячный фонд рабочего времени специалиста составляет 160 часов.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций в течение года составляют 318 434 руб.

Для определения экономического эффекта от мероприятия введения в штат должности специалиста по обучению и развитию персонала, проведен сравнительный анализ затрат на функции по управлению лояльностью до проведения мероприятия и после проведения.

До введения должности специалиста по обучению и развитию персонала, управлением лояльностью в компании занимались приглашенные специалисты.

Сравнительный анализ затрат на выполнение функций до и после проведения мероприятий представлен в табл. 11.

Таблица 11 – Сравнительный анализ затрат на выполнение функций

Наименование функций	До введения специалиста		После введения специалиста	
	Исполнитель	Сумма затрат в руб. (в год)	Исполнитель	Сумма затрат в руб. (в год)
Разработка стратегии развития персонала	Аутсорсинговая компания	25 500	Специалист по О и Р	17 140
Проведение программ по повышению уровня лояльности	Аутсорсинговая компания	69 700	Специалист по О и Р	35 047
Разработка мероприятий по повышению уровня лояльности	Аутсорсинговая компания	28 300	Специалист по О и Р	31 788
Проведение опросов и анкетирования сотрудников	Аутсорсинговая компания	2 500	Специалист по О и Р	2 441
Проведение анализа текучести кадров	Управленческий консультант	36 000	Специалист по О и Р и специалист ОК	34 559
Разработка мер по уменьшению текучести кадров	Управленческий консультант	60 000	Специалист по О и Р	24 788
Составление отчетов о текучести кадров	Управленческий консультант	10 000	Специалист по О и Р и специалист ОК	21 046
ИТОГО		232 000		166 809

Сумма затрат на проведение функций после проведения мероприятия составляет 166 809 руб. А сумма затрат на проведение функций до мероприятия 232 000 руб.

Экономический эффект от планируемого мероприятия составляет – 65 191 руб.

Проведенный функционально- стоимостной анализ наглядно демонстрирует целесообразность выбора снижения затрат на выполнение функций (ОиР) путем введения сотрудника в штат компании.

Социальный эффект от мероприятия более точная проработка проблем лояльности сотрудников, посредством проведения систематических мероприятий, знания организации изнутри, постоянного контакта с сотрудниками.

Таким образом, введение должности специалиста по обучению и развитию персонала является целесообразным и экономически эффективным мероприятием.

2.5. Разработка модели универсальных компетенций для профессионального инженера ОАО «РусГидро» «Жигулевская ГЭС»

Объектом исследования является филиал ОАО «РусГидро» «Жигулевская ГЭС».

Предметом исследования является совершенствование процесса деловой оценки персонала в филиале ОАО «РусГидро» «Жигулевская ГЭС».

Целью исследования является разработка рекомендаций по совершенствованию деловой оценки персонала в организации. Для достижения цели исследования предстоит решить следующие задачи:

Перед организацией «Жигулевская ГЭС» поставлена задача: создать проектную группу для осуществления проекта «Ввод в эксплуатацию новое оборудование». Необходимо отобрать 5 специалистов (специалист по охране труда, машинист машинного зала, дежурный центрального пульта управления, дежурный открытого распределительного устройства, инженер проектировщик) с высоким уровнем ответственности, большим опытом, высоким качеством исполнения работы за короткий промежуток времени. Так же нужно учесть тот факт, что отобранные специалисты для эффективной работы должны найти общий язык друг с другом.

Были выделены наиболее универсальные компетенции, модель которых позволяет создать основу для оценки и отбора необходимых сотрудников:

- Решение задач.
- Стремление к развитию.
- Ориентация на результат.
- Коммуникации и работа в команде.

Также был разработан перечень индикаторов, относящихся к каждой компетенции (Таблица 5) и содержательная характеристика уровней оценки компетенций (Приложение 4-8) [21].

Каждая компетенция разбита на 5 уровней: продвинутый уровень (соответствует оценке 5), средний уровень (соответствует оценке 4), базовый уровень (соответствует оценке 3), вводный уровень (соответствует оценке 2) и уровень некомпетентности (соответствует оценке 1) [15].

Экспертами являются непосредственный руководитель, технический директор.

Ответственными за проведение данного вида оценки назначаются специалист по подготовке кадров и технический директор.

Методика проведения оценки:

- 1) По итогам аттестации персонала отбираются 10 специалистов с высоким рейтингом;
- 2) Специалист по подготовке кадров готовит раздаточный материал и обеспечивает организацию оценки;
- 4) Бланки обрабатываются специалистом по подготовке кадров. После подсчета результатов выявляются 5 специалистов с самым высоким рейтингом;
- 5) Сообщение результатов оценки работникам.

Таким образом, будут отобраны 5 специалистов для выполнения проекта «Ввод в эксплуатацию нового оборудования».

Что бы рассчитать социально-экономическую эффективность данного проекта будем использовать метод функционально-стоимостного анализа.

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА) занимает важное место в системе прогрессивных инструментов совершенствования управления, содействующих повышению эффективности трудовой деятельности и производства.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму FAST – это графическое изображение функций

управления аппарата управления или его отдельного подразделения (Рисунок 4).

Затем при помощи специальной формы были определены затраты на осуществление функций ОУП.

Затраты на выполнение функций определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций специалиста ОУП.

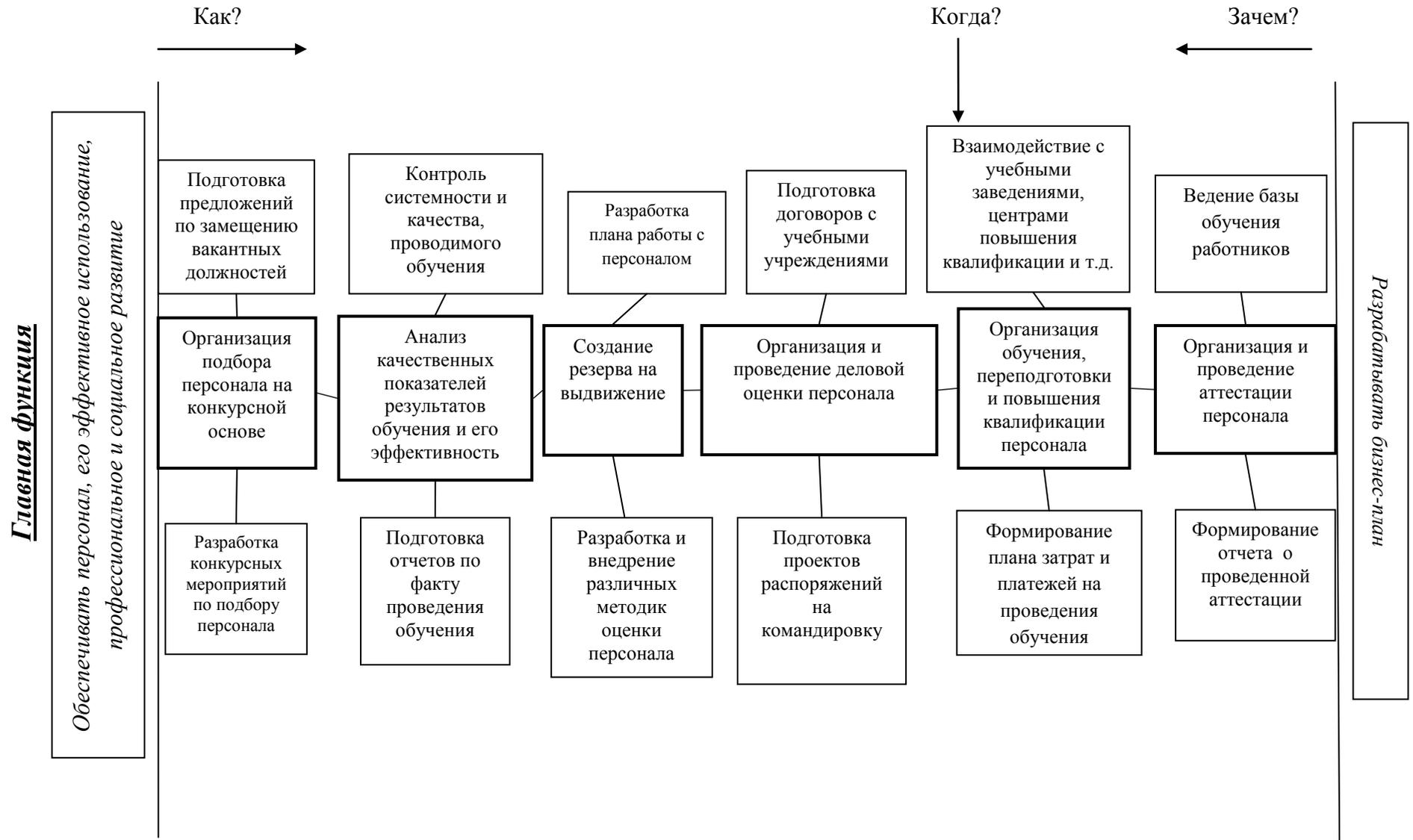


Рисунок - Диаграмма FAST

Таблица 6 – определение затрат на осуществление функций ОУП

№ п/п	Полное наименование функций специалиста ОУП	Вид функции (О–основная, В–вспомогат., И–излишняя)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Кол-во технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений приходящихся на выполнение функций	Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады	Периодичность обработки или составления документа в течение года, количество раз	Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года
1.	Организация подбора персонала на конкурсной основе	О	1.Компьютер 2.МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОУП 20000руб.	20	40ч.	6 877 руб.
2.	Организация и проведение аттестации персонала	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1.Специалист ОУП 20000 руб. 2.Начальник ОУП 28000 руб.	2	1.60ч. 2.20ч.	14689руб.
3.	Организация и проведение деловой оценки персонала	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОУП 20000руб.	10	160ч.	26407руб.
4.	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОУП 20000руб.	80	240ч.	39427руб.
5.	Создание резерва на выдвижение	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1.Специалист ОУП 20000 руб.	30	80ч.	13 387 руб.
6.	Анализ качественных	О	1.Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 4000 руб.	1.Специалист ОУП	80	120ч.	19987 руб.

	показателей результатов обучения и его эффективность		3.Телефон-факс	3. 10000 руб.	20000 руб.			
7.	Подготовка предложений по замещению вакантных должностей	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОУП 20000 руб.	20	20ч.	3622 руб.
8.	Контроль системности и качества, проводимого обучения	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОУП 20000руб.	80	60ч.	10132 руб.
9.	Разработка плана работы с персоналом	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОУП 20000руб.	10	80ч.	13387 руб.
10.	Подготовка договоров с учебными учреждениями	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	Специалист ОУП 20000руб.	15	20ч.	3622 руб.
11.	Взаимодействие с учебными заведениями, центрами повышения квалификации и т.д.	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОУП 20000руб.	2	10 ч.	1994 руб.
12.	Ведение базы обучения работников	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОУП 20000руб.	30	60ч.	10132 руб.
13.	Разработка конкурсных мероприятий по подбору персонала	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОУП 20000руб.	4	15ч.	2482 руб.
14.	Подготовка	В	1.Компьютер	1. 30000 руб.	1. Специалист	20	160ч.	26407 руб.

	отчетов по факту проведения обучения		2. МФУ 3. Телефон-факс	2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	ОУП 20000руб.			
15.	Разработка и внедрение различных методик оценки персонала	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОУП 20000руб.	8	80ч.	13387 руб.
16.	Формирование плана затрат и платежей на проведения обучения	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500 руб.	1.Специалист ОУП 20000 руб. 2.Начальник ОУП 28000 руб. 3.Специалист по труду и З/п 20000 руб	2	1. 60ч. 2. 40ч. 3. 60ч.	29011 руб.
17.	Формирование отчета о проведенной аттестации	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОУП 20000руб.	2	80ч.	13387 руб.
18.	Подготовка проектов распоряжений на командировку	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 4000 руб. 3. 10000 руб.	1. Специалист ОУП 20000руб. 2.Специалист по труду и З/п 20000руб	60	1.20ч. 2.40ч.	10132 руб.
Итого:							258 469 руб.	

Окончание таблицы 6

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет $(30000 + 4000 + 10000 + 500) = 44\,500$ руб. Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны $(44\,500/10) = 4450$ рублей.

Должностной оклад специалиста ОУП, составляет 20 000 рублей (исходя из среднего значения тарифной ставки). Месячный фонд рабочего времени специалиста составляет 160 часов.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций в течение года составляют 258 469 руб. в год.

Схема функциональных взаимосвязей (таблица 7) отражает горизонтальные и вертикальные связи специалиста ОУП и функциональных подразделений компании и степень участия их в выполнении определенных функций, проводимых специалистом.

Таблица 7 – Схема функциональных взаимосвязей ОУП с другими функциональными подразделениями предприятия

№ п/п	Наименование функций ОУП	Наименования функциональных подразделений			
		Специалист по труду и з/п	Специалист ОУП	Начальник ОУП	Ген. Директор
1.	Организация подбора персонала на конкурсной основе	-	О	Р	Р
2.	Организация и проведение аттестации персонала	-	О	С	Р
3.	Организация и проведение оценки потенциала персонала	-	О	С	Р
4.	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	-	О	С	Р
5.	Создание резерва на выдвижение	-	О	Р	Р
6.	Анализ качественных показателей результатов обучения и его эффективность	-	О	У	Р
7.	Подготовка предложений по	-	О	Р	Р

	замещению вакантных должностей				
8.	Контроль системности и качества, проводимого обучения	-	О	У	Р
9.	Разработка плана работы с персоналом		О	Р	Р
10.	Подготовка договоров с учебными учреждениями	-	ОС	Р	Р
11.	Взаимодействие с учебными заведениями, центрами повышения квалификации и т.д.	-	ОУ	С	Р
12.	Ведение базы обучения работников	-	О	У	Р
13.	Разработка конкурсных мероприятий по подбору персонала	-	О	С	Р
14.	Подготовка отчетов по факту проведения обучения	-	О	С	Р
15.	Разработка и внедрение различных методик оценки персонала	-	О	С	Р
16.	Формирование плана затрат и платежей на проведения обучения	У	О	УР	Р
17.	Формирование отчета о проведенной аттестации	-	О	УС	Р
18.	Подготовка проектов распоряжений на командировку	У	О	С	Р

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный

документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Для эффективного проведения деловой оценки персонала в филиале ОАО «РусГидро» «Жигулевская ГЭС» необходимо оптимизировать процесс оценки персонала и дополнить функциями должность специалиста ОУП.

На творческом этапе выполнена оценка проводимого мероприятия (введения дополнительных функций), выявлены недостатки и преимущества проводимого мероприятия (Таблица 8).

Таблица 8 – анализ преимуществ и недостатков мероприятий

Сущность мероприятия	Преимущества мероприятия	Недостатки мероприятия
Для выполнения эффективной деловой оценки персонала на предприятии ввести дополнительные функции специалисту ОУП	1.Повышение эффективности работы отдела 2.Внедрение более эффективной системы оценки персонала на предприятии 3.Повышение уровня мотивации у сотрудников	1.Увеличение затрат на выполнение дополнительных функций 2.Оснащение дополнительным оборудованием
Заключение Преимущества введения дополнительных функций для реализации деловой оценки персонала, сократит затраты на выполнение этих функций.		

До введения и разработки мероприятия по введению дополнительных функций специалисту по ОУП, функции деловой оценки и обучения выполняли сторонние организации:

- Центр проведения деловой оценки персонала
- Центр анализа результатов и эффективности обучения

Цель введения дополнительных функций специалисту ОУП:

- повышение эффективности работы отдела
- внедрение более эффективной системы оценки персонала на предприятии
- повышение уровня мотивации у сотрудников
- сокращение затрат на выполнение функций

На рекомендательном этапе произведены расчеты затрат на разработку и реализацию рекомендаций, ожидаемая экономическая эффективность.

Сравнительный анализ затрат на выполнение функций до и после проведения мероприятий представлен в таблице 10.

Таблица 9 – организационно-экономическая оценка мероприятий

Сущность варианта	Преимущества варианта	Недостатки варианта	Оценки	
			Организац онная	Эконо мичес кая
Для выполнения эффективной деловой оценки персонала на предприятии ввести дополнительные функции специалисту ОУП	1.Повышение эффективности работы отдела 2.Внедрение более эффективной системы оценки персонала на предприятии 3.Повышение уровня мотивации сотрудников	1.Увеличение затрат на выполнение дополнительных функций 2.Оснащение дополнительным оборудованием	+	+
Заключение Преимущества введения дополнительных функций для реализации деловой оценки персонала, сократит затраты на выполнение этих функций.				

Таблица 10 – Сравнительный анализ затрат на выполнение функций

Наименование функций	До введения дополнительных функций		После введения дополнительных функций	
	Исполнитель	Сумма затрат в руб. (в год)	Исполнитель	Сумма затрат в руб. (в год)
Организация и проведение аттестации персонала	Центр проведения деловой оценки персонала	20 000	Специалист ОУП	14 689
Организация и проведение деловой оценки персонала	Центр проведения деловой оценки персонала	40 700	Специалист ОУП	26 407
Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	Центр проведения деловой оценки персонала	55 300	Специалист ОУП	39 427
Анализ качественных показателей результатов обучения и его эффективность	Центр анализа результатов и эффективности обучения	35 000	Специалист ОУП	19 987
Ведение базы обучения	Центр проведения	16 200	Специалист	10 132

работников	деловой персонала	оценки		ОУП	
Подготовка отчетов по факту проведения обучения	Центр деловой персонала	проведения оценки	25 600	Специалист ОУП	13 387
Разработка и внедрение различных методик оценки персонала	Центр деловой персонала	проведения оценки	30 400	Специалист ОУП	26 407
Формирование плана затрат и платежей на проведения обучения	Центр деловой персонала	проведения оценки	37 500	Специалист ОУП	29 011
Формирование отчета о проведенной аттестации	Центр деловой персонала	проведения оценки	15 000	Специалист ОУП	13 387
ИТОГО			275 700		192 834

Окончание таблицы 10

Сумма затрат на проведение функций после проведения мероприятия составляет 192 834 руб. А сумма затрат на проведение функций до мероприятия 275 700 руб.

Экономический эффект от планируемого мероприятия составляет 82 866 руб.

Проведенный функционально-стоимостной анализ наглядно демонстрирует целесообразность выбора снижения затрат на путем введения дополнительных функций специалисту ОУП.

Социальный эффект от мероприятия более эффективная деловая оценка персонала на предприятии, посредством проведения систематических мероприятий, знания организации изнутри, постоянного контакта с сотрудниками.

Таким образом, введение дополнительных функций для специалиста ОУП является целесообразным и экономически эффективным мероприятием.

На данном этапе произведена социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка специалиста к введению дополнительных функций. Разработан план-график внедрения проекта (таблица 11).

Подводя итог, отметим, что такой метод деловой оценки как оценка инженерно-технического персонала по соответствию универсальным

компетенциям будет иметь положительный экономический и социальный эффект. Данный метод деловой оценки позволит собрать проектную группу мотивированных сотрудников с наибольшим коэффициентом полезного действия и сэкономить ресурсы организации и время, которое уйдет на выполнение заданного проекта.

Таблица 11 - План-график введения дополнительных функций

№	Этапы	Ответственный	Место проведения
1	Внесение дополнительных функций в должностную инструкцию специалиста ОУП	Начальник ОУП	Отдел управления персоналом
2	Разработка методов проведения деловой оценки персонала	Начальник ОУП Специалист ОУП	Отдел управления персоналом
3	Организация подготовки и переподготовки, обучения, повышения квалификации персонала	Начальник ОУП Специалист ОУП	Отдел управления персоналом
4	Внедрение базы обучения сотрудников	Начальник ОУП Специалист ОУП	Отдел управления персоналом
5	Формирование плана затрат на обучение и оценку персонала	Начальник ОУП Специалист ОУП	Отдел управления персоналом

2.6. Разработка комплексной программы по снижению текучести кадров в сети магазинов «Zara» компании ЗАО «Зара СНГ»

Объектом исследования является Закрытое акционерное общество «Зара СНГ», а именно сеть магазинов «Zara», расположенная в городе Самара.

Предметом исследования является кадровая политика в ЗАО «Зара СНГ».

Основная цель – анализ текучести кадров и разработка программы по ее снижению на примере сети магазинов компании ЗАО «Зара СНГ».

Так как по результатам анкетирования основной причиной текучести кадров являются завышенные и неоправданные ожидания кандидатов при приеме на работу, для снижения текучести кадров в магазинах Zara в первую очередь необходимо усовершенствовать порядок проведения собеседования. Так как собеседование на позицию продавца-кассира проводят менеджеры отделов, то есть непосредственные руководители будущих работников, то HR-менеджеру необходимо провести тренинг среди менеджеров, в ходе которого они будут обучены новому формату проведения собеседования. Также имеет смысл более тщательно рассмотреть с менеджерами процесс и технологию проведения собеседования.

Основная цель отборочного собеседования – получение ответа на вопросы, заинтересован ли кандидат в этой работе и способен ли он ее выполнять. Главное, путем интервью важно выяснить, будет ли кандидат выполнять свою работу. Именно на этапе собеседования важно рассказать кандидату о его обязанностях, причем не в общей форме, а в конкретных тезисах, давая понятие о степени сложности работы.

Возможно, кандидат переоценивает свои физические возможности и именно при получении подробной информации сможет адекватно оценить свои силы.

Также на этапе собеседования необходимо выяснить, в какое время сможет работать претендент на должность. Ведь невозможность совмещения с учебой – это также распространенная причина повышенной текучести в сети магазинов Zara.

В программу по снижению текучести персонала также входит разработка индивидуальных планов карьерного роста. Вне зависимости от того, нацелен ли кандидат на дальнейшую карьеру в компании, или же магазин Zara для него место временной подработки, менеджер должен сразу показать ему примерный путь развития карьеры и возможно, уже на этапе собеседования составить личный карьерный план.

Разумеется, организация нуждается в сотрудниках, заинтересованных в дальнейшем карьерном росте, ведь такие сотрудники лично заинтересованных в лучшем выполнении работы, нацелены на личный и общий результат. Одним из наиболее эффективных способов развития заинтересованности в карьерном росте является разработка личного карьерного плана сотрудника.

Во-первых, нужно определить возможные направления карьерного развития, условно их можно разделить на горизонтальные и вертикальные. Вертикальный рост предполагает, что сотрудники, которые успешно проходят итоговую оценку получают возможность повышения в должности. Но не все сотрудники имеют стремление и способности руководить, поэтому горизонтальное направление дает им возможность профессионального развития внутри своей сферы деятельности, то есть возможность увеличивать набор функциональных задач в рамках одной должности. В компании Zara примером вертикального направления является лестница «Продавец-кассир – тренер – старший продавец – секонд-менеджер – менеджер отдела – менеджер магазина». Пример горизонтального развития «продавец-кассир – ответственный за склад – координатор отдела – сетевой координатор». Работа над индивидуальными карьерными планами лежит на ответственности HR-менеджера магазина.

Карьерный план объединяет в себе разную информацию и дает работникам и их руководителям представление о том, какое положение они занимают, в каком направлении могут двигаться дальше, что им следует делать, чтобы получить заветную должность. Он включает такие элементы, как историческая справка – с указанием должностей, список стремлений и пожеланий, анализ отсутствующих умений и навыков, план получения новых квалификаций.

HR-менеджер собирает информацию об отдельных сотрудниках и их нынешних должностях. На индивидуальных собеседованиях с сотрудниками рассматриваются разные сценарии, например хотят ли они переехать в другой город или занять позицию в другом подразделении компании, чтобы приобрести умения, необходимые для получения перспективной должности. Основываясь на собранной информации HR-менеджер работает с отдельными сотрудниками на всех уровнях, включая руководство, стараясь определить, какие возможности будут доступны им в будущем и что они могут сделать, чтобы быть к ним готовыми.

Польза для компании очевидна – сотрудники, осознавая, на что рассчитывать и в каком направлении они могут двигаться в данной компании, становятся более заинтересованными и целеустремленными. Соответственно, Zara перестает быть местом временной подработки, а значит текучесть снижается.

Однако, планирование карьеры не должно носить директивный характер, ведь человек со временем меняется, также как меняются условия труда и планы организации. Карьерный план может быть скорректирован по срокам. Естественно, больше пользы составление карьерного плана принесет тем сотрудникам, которые изначально были нацелены на рост в компании и были эффективны в течение нескольких лет. В таком случае, план карьеры уместно составлять после очередной аттестации, когда менеджер видит, что работник, и психологически и о компетенциям готов к повышению в должности. Планировать карьеру рекомендуется как минимум на пять лет. В плане карьеры указывают:

1. Общие анкетные данные (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, возраст, образование и его вид, стаж работы общий и в занимаемой должности);
2. Заключение последней аттестационной комиссии;
3. Результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма (в том числе личностных качеств);
4. Сведения о предшествующей подготовке в системе непрерывного обучения, в резерве кадров и т. п.;
5. Срок (указать годы), на который составляется план;

6. Другие сведения, представляющие интерес.

При составлении плана карьеры важно выявить способности работника к руководящим должностям. Если работник не нацелен на руководство, то его карьерный план может быть составлен горизонтально, то есть работник будет продвигаться внутри своей специализации, расширяя круг обязанностей и полномочий.

Третья основная причина текучести персонала, согласно анкетированию, излишняя нагрузка на продавцов – кассиров. В магазинах Zara в обязанности продавцов – кассиров помимо работы на кассе еще входит работа на складе, прием поставки, комплектация трансфера в другие магазины, работа в примерочных и в торговом зале, расстановка новых коллекций и помощь координатору. Для того, чтобы разгрузить продавца-кассира, нужно провести функционально-стоимостной анализ этой позиции. В результате проведения функционально-стоимостного анализа будет видно, возможно ли ввести новую должность, чтобы уменьшить круг обязанностей продавцов-кассиров, или нет.

Метод ФСА очень полезен в рамках совершенствования управленческих решений и помогает в повышении эффективности трудовой деятельности

Одним из принципов ФСА является функциональный подход, высокая универсальность которого доказана многолетней практикой. Этот метод стали применять в области организации труда и системы управления. Функциональный подход имеет большое значение для понимания системы. Именно функции определяют структуру, содержание системы управления, распределение прав, полномочий и ответственности отдельных органов и должностных лиц. Соотношение функций органов правления с управляемым объектом, дает информацию о том, насколько необходим этот орган.

На подготовительном этапе определяются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план проведения ФСА продавца-кассира, проводится комплексное обследование состояния должности.

Важнейшими задачами этого анализа являются: повышение качества выполнения функций продавца-кассира.

На информационном этапе ведутся сбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность продавца - кассира, а также данные по аналогичным позициям. Источниками служат должностная инструкция продавца-кассира, лист аттестации, внутренние распоряжения относительно должности. Должностная инструкция представлена в приложении 2.

Функции продавца-кассира необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные.

Главная функция - это функция, для осуществления которой создана должность. Основные функции необходимы для реализации главной функции, без них не может быть осуществлена главная функция.

Вспомогательные функции способствуют осуществлению каких-либо из основных функций.

Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или несвойственные должности функции – важный источник излишних экономических и социальных затрат и, следовательно, резерв снижения стоимости выполнения совокупности функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму FAST – это графическое изображение функций продавца-кассира. Диаграмма строится по следующим правилам.

Все функции сектора заключаются на диаграмме между двумя вертикальными пунктирными линиями. Левая граничная линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более высокого уровня (главной функции отдела). Основные функции располагаются на горизонтальной линии. Правая граничная линия находится между анализируемой основной функцией управления и функцией более низкого уровня. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Это необходимые вспомогательные или излишние вспомогательные функции.

При помощи текстов «КАК?», «ЗАЧЕМ?», «КОГДА?» отсеиваются излишние и несвойственные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функции отдела, так как относятся к категориям излишних или несвойственных. Все основные функции должны отвечать (по направлению слева направо) на вопросы «КАК?», а по направлению справа налево «ЗАЧЕМ?». Все вспомогательные функции должны отвечать на вопрос «КОГДА?» (когда возможно осуществление основной функции?).

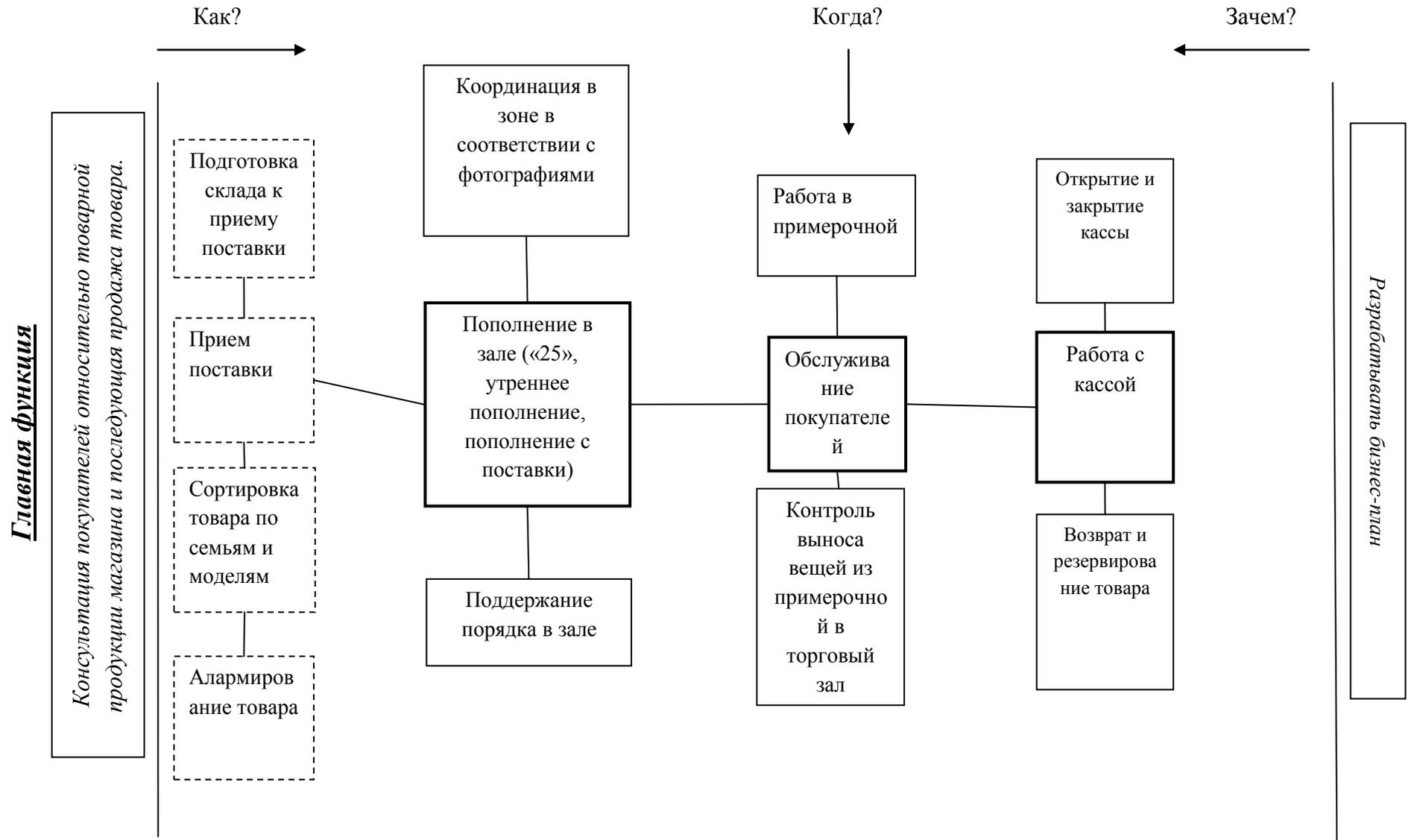


Схема функциональных взаимосвязей (таблица 3), позволяет выявить излишние и недостающие обязанности продавца-кассира.

Таблица 8 – Схема функциональных обязанностей продавца-кассира во взаимосвязи с другими должностными лицами.

№ п/п	Наименование функций продавца-кассира	Наименования должностных лиц		
		Продавец-кассир	Координатор	Менеджер
1.	Подготовка склада к приему поставки	О	У	-
2.	Прием поставки	О	П	Р
3.	Сортировка товара по семьям и моделям	О	-	-
4.	Алармирование товаров	О	-	-
5.	Координация в зоне в соответствии с фотографиями	О	П	У
6.	Пополнение а зале («25», утреннее пополнение, пополнение с поставки)	О	-	-
7.	Поддержание порядка в зале	О	-	-
8.	Работа в примерочной	О	-	-
9.	Обслуживание покупателей	О	-	У
10.	Контроль выноса вещей из примерочной в торговый зал	О	-	-
11.	Открытие и закрытие кассы	О	-	Р
12.	Работа на кассе	О	-	Р
13.	Возврат и резервирование товара	О	-	У,Р

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Согласно таблице 8 и диаграмме FAST, обязанности продавца-кассира на складе занимают достаточно большую часть всего рабочего времени не являясь при этом основными. В программу по снижению текучести кадров входит введение новой должности «Работник склада». Эта должность будет заключать в себе все обязанности работы на складе, которые в данное время выполняет кассир. Таким образом, круг обязанностей продавца-кассира сократится, и он сможет более эффективно выполнять свои основные обязанности.

Оценка социально-экономической эффективности программы по снижению текучести кадров в сети магазинов Zara компании ЗАО «Зара СНГ»

Программа по снижению текучести кадров прежде всего должна иметь социально – экономическую эффективность, и следовательно быть выгодной для организации, иначе, мероприятия потеряют смысл. В программу, разработанную в данном проекте входят три мероприятия:

1. Совершенствование порядка собеседования;
2. Разработка индивидуальных планов карьеры;
3. Введение новой должности «Работник склада», для уменьшения круга должностных обязанностей продавца – кассира.

Для совершенствования порядка собеседования HR-менеджеру необходимо донести до менеджеров отделов информацию о технологии и процессе эффективного собеседования. Данное мероприятие не требует дополнительных экономических затрат, так как эту информацию HR-менеджер может внести в программу ежеквартального тренинга, регулярно проводимого для менеджеров. Социально-экономическая эффективность очевидна: правильно разработанный

порядок собеседования позволяет на этапе отбора находить наиболее ценных сотрудников и затрачивать меньше ресурсов на проведение новых собеседований. Для вновь набранных сотрудников эффективность состоит в том, что они уже на этапе собеседования могут понять не только все перспективы в данной компании, но и всю сложность возлагаемых на них обязанностей.

Разработка индивидуальных планов карьеры – это обязанность, которая главным образом будет возложена на HR-менеджера. Обработка массива информации по всем сотрудникам должна премироваться в размере 45% от ежемесячного оклада HR-менеджера, то есть составлять 22 тыс. рублей. Эти затраты безусловно меньше затрат на набор нового персонала и упущенной экономической выгоды в следствие выбытия ценных кадров.

Оценить эффективность введения новой должности можно, оценив стоимость функций продавца-кассира, которые будут возложены на нового сотрудника. В приложении 3 представлены данные о затратах на осуществление функций продавца-кассира. Затраты на выполнение функций определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций продавца-кассира.

Таблица 9 - Определение затрат на осуществление функций продавца-кассира

№ п/п	Полное наименование функций продавца-кассира	Вид функции (О–основная, В–вспомогат., И–излишняя)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Кол-во технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений приходящихся на выполнение функций	Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады	Периодичность обработки или составления документа в течение года, количество раз	Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года
1.	Подготовка склада к приему поставки	И	1.Компьютер 2.МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1.Продавец-кассир 16 000 руб. 2.Координатор 20 000 руб.	96раз	1. 96ч. 2. 24 ч.	17706руб.
2.	Прием поставки	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 15000 руб. 3. 10000 руб.	1.Продавец-кассир 16 000 руб. 2.Координатор 20 000 руб.	96 раз	1. 384ч. 2. 200 ч.	23513руб.
3.	Сортировка товара по семьям и моделям	И	1.Компьютер	1. 30000 руб.	Продавец-кассир 16000 руб.	96 раз.	240ч.	15094руб.
4.	Алармирование товара	И	1. МФУ	1. 15000 руб.	Продавец-кассир 16 000 руб.	96раз	250ч.	10565руб.

Продолжение таблицы 9

5.	Координация в зоне в соответствии с фотографией	В	1.Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 15000 руб.	1.Продавец-кассир 16000 руб. 2.Координатор 20 000 руб. 3. Менеджер 25 000 руб.	48 раза	1.48ч. 2. 100ч 3. 40ч.	24996 руб.
6.	Пополнение в зале («25», утреннее пополнение, пополнение с поставки)	О	1.Компьютер 2. МФУ	1. 30000 руб. 2. 15000 руб.	1.Продавец-кассир 16000 руб.	144 раза	1. 288ч.	25847руб.
7.	Поддержание порядка в зале	В	1. МФУ	1. 15000 руб.	1.Продавец-кассир 16000 руб.	163 раза	1. 489ч.	6356руб.
8.	Работа в примерочной	В	1. МФУ	1. 15000 руб.	1.Продавец-кассир 16000 руб.	50 раз	1. 150ч.	49881 руб.
9.	Обслуживание покупателей	О	1.Компьютер 2.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб.	1.Продавец-кассир 16000 руб. 2. Менеджер 25 000 руб	163 раза	1.163ч 2.50ч.	25847руб.

Окончание таблицы 9

10.	Контроль выноса вещей из примерочной в торговый зал	В	2. МФУ	1. 30000 руб.	Продавец-кассир 16000 руб.	163 раз	163ч.	31706руб.
11.	Открытие и закрытие кассы	В	1.Компьютер 2. Калькулятор	1. 30000 руб. 2. 500руб	Продавец-кассир 16000 руб.	100 раз	1.25ч	10431руб.
12.	Работа с кассой	О	1. МФУ 2.Телефон-факс	1. 15000 руб. 2. 10000 руб.	Продавец-кассир 16000 руб.	100раз	1. 100ч	17547руб.
13.	Возврат и резервирование товара	В	1.Компьютер 3.Телефон-факс	1. 30000 руб. 2. 10000 руб.	Продавец-кассир 16000 руб.	70 раз.	1. 17ч. 2. 17 ч.	47018руб.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет $(30000 + 15000 + 10000 + 500) = 55\,500$ руб. Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны $(55\,500/10) = 5500$ рублей. Месячный фонд рабочего времени одного работника равен 80ч.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций продавца-кассира в течение года составляют 192 000 руб. в год, что соответствует годовому окладу должностного лица. В ходе исследования были выявлены излишние функции, которые можно возложить на новое должностное лицо, создав новую вакансию (функции, связанные с приемом поставки и работой на складе). Затраты на выполнение излишних функций составляют 80700 рублей в год. Несмотря на то, что годовая зарплата новому должностному лицу будет превышать эту сумму, и будет составлять, как минимум, 97000 в год, эти затраты оправданны. Во-первых, из-за загруженности работой на складе продавцы-кассиры не имеют возможности эффективно работать с покупателями, таким образом каждый день магазин теряет прибыль, не выполняет планы продаж на месяц, а соответственно на год, что составляет примерно 1,5 млн. рублей. Во-вторых, магазин теряет прибыль, когда сотрудники увольняются по причине излишней загруженности, и в этом случае, к потерянной прибыли магазина прибавляются затраты на подбор персонала. Таким образом, затраты на реализацию программы по снижению текучести персонала окупаются в виде полученной прибыли магазином в течение месяца, плюс ко всему, снижение текучести персонала нормализует психологическую обстановку в коллективе, то несет в себе немалый социальный эффект.

2.7. Оценка социально-экономической эффективности программы по совершенствованию организационной культуры в ООО «ЭнергоСтройГрупп»

Основная цель – проанализировать организационную культуру в организации и разработать конкретные программы по ее совершенствованию в ООО «ЭнергоСтройГрупп».

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты организационной культуры;
2. Дать характеристику организационной культуре как стратегическому инструменту управления современной организации;
3. Проанализировать существующую организационную культуру в ООО «ЭнергоСтройГрупп»;
4. Разработать программу по совершенствованию организационной культуры в ООО «ЭнергоСтройГрупп»;
5. Обосновать экономическую эффективность мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры в ООО «ЭнергоСтройГрупп».

Объектом исследования работы является Общество с ограниченной ответственностью «ЭнергоСтройГрупп», а именно строительная компания, расположенная в городе Оренбург.

Предметом исследования работы является организационная культура в ООО «ЭнергоСтройГрупп».

Метод функционально-стоимостного анализа очень полезен в рамках совершенствования управленческих решений и помогает в повышении эффективности трудовой деятельности

Одним из принципов ФСА является функциональный подход, высокая универсальность которого доказана многолетней практикой. Этот метод стали применять в области организации труда и системы управления. Функциональный подход имеет большое значение для понимания системы. Именно функции определяют структуру, содержание системы управления, распределение прав,

полномочий и ответственности отдельных органов и должностных лиц. Соотношение функций органов правления с управляемым объектом, дает информацию о том, насколько необходим этот орган.

На подготовительном этапе определяются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план проведения ФСА менеджера по персоналу, проводится комплексное обследование состояния должности.

Важнейшими задачами этого анализа являются: повышение качества выполнения функций менеджера по персоналу.

На информационном этапе ведутся сбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность менеджера по персоналу, а также данные по аналогичным позициям. Источниками служат должностная инструкция менеджера по персоналу, лист аттестации, внутренние распоряжения относительно должности [8]. Должностная инструкция представлена в приложении 2.

Функции менеджера по персоналу необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные.

Главная функция – это функция, для осуществления которой создана должность. Основные функции необходимы для реализации главной функции, без них не может быть осуществлена главная функция.

Вспомогательные функции способствуют осуществлению каких-либо из основных функций.

Выявление основных функций и отделение их от вспомогательных имеет важное значение, так как среди последних находятся излишние или несвойственные должности функции – важный источник излишних экономических и социальных затрат и, следовательно, резерв снижения стоимости выполнения совокупности функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму FAST – это графическое изображение функций менеджера по персоналу. Диаграмма строится по следующим правилам.

Все функции сектора заключаются на диаграмме между двумя вертикальными пунктирными линиями. Левая граничная линия находится между анализируемой основной функцией и функцией более высокого уровня (главной функции отдела). Основные функции располагаются на горизонтальной линии. Правая граничная линия находится между анализируемой основной функцией управления и функцией более низкого уровня. Все вспомогательные функции располагаются либо над, либо под основными функциями. Это необходимые вспомогательные или излишние вспомогательные функции.

При помощи текстов «КАК?», «ЗАЧЕМ?», «КОГДА?» отсеиваются излишние и несвойственные функции. Функции, не отвечающие ни на один из этих вопросов, должны быть изъяты из диаграммы и состава функции отдела, так как относятся к категориям излишних или несвойственных. Все основные функции должны отвечать (по направлению слева направо) на вопросы «КАК?», а по направлению справа налево «ЗАЧЕМ?». Все вспомогательные функции должны отвечать на вопрос «КОГДА?» (когда возможно осуществление основной функции?).

Диаграмма FAST представлена на рисунке 8.

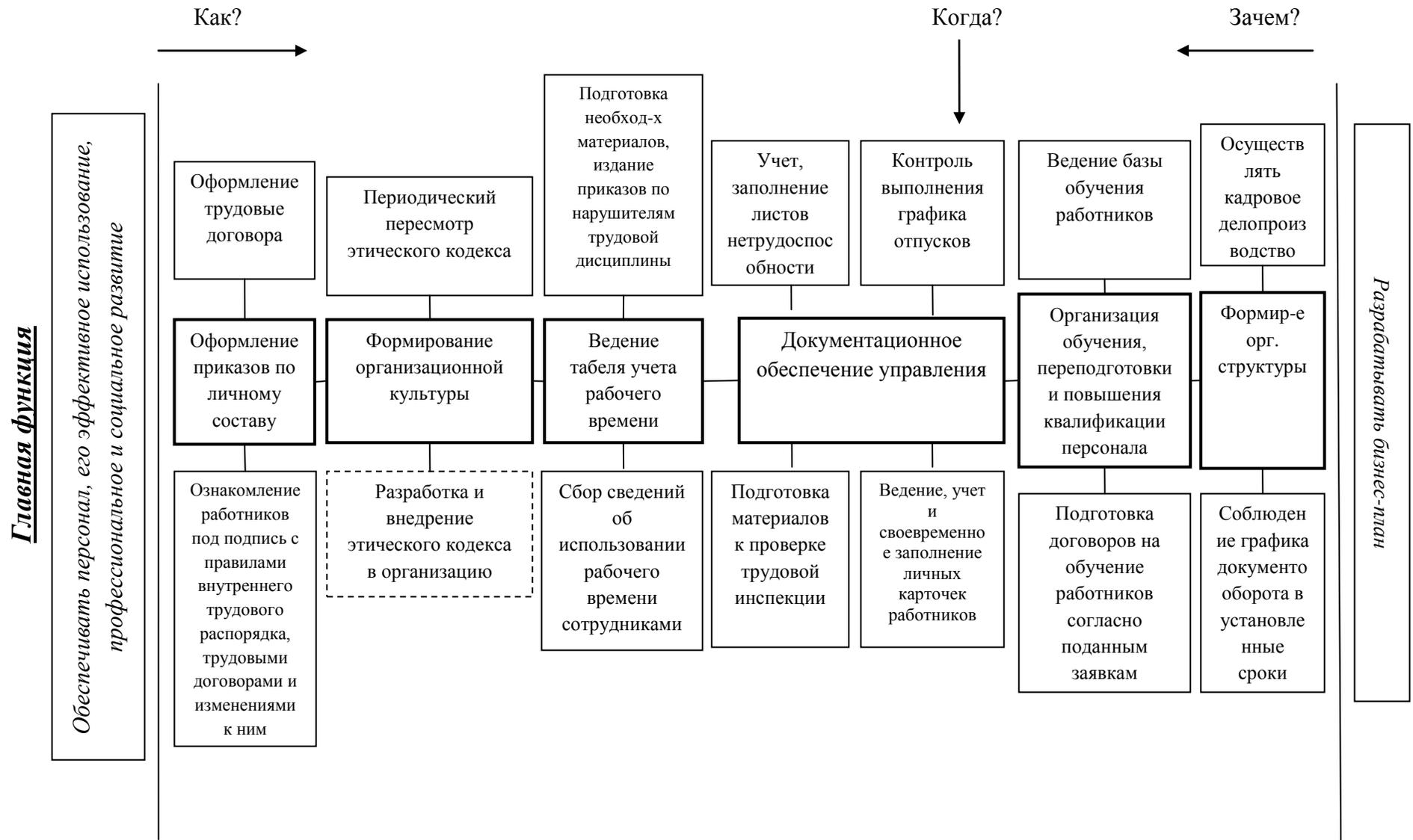


Рисунок 8 – диаграмма FAST

Схема функциональных взаимосвязей (таблица 4), позволяет выявить излишние и недостающие обязанности менеджера по персоналу.

Таблица 4 – Схема функциональных обязанностей менеджера по персоналу во взаимосвязи с другими должностными лицами.

№ п/п	Наименование функций ОУП	Наименования функциональных подразделений				
		Инженер по охране труда	Бухгалтерия	Специалист ОК	Начальник ОК	Директор
1.	Оформление приказов по личному составу	У	У	О	С	Р
2.	Формирование оргкультуры	-	-	О	С	Р
3.	Ведение табеля учета рабочего времени	-	-	О	Р	Р
4.	Документационное обеспечение управления	-	С	О	-	Р
5.	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	У	У	О	С	Р
6.	Формирование орг. Структуры	-	П	О	Р	Р
7.	Оформление трудового договора	-	С	О	С	Р
8.	Ознакомление работников под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами и изменениями к ним	У	-	О	Р	Р
9.	Ведение, учет и своевременное заполнение личных карточек работников	-	-	О	У	Р

Окончание таблицы 4

10.	Подготовка необходимых материалов, издание приказов по нарушителям трудовой дисциплины	У	У	О	У	Р
11.	Сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками	У	-	О	С	Р
12.	Учет, заполнение листов нетрудоспособности	-	У	О	С	Р
13.	Подготовка материалов к проверке трудовой инспекции	У	У	О	УР	Р
14.	Контроль выполнения графика отпусков	-	С	О	Р	Р
15.	Подготовка уведомлений на работников о начале отпуска	-	У	О	УР	Р
16.	Ведение базы обучения работников	У	С	О	Р	Р
17.	Подготовка договоров на обучение работников согласно поданным заявкам	-	У	О	С	Р
18.	Осуществлять кадровое делопроизводство	-	-	О	УР	Р
19.	Соблюдение графика документооборота в установленные сроки	-	-	О	С	Р
20.	Разработка и внедрение в организацию этического кодекса	У	-	О	С	Р
21.	Периодический	-	-	О	С	Р

	пересмотр этического кодекса					
--	---------------------------------	--	--	--	--	--

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Согласно таблице 4 и диаграмме FAST, обязанности менеджера по персоналу по созданию и внедрению в организацию этического кодекса занимают достаточно большую часть всего рабочего времени, не являясь при этом основными. В программу по совершенствованию организационной культуры входит привлечение внешних экспертов-консультантов. Внешние эксперты-консультанты возьмут на себя единовременные обязанности по созданию и внедрению этического кодекса в организацию. Следовательно, у менеджера по персоналу сократятся обязанности, сокращается нагрузка и время на выполнение определенных обязанностей, а значит, он сможет более эффективно выполнять свои основные обязанности.

Программа по совершенствованию организационной культуры, прежде всего, должна иметь социально – экономическую эффективность, и, как следствие, быть выгодной для компании, иначе, мероприятия потеряют смысл. В программу, разработанную в данном проекте, входит мероприятие: разработка и внедрение этического кодекса в организацию внешними экспертами-консультантами.

Оценить эффективность предложенного мероприятия можно, оценив при этом стоимость функций менеджера по персоналу. В таблице 5 представлены данные о затратах на осуществление функций менеджера по персоналу. Затраты на выполнение функций определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию

вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций продавца-кассира.

Таблица 5 – Определение затрат на осуществление функций менеджера по персоналу

№ п/п	Полное наименование функций менеджера по персоналу	Вид функции (О–основная, В–вспомогат., И–излишняя)	Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функциям	Кол-во технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений приходящихся на выполнение функций	Должности лиц, участвующих в обработке документа или данных по функции, их месячные оклады	Периодичность обработки или составления документа в течение года, количество раз	Затраты труда на обработку или составление документа по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	Затраты на осуществление функций в течение года
1.	Оформление приказов по личному составу	О	1.Компьютер 2.МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	Менеджер по персоналу 15000руб.	50раз	320ч.	31706руб.
2.	Формирование оргкультуры	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	Менеджер по персоналу 15000руб.	50 раз	400ч.	39518руб.
3.	Ведение табеля учета рабочего времени	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	Менеджер по персоналу 15000руб.	14 раз.	240ч.	23894руб.
4.	Документационное обеспечение управления	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	Менеджер по персоналу 15000руб.	50раз	380ч.	37565руб.
5.	Организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала	О	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2.Инженер по охране труда 27000 руб.	4 раза	1. 80ч. 2. 80ч.	25847руб.
6.	Формирование орг. структуры	О	1.Компьютер 2. МФУ	1. 35000 руб. 2. 20000 руб.	Менеджер по персоналу	2 раза	60ч.	6317руб.

			3. Телефон-факс	3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	15000руб.			
7.	Оформление трудовых договоров	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2. Начальник ОК 28000руб.	50раз	1.300ч. 2. 80ч.	47981 руб.
8.	Ознакомление работников под подпись с правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами и изменениями к ним	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2.Инженер по охране труда 27000	50раз	1.80ч 2.80ч.	25847руб.

9.	Ведение, учет и своевременное заполнение личных карточек работников	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	Менеджер по персоналу 15000руб.	50раз	320ч.	31706руб.
10.	Разработка и внедрение этического кодекса в организацию	И	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	1. Менеджер по персоналу 15000руб.. 2.Инженер по охране труда 27000руб. 3.Начальник ОК 28000	1раз	1. 40ч 2. 20ч 3. 20ч.	64425руб.
11.	Подготовка необходимых материалов, издание приказов по нарушителям трудовой дисциплины	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2.Инженер по охране труда 27000руб.	10	1.40 2.60ч	10431руб.
12.	Сбор сведений об использовании рабочего времени сотрудниками	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500руб д.а.о.=525руб	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2. Инженер по труду и З/п 20000руб	30 раз.	1. 80ч. 2. 240ч.	47335руб.
13.	Периодический пересмотр этического кодекса	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб	1. Менеджер по персоналу 15000руб.. 2.Начальник ОК 28000	15раз	1. 180ч. 2. 480ч. 3.360ч.	125455руб.

14.	Учет, заполнение листов нетрудоспособности	В	1.Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500руб д.а.о.=525руб	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2. Бухгалтер 18500 руб.	40раз.	1. 40ч. 2. 60ч.	10472руб.
15.	Подготовка материалов к проверке трудовой инспекции	В	1.Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс 4. Калькулятор	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. 4. 500руб д.а.о.=525руб	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2. Начальник ОК 28000 руб. 3. Инженер по труду и З/п 20000руб 4. Инженер по охране труда 27000руб.	2 раза	1. 40ч. 2. 40ч. 3. 20ч. 4. 20ч.	21132руб.
16.	Контроль выполнения графика отпусков	В	1.Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2. Бухгалтер 18500 руб.	12раз.	1. 12ч. 2. 36ч.	5292руб
17.	Подготовка уведомлений на работников о начале отпуска	В	1.Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб.	1. Менеджер по персоналу 15000руб.	50раз.	40ч.	4364руб.
18.	Ведение базы обучения работников	В	1.Компьютер 2. МФУ 3. Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2. Инженер по охране труда 27000	4раза.	1.40ч. 2.40ч.	13153руб.

19.	Подготовка договоров на обучение работников согласно поданным заявкам	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб	1. Менеджер по персоналу 15000руб. 2.Инженер по охране труда 27000	4раза.	1.40ч. 2.40ч.	13153руб.
20.	Осуществлять кадровое делопроизводство	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб	Менеджер по персоналу 15000руб. .	100раз.	300ч.	29753руб.
21.	Соблюдение графика документооборота в установленные сроки	В	1.Компьютер 2. МФУ 3.Телефон-факс	1. 35000 руб. 2. 20000 руб. 3. 10000 руб. д.а.о.=525руб	Начальник ОК 28000 руб.	12раз.	100ч.	23243руб

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемых функций, составляет $(35000 + 20000 + 10000 + 500) = 65\,000$ руб. Срок службы при укрупненном расчете равен 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления равны $(65\,000/10) = 6500$ рублей. Месячный фонд рабочего времени одного работника равен 80ч.

Согласно проведенному исследованию затраты на осуществление всех функций менеджера по персоналу в течение года составляют 615 307 руб. в год. В ходе исследования были выявлены излишние функции: «Разработка и внедрение этического кодекса в организацию». Затраты на выполнение излишних функций составляют 64425 рублей в год.

Произведем расчеты затрат на разработку и реализацию рекомендаций.

Таблица 6 – Изменение трудоемкости выполнения функций в результате проведения ФСА в руб.

№ п/п	Наименование функции	Затраты на осуществление функций		Экономия, руб.
		До мероприятий	После мероприятий	
1.	Разработка и внедрение этического кодекса в организацию	64 425	36 400	+ 28 025
Итого:		64 425	36 400	+ 28 025руб.

Таким образом, на основании расчета было выявлено, что при привлечении внешних экспертов-консультантов для разработки и внедрения этического кодекса в организацию сократятся затраты на выполнение функций в размере 28 025 руб.

Экономический эффект при планируемом мероприятии составил 28 025 руб.

Проведенный функционально-стоимостной анализ обосновывает целесообразность выбора варианта минимизации затрат на выполнение функций менеджера по персоналу путем привлечения внешних экспертов-консультантов.

Социальный эффект проявляется в оптимизации рабочего времени менеджера по персоналу, которая позволяет сократить нагрузку и время на выполнение определенных функций. Изменения продолжительности выполнения операций приводит к сокращению утомляемости, к рационализации труда и отдыха.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, последовательность выполнения ФСА включает 2этапа:

На первом этапе дается общая характеристика предприятия, рассматривается его организационная структура, проводится обоснование выбора объекта функционально-стоимостного анализа, его организационная структура, штатное расписание, должностные инструкции, выявляются функции объекта, строится FAST-диаграмма, проводится расчет значимости функций и строится функционально-стоимостная диаграмма. (При отсутствии реального объекта необходимо осуществить моделирование абстрактного предприятия и обосновать необходимость оптимизации системы управления)

На втором этапе даются рекомендации по гармонизации затрат на выполнение основных функций.

Список литературы

1. Архипова Н.И. Организационное управление. – М.: ПРИОР, 2003.
2. Бовыкин В. Новый менеджмент. – М.: Экономика, 2005.
3. Бухман И.В. Функционально-стоимостный анализ - теория и практика проведения. Обзор. Рига. ЛатНИИНТИ, 1982.
4. Волчек Р. Функционально-стоимостной анализ в управлении. – М.: ЮНИТИ, 2005.
5. Герчшова И.Н. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.
6. Горлова Л.П., Крыжановская Е.П., Муравская В.В. Организация функционально-стоимостного анализа на предприятии. – М.: ЮНИТИ, 2006.
7. Грамп Е.А., Сорокина Л.М. Опыт использования ФСА в промышленности США. – М.: ЮНИТИ, 2006.
8. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. – М.: Русская деловая литература, 2003.
9. Моисеева Н.К., Карпунин М.Г. Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа. – М.: ЮНИТИ, 2006.
10. Моисеева Н.К., Карпунин М.Г. Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа. – М.: Высшая школа, 1998.
11. Резанович Е.А. Практическое применение функционально-стоимостного анализа в системе управления персоналом // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6; URL: www.science-education.ru/120-15592 (дата обращения: 18.01.2015).
12. Справочник по функционально-стоимостному анализу / Под ред. М.Г. Карпунина, Б.И. Майданчика. – М.: Финансы и статистика, 2004.
13. Функционально-стоимостной анализ издержек производства/Под ред. Майданчика Б.И. – М.: ЮНИТИ, 2006.
14. Щербаков В.А., Приходько Е.А. Основы финансового функционально-стоимостного анализа: Учеб. пособие.— Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003.
15. Щербаков В.А., Шаронов В.А., Щербакова Н.А. Основы управленческого функционально-стоимостного анализа: Учебное пособие. – Новосибирск: МАН, 1999.

**Функционально-стоимостной анализ
в системе управления персоналом**

Составитель: *ГАГАРИНСКАЯ ГАЛИНА ПАВЛОВНА*

Электронный вид печатного издания

Издается в авторской редакции