

ООО «Флинт»

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

ДП 6.2-01-08

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

г. Обнинск

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**Предисловие**

- 1 УТВЕРЖДЕНА И ВВЕДЕНА В ДЕЙСТВИЕ Приказом от 24.03.2008 г. № 12
 2 ВВЕДЕНА ВПЕРВЫЕ
 3 СРОК ВВЕДЕНИЯ УСТАНОВЛЕН 07.04.2008 г.

Содержание

1 Область применения.....	2
2 Нормативные ссылки.....	2
3 Определения.....	2
4 Обозначения и сокращения.....	3
5 Требования.....	3
5.1 Общие требования.....	3
5.2 Документация, необходимая для управления человеческими ресурсами.....	5
5.3 Управление численностью персонала.....	6
5.3.1 Планирование численности персонала.....	6
5.3.2 Планирование роста производительности труда.....	7
5.3.3 Регулирование численности персонала.....	8
5.4 Установление полномочий персонала организации.....	9
5.4.1 Порядок оформления полномочий персонала.....	9
5.5 Подбор персонала и прием на работу.....	10
5.5.1 Порядок подбора персонала.....	10
5.5.2 Квалификационные требования.....	11
5.5.3 Прием на работу.....	11
5.5.4 Испытательный срок.....	13
5.5.5 Введение в должность.....	13
5.6 Компетентность, осведомленность и подготовка (профессиональная подготовка, переподготовка и обучение) персонала.....	14
5.6.1 Общие требования.....	14
5.6.2 Порядок обучения и подготовки персонала.....	15
5.6.3 Оценка компетентности персонала.....	16

ДП 6.2-01-08

5.6.4 Учет компетентности персонала.....	17
5.6.5 Коммуникация, осведомленность и обмен информацией.....	17
5.7 Управление резервом кадров.....	18
5.8 Служебные командировки.....	19
5.9 Перевод (перемещение) персонала на другую работу.....	19
5.10 Отпуска.....	20
5.11 Оплата труда и компенсации.....	20
5.12 Охрана труда.....	21
5.12.1 Общие положения.....	21
5.12.2 Инструктаж по безопасности труда.....	21
5.12.3 Обучение по охране труда и проверка знаний требований охраны труда.....	21
5.12.4 Аттестация рабочих мест по условиям труда.....	22
5.13 Увольнение.....	22
5.14 Мониторинг и улучшение эффективности использования человеческих ресурсов...22	
5.14.1 Общие положения.....	22
5.14.2 Оценка эффективности управления персоналом.....	23
6 Информационное обеспечение.....	23
7 Рассылка.....	24
8 Приложения (перечень).....	24
Приложение А Форма удостоверения о проверке знаний и допуске сотрудника к работе.....	25
Приложение Б Памятка будущему сотруднику.....	26
Приложение В Форма трудового договора.....	28
Приложение Г Рекомендации по созданию системы мотивации персонала.....	31
Приложение Д Информационное обеспечение управления человеческими ресурсами.....	41
Приложение Е Библиография.....	44
Приложение Ж Лист изучения документа.....	45
Приложение И Лист регистрации изменений.....	46

1 Область применения

Настоящая ДП устанавливает единые правила управления персоналом организации, выполняющим работу, влияющую на качество создаваемой продукции. Правила применяют в целях обеспечения способности сотрудников создавать продукцию, соответствующую установленным требованиям, а также поддерживать и постоянно повышать ее качество.

По отношению к другим сотрудникам организации ДП может быть применена для установления единообразия в части общих принципов управления.

ДП не распространяется на трудовые отношения, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, находящихся в сфере действия Закона РФ № 197-ФЗ.

Требования, установленные настоящей ДП, обязательны для выполнения всеми сотрудниками организации.

ДП соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 в части обеспечения компетентности и подготовки персонала, а также [1], [2] в части построения, изложения и оформления.

2 Нормативные ссылки

В настоящей ДП использованы ссылки на следующие документы:

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Закон РФ от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ

Налоговый кодекс Российской Федерации, часть 1. Закон РФ от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ

Об основах охраны труда в Российской Федерации. Закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ

Трудовой кодекс Российской Федерации. Закон РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ
ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования
ГОСТ 12.0.004-90 ССБТ Организация обучения безопасности труда. Общие положения
Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (КСДР). Утвержден Постановлением Минтруда от 21 августа 1998 г. № 37

Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС), выпуск 2, разделы «Механическая обработка металлов и других материалов», «Слесарные и слесарно-сборочные работы». Утвержден Постановлением Минтруда РФ от 15 ноября 1999 г. № 45

3 Определения

В настоящей ДП использованы термины и их определения по [3], [4], [5], а также следующие:

Бизнес-процесс – горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции (услуг) или отдельных ее компонентов.

Грейдинг (grade – располагать по степеням, ранжировать, англ.) – создание иерархии должностей путем выбора критериев оценки с привязанными к ним окладами. Система грейдов приводит в порядок принятие решений и устанавливает четкие правила, кому сколько платить на каждой ступени (грейде) с учетом анализа рынка труда, особенностей бизнеса, экономики организации, личностных качеств каждого сотрудника, его мотивации, кадровой стратегии организации. Когда на одной позиции в организации работает большое число людей, назначения и корректировки базовых окладов осуществляют по горизонтальной шкале в рамках каждой должности на основе результатов аттестации. Грейдинг используют при создании эффективной системы мотивации персонала.

Дизайн (design, англ.) – специфический вид художественно-технического проектирования, объединивший художественно-предметное творчество и научно обоснованную инженерную практику в сфере индустриального производства. Это творческая деятельность, целью которой является определение формальных качеств промышленных изделий, включая, главным образом, те структурные и функциональные характеристики, которые превращают изделие в единое целое как с точки зрения потребителя, так и с точки зрения изготовителя. Методы, процесс и результат дизайна промышленных изделий, их комплексов и систем ориентированы на достижение наиболее полного соответствия создаваемых объектов и среды в целом возможностям и потребности человека, как утилитарным, так и эстетическим.

Занятость – деятельность трудоспособных граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, заработок.

Кадровое планирование – направленная деятельность организации, осуществляемая в целях определения общей и дополнительной потребности в специалистах, подготовки кадров, обеспечения профессионально-квалификационной структуры персонала,

ДП 6.2-01-08

пропорционального и динамичного развития сотрудников и контроля за использованием человеческих ресурсов ([6]).

Квалификационные требования – требования, установленные организацией к уровню профессионального образования претендента на трудоустройство в организации, его квалификации (специальности), опыту профессиональной деятельности и трудовому стажу работы, в том числе по специальности или в соответствующей отрасли.

Перевод на другую работу (перемещение) – постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с работодателем. Перевод на другую работу допускается только с письменного согласия работника, за исключением случаев, предусмотренных Законом РФ № 197-ФЗ, ст. 72.2, ч. 2 и 3 (Закон РФ № 197-ФЗ, ст. 72.1).

Персонал организации – личный (списочный) состав организации, работающий по найму (имеющий трудовые отношения с работодателем), обладающий компетентностью и другими качественными характеристиками в соответствии с квалификационными требованиями, установленными организацией.

Реинжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering, BPR, англ.) – отрасль информатики, направленная на фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности, таких как стоимость, качество, услуги и темпы. Вследствие ориентации реинжиниринга не на функции, а на процессы результатом BPR является коренная перестройка всей деятельности предприятия. Основной мотивацией проведения реинжиниринга является улучшение сервиса и качества продукции (услуг), а также снижение расходов.

Система мотивации – комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд сотрудников, а также привлечь в организацию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Удостоверение от имени организации – подтверждение лицом, уполномоченным организацией, того, что функционирование процесса протекает в управляемых условиях, а результаты процесса (созданная продукция) соответствуют установленным требованиям. Выполнение этой задачи осуществляется путем мониторинга и измерения процесса и продукции. В установленных случаях полномочное лицо удостоверяет соответствие процесса и продукции своей подписью.

Управление персоналом (человеческими ресурсами) – процесс комплексного, целенаправленного воздействия на коллектив и отдельных сотрудников в целях обеспечения оптимальных условий для их творческого, инициативного и созидательного труда, направленного на осуществление стратегии организации. Деятельность по управлению персоналом способствует наиболее эффективному использованию знаний, мастерства и опыта каждого сотрудника для достижения организационных и личных целей.

Эргономика – область приложения научных знаний о человеке к проектированию предметов, систем и окружений, используемых им. Эргономика изучает действия человека в процессе работы, скорость освоения им новой техники, затраты его энергии, производительность и интенсивность при конкретных видах деятельности.

Эстетика (техническая эстетика) – научная дисциплина, изучающая закономерности формирования гармоничной предметной среды жизни и деятельности человека методами и средствами дизайна.

4 Обозначения и сокращения

В настоящей ДП:

– использованы обозначения, установленные [1], [2];

– использованы сокращения, установленные [3], [5], а также следующие:
ЕТКС – единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих;
КСДР – квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих;
руб. – рубль (денежная единица РФ);
BPR (business process reengineering, англ.) – реинжиниринг бизнес-процессов;
PR (public relations, англ.) – общественные отношения.

5 Требования

5.1 Общие требования

Персонал (или человеческие ресурсы) является одним из важных видов ресурсов, необходимых для обеспечения деятельности организации. Персонал выполняет как главную функцию – выполнение запланированных объемов работ по созданию конкурентоспособной продукции, так одновременно и другие действия по удовлетворению заинтересованных сторон – сотрудников, поставщиков и общества. Требования в этой области определены действующим законодательством, постановлениями Правительства РФ, нормативными документами региональных органов власти и другими обязательными требованиями.

По видам выполняемые работы могут быть подразделены на работы по созданию продукции (влияющие на качество продукции организации) и другие работы (связанные с обеспечением деятельности организации).

Все сотрудники организации должны отвечать квалификационным требованиям, установленным организацией к кандидатам на замещение конкретных должностей согласно штатному расписанию.

Необходимый потенциал персонала, выполняющего работы, которые влияют на качество продукции, включает компетентность, профессионально важные психологические качества и фактографические данные. Эти характеристики определяются при подборе кадров, отборе и найме на работу, оценке и аттестации после испытательного срока, в процессе адаптации, трудовой деятельности, обучения, профориентации, перемещения внутри организации, при подготовке резерва кадров.

Компетентность персонала является определяющим фактором эффективности персонала и основана на соответствующем образовании сотрудников, их практической подготовке, совершенствовании знаний, мастерства и опыта. Соответствующая компетентность этих сотрудников должна быть подтверждена документами, на основании которых организация наделяет сотрудников полномочиями на работы, к выполнению которых они подготовлены.

Высшее руководство организации должно обеспечивать соответствие компетентности персонала, выполняющего работы, влияющие на качество продукции, установленным требованиям к конкретным видам деятельности.

Другие сотрудники должны быть компетентны в той области, в которой находятся выполняемые ими работы (вспомогательные, по обеспечению производственной деятельности и т.п.).

В состав функций управления персоналом входят следующие:

- планирование человеческих ресурсов – планирование или определение потребности в кадрах (с количественной и качественной стороны), разработка политики управления персоналом, включая разработку квалификационных требований и методов отбора;
- формирование кадрового состава – подбор и отбор, наем (т.е. приобретение необходимого количества ресурса), перемещение, увольнение, сокращение сотрудников, а также создание резерва кадров и работу с ним;
- организация труда – описание и анализ должностей, расстановка кадров, распределение обязанностей, установление режимов труда и отдыха, охрана труда и здоровья и т.д.;
- управление деятельностью персонала и оценка деятельности (аттестация) персонала с

ДП 6.2-01-08

целью определения соответствия сотрудника требованиям выполняемой работы, его загруженности, способности к росту (мониторинг эффективности использования ресурса);

- обучение персонала – адаптация (введение в должность непосредственно после приема на работу), повышение квалификации, переобучение (например на смежные специальности), развитие, в том числе содействие самообразованию сотрудника – это корректировка свойств ресурса и процесса его использования;

- оплата и стимулирование труда, включая различные социальные компенсации, и мониторинг стоимости человеческого ресурса;

- формирование и поддержание системы коммуникаций внутри предприятия – обеспечение информированности персонала, устранение конфликтов, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе;

- ведение информационно-аналитической работы по персоналу, оценка потенциала (выявление скрытых свойств ресурса и возможностей его альтернативного использования), оценка результативности управления и ведение делопроизводства;

- развитие потенциала сотрудников (модификация ресурса для альтернативного использования).

Результаты управления должны быть направлены на достижение политики и целей организации в области качества, а использование человеческого ресурса должно быть эффективным для получения экономических выгод организации.

Сотрудникам малого предприятия, к которому относится ООО «Флинк», приходится в ряде случаев выполнять функции, не всегда свойственные их должностям. Поэтому сотрудники должны быть способны совмещать должности и выполнять различные виды работ. Это дает руководителям определенную свободу в определении круга обязанностей и к их быстрым переменам и накладывает повышенные требования к личным качествам сотрудников и к универсальности их подготовки, сочетающей компетентность профессионалов различного профиля, а также также приводит персонал к необходимости расширения и усложнения своих функциональных обязанностей и роста профессионализма.

В организации отсутствует специальная кадровая служба. Поэтому принятие решений и общее руководство работами по управлению персоналом осуществляет директор, а ответственным за управление персоналом является заместитель директора, которому эта работа поручена. Этим также обусловлено отсутствие необходимости во многих внутренних руководящих и инструктивных документах по регламентации кадровой работы.

Распределение ответственности за выполнение требований настоящей ДП между сотрудниками, относящимися к руководителям, специалистам и служащим, установлено в их должностных инструкциях.

5.2 Документация, необходимая для управления человеческими ресурсами

Основными видами документов, необходимых для управления персоналом, являются:

- организационно-распорядительные документы – правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции сотрудников, штатное расписание, приказы, распоряжения по вопросам работы с персоналом и ее совершенствования;

- учетные документы, входящие в состав личного дела сотрудника;

- реестр кадров, выполняющих работу, влияющую на качество продукции;

- информационно-справочные документы – докладные и объяснительные записки, заявления, протоколы заседаний комиссий предприятия, переписка и т.п.

Трудовая книжка относится к числу основных документов, подтверждающих трудовой стаж сотрудника (Закон РФ № 197-ФЗ, ст. 66). Работодатель обязан вести трудовые книжки на каждого сотрудника, проработавшего в организации свыше пяти дней, в случае, если работа в этой организации является для сотрудника основной. В трудовую книжку вносятся сведения о сотруднике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении сотрудника; а также основания прекращения трудового договора. Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в

точном соответствии с формулировками Закона РФ № 197-ФЗ или иного федерального закона и со ссылкой на их соответствующую статью или пункт.

Трудовой договор – это соглашение между работодателем и сотрудником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить сотруднику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Законом РФ № 197-ФЗ, другими законами или иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать сотруднику заработную плату, а сотрудник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего распорядка. Содержание и срок трудового договора определены Законом РФ № 197-ФЗ (ст. 57, 58).

Составление и оформление кадровой документации регламентируется Законами РФ № 197-ФЗ, № 181-ФЗ и другими законодательными и нормативными актами.

Личное дело сотрудника может содержать следующие сведения и документы:

- личная (учетная) карточка ([7, форма № Т-2]), в которую записываются:
 - фамилия, имя, отчество,
 - год рождения,
 - табельный номер,
 - наименование должности по штатному расписанию,
 - дата начала работы в организации,
 - разряд (класс, категория) и его изменения. Сведения о присвоении квалификационных разрядов рабочим вносятся в их трудовые книжки, а сведения о повышении квалификации специалистов – в их личные дела,
 - сведения о повышении квалификации,
 - сведения об обучении, переподготовках и, если предусмотрено учебным курсом, стажировках на виды работ,
 - даты переводов (перемещений) и наименования новых должностей,
 - дата увольнения;
- заявление о приеме на работу;
- анкета и дополнение к ней;
- трудовая книжка;
- трудовой договор (см. Приложение В) – экземпляр организации. Экземпляр сотрудника хранится у него;
- копия приказа о приеме на работу ([7, форма № Т-1]);
- копии документов о базовом образовании и специальности по базовому образованию (подлинники документов хранятся у сотрудников);
- копия допуска (удостоверения, свидетельства) на право выполнения работ (например, специальных), изменения допуска. Удостоверение хранится у сотрудника;
- копии программ обучения, графики обучения;
- протоколы заседаний квалификационных комиссий;
- копии действующих свидетельств и сертификатов о квалификации (обучении, подготовке); свидетельства и сертификаты хранятся у сотрудников.

Основанием для внесения записей в учетные документы и изменений записей являются приказы, которые издаются в порядке, установленном [8].

При управлении персоналом в организации может создаваться также другая документация в соответствии с настоящей ДП. При необходимости, персональные данные сотрудников могут быть внесены в компьютерную базу данных, управляемую согласно [1]. Преимуществами баз данных являются быстрое нахождение данных о любом сотруднике, удобная обработка данных, тиражирование справок для рассылки и т.п.

Разрешение на копирование и рассылку учетных сведений о персонале заинтересованным лицам может дать директор.

Аннулирование учетных данных производят на основании приказа директора об увольнении сотрудника.

Учетные документы персонала, включая аннулированные, хранятся в архиве

организации в течение сроков, установленных [9].

5.3 Управление численностью персонала

5.3.1 Планирование численности персонала

Как долгосрочную, так и текущую кадровую политику можно реализовать с помощью кадрового планирования. Путем кадрового планирования обеспечиваются потребности организации в необходимом количестве специалистов в соответствии с требованиями производства в конкретные временные рамки. Планирование представляет собой применение процедур по [4] для комплектации персонала и включает в себя оценку наличных ресурсов, оценку будущих потребностей организации и разработку действий по их удовлетворению.

Оценка наличия трудовых ресурсов совмещается с оценкой качества труда имеющихся работников, выполняемой по [11, раздел 6].

В силу того, что исходной точкой в кадровом планировании является прогноз (сбыта продукции, развития предприятия и т.п.), само планирование приобретает вероятностный характер, а результатом планирования является прогноз заданных показателей. Поэтому при определении потребной численности персонала в организации не выполняют формальных расчетов, а основываются на фактических потребностях организации и, тем самым, достигают цели исключения возможности перенесения недостатков в использовании сотрудников в прошедших периодах на планируемый период.

Конкретное определение потребности в персонале производят с учетом количества, квалификации, времени занятости и расстановки сотрудников в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. При этом производят сравнение потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату, которое представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки, см. Таблицу 1.

Таблица 1. Действующие взаимосвязи в планировании потребности в персонале

Факторы	Их влияние	Методы определения
1 Факторы, существующие вне предприятия (внешние)		
1.1 Изменение конъюнктуры	– Сбытовые возможности предприятия – Себестоимость	Анализ тенденций, оценка
1.2 Изменение структуры рынка		Анализ рынка
1.3 Конкурентные отношения		Анализ положения на рынке
1.4 Данные, определяемые экономической политикой		Анализ экономических данных и процессов
1.5 Тарифное соглашение		Прогноз последствий, анализ принятых соглашений
2 Факторы, существующие на предприятии (внутренние)		
2.1 Запланированный объем сбыта	– Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос) – Численность необходимого персонала	– Принятие решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1 таблицы – Бюджетирование и бизнес-планирование
2.2 Техника, технология, организация производства и труда	– Численность необходимого персонала – Объем и качество готовой продукции	– Показатели на основе статистических данных о качестве – Учет убытков
2.3 Текучесть кадров	Дополнительная потребность	– Определение доли

Факторы	Их влияние	Методы определения
	в работниках для замены выбывших	текучности кадров – Учет убытков
2.4 Простои	– Нерациональное использование персонала – Сокращение объема производства	– Определение доли простоев – Учет убытков

Принятые в результате планирования решения должны способствовать успешному осуществлению стратегии организации.

Кадровое планирование рекомендуется осуществлять по принципу: «Берем только того, без кого невозможно обойтись», оно должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, с каким уровнем квалификации, когда и где будут необходимы;
- зачем нам нужна конкретная должность или деятельность;
- создаст ли планируемый кадровый состав условия, при которых будут достигнуты результаты сформулированной стратегии организации;
- каким образом можно привлечь необходимый или сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;
- каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями;
- каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к меняющимся требованиям;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

Кадровое планирование с целью его эффективности должно быть увязано с бизнес-планированием организации в целом, для чего кадровое планирование включает задачу предоставления работающим рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями.

5.3.2 Планирование роста производительности труда

Производительность труда является одним из определяющих факторов конкурентоспособности и развития организации, т.к. чем больше производительность труда, тем больше достигаемый результат при заданных ресурсах. В связи с этим цели повышения эффективности системы управления производственно-хозяйственной деятельностью должны включать измерение, оценку, контроль и повышение производительности труда.

Измерение производительности труда – по уровню, динамике во взаимосвязи с финансовыми показателями – является необходимым условием для контроля за реализацией целенаправленных управленческих воздействий.

Управление ключевыми процессами создания продукции на основе измерения производительности труда позволяет анализировать состояние дел в организации. Ориентация на рост производительности труда отражает смещение акцентов с оценки текущего состояния фирмы на оценку состояния фирмы в перспективе, которое характеризуется технологическим и организационным состоянием фирмы по отношению к конкурентам, а количественно выражается показателем производительности. В результате управления должно наблюдаться повышение производительности труда.

Показатель производительности труда может быть выражен отношением количества продукции, произведенной за анализируемый период времени, к количеству ресурсов (затрат), потребленных для создания этой продукции за тот же период, см. формулу (1):

$$ПТ = \frac{B}{З} \times 100\% \quad (1)$$

где $ПТ$ – показатель производительности труда, %;

B – объем выпуска продукции (товаров, услуг), руб.;

$З$ – затраты живого труда (человеко-часы, человеко-дни, средняя списочная

ДП 6.2-01-08

численность сотрудников), основного капитала, закупки сырья, материалов, покупных услуг, руб.

При расчете выпуск и затраты должны быть выражены в некоторых стабильных ценах, чтобы исключить влияние конъюнктурных факторов.

Из соотношения (1) следует, что повышение производительности труда произойдет при соблюдении следующих условий, см. Таблицу 2.

Таблица 2

Объем выпуска продукции	Затраты для получения того же по объему производственного результата
1 Возрастает	Уменьшаются или остаются неизменными или возрастают, но более низкими темпами, чем рост объемов выпуска продукции
2 Остается неизменным	Сокращаются
3 Сокращается	Сокращаются более быстрыми темпами, чем сокращение объема выпуска продукции

Если выпуск продукции соотносится с числом занятых или с числом отработанных часов (т.е. к одному виду затрат), то в результате вычисляется показатель частной производительности труда, который отражает эффект от совокупности воздействий на производство, связанных с персоналом – это изменения в технологии, капиталовложения на одного рабочего, уровень выпуска годной продукции, интенсивность использования оборудования и других производственных мощностей, навыки и усилия рабочих и т.п.

Более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом может дать оценка стоимости затрат организации на рабочую силу. Для определения соответствующего показателя в формуле (1):

– в числитель помещают объем произведенной продукции в стоимостном выражении, руб.;

– в знаменатель – объем затрат на рабочую силу, руб.

Величина, обратная по отношению к предыдущей, представляет показатель удельной затратоёмкости и характеризует затраты на рабочую силу, необходимые для получения одного рубля продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на один рубль затрат на рабочую силу позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат. Рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При обратном тренде необходим анализ причин для выяснения, насколько рационально использован организацией трудовой потенциал своих сотрудников.

В целях достижения объективности при измерении производительности труда сбор данных должен осуществляться непрерывно в течение как можно более длительного периода. Сбор и обработка данных, а также анализ этих данных могут осуществляться в порядке, установленном [11], определение необходимости в планировании и приоритетов, на каком участке следует осуществить мероприятия по повышению производительности труда, выработка и реализация этих мероприятий – по [12].

Планирование производительности труда связано с вопросами управления качеством продукции, оценки экономичности (т.е. измерением трудозатрат), бухгалтерским учетом и финансовым контролем и вопросами качества трудовой жизни персонала (путем регулирования его численного состава). На этом основании план производительности труда может считаться планом качества, и его разработкой управляют в соответствии с [4].

Управляющим планированием производительности труда в организации является директор.

5.3.3 Регулирование численности персонала

Определив свои будущие потребности, руководство организации должно разработать

конкретные мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Целью регулирования численности персонала является оптимизация издержек при создании продукции для повышения эффективности ее производства путем сокращения в определенных пределах расходов на персонал. Наиболее эффективным способом оптимизации численности производственного персонала является инновация производства путем поддержания инфраструктуры, своевременного обновления оборудования и других элементов производственной среды, использование наиболее современных технологий, повышение культуры производства (см. [13], [14]). Регулирование численности должно способствовать постоянному улучшению качества трудовой жизни персонала.

Организация производит комплектование персоналом исходя из необходимости выполнения установленных требований к качеству продукции, которые обусловлены договорами поставки продукции потребителям, законодательными и другими обязательными требованиями.

Минимально необходимая численность персонала устанавливается по видам работ (должностям или профессиям) в соответствии с профилем требований, предъявляемых к каждой должности или профессии, важных с точки зрения влияния на качество продукции. Численность определяется из того расчета, чтобы при максимально возможном объеме работ обеспечить равномерную загрузку всех сотрудников, позволяющую осуществить производство продукции в полном соответствии с требованиями к ее качеству. Комплектование персоналом также предусматривает распределение ответственности и установление полномочий каждому сотруднику с тем, чтобы все выполняемые работы и их соответствие требованиям могли быть удостоверены от имени организации.

Состав персонала организации фиксируют в штатном расписании. Управляющим штатным расписанием является заместитель директора, его утверждает директор. Форма штатного расписания установлена [7, форма № Т-3]. При необходимости изменения штатного расписания по соответствующему указанию директора заместитель директора готовит проект приказа, после утверждения которого в штатное расписание вводят требуемое количество вакантных мест или производят другие изменения.

Персонал организации и его изменения могут быть измерены следующими абсолютными и относительными показателями:

- списочная и явочная численность работников, отдельных категорий и групп на определенную дату;
- среднесписочная численность работников за определенный период. Этот показатель применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей;
- удельный вес работников конкретных групп (категорий) в общей численности;
- темпы роста (прироста) численности работников за определенный период;
- средний разряд рабочих;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих или всех работников;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда рабочих на предприятии и др.

Совокупность показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала организации и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

При определении численности рабочих одновременно осуществляют их распределение в соответствии с существующей или запланированной структурой по профессиям, а также учитывают, что чем выше достигнутый уровень производительности труда, тем меньшая численность рабочих необходима для выполнения одного и того же объема работ.

При достижении определенного роста производительности труда возможно

высвобождение излишней численности и, соответственно, изменение доли конкретной профессиональной группы рабочих в общей численности. В таком случае необходимо учитывать технологические ограничения, установленные в результате проектирования и разработки по [15] в технической документации на создаваемую продукцию.

5.4 Установление полномочий персонала организации

Персонал организации в соответствии с выполняемой работой включает следующие категории:

- руководитель – директор ООО «Флинк»;
- главные специалисты – заместитель директора, главный конструктор, главный бухгалтер, инженер-энергетик, менеджер по качеству;
- специалисты – инженер-конструктор, мастер участка;
- рабочие – слесари по сборке металлоконструкций.

Руководитель имеет полномочия удостоверить от имени организации соответствие всех функционирующих процессов и производимой продукции организации всех видов, принимать управленческие решения, обязательные для всех сотрудников организации, распределять ответственность и полномочия между всеми сотрудниками. Также руководитель имеет полномочия заверять своей подписью все документы организации и представлять интересы ООО «Флинк» во внешних организациях.

Главные специалисты имеют полномочия удостоверить от имени организации соответствие тех процессов, которыми они управляют в соответствии с установленным распределением ответственности, и соответствие продукции этих процессов, заверять своей подписью рабочую документацию управляемого процесса, а также принимать управленческие решения и распределять ответственность и полномочия между теми сотрудниками, которые являются членами команды управляемого процесса. Главные специалисты по доверенности могут представлять ООО «Флинк» во внешних организациях.

Руководитель из числа главных специалистов назначает представителя руководства, который независимо от других обязанностей несет ответственность и имеет соответствующие полномочия для решения задач: по созданию и поддержанию в рабочем состоянии СМК организации; по сбору, обработке и представлению руководителю информации о функционировании СМК и о необходимости ее улучшения; по обеспечению распространения понимания требований потребителя по всей организации; по сбору данных об удовлетворенности заинтересованных внешних сторон и других данных, относящихся к СМК. В ООО «Флинк» представителем руководства назначен менеджер по качеству.

Специалисты имеют полномочия удостоверить от имени организации соответствие тех выполненных ими или под их руководством процедур (работ), которые установлены технологией, порядком функционирования процесса (картой процесса), требованиями другой НТД. Также специалисты имеют право оформлять и заверять своей подписью рабочую документацию на выполненные работы в установленных случаях и, в конкретных случаях, представлять по доверенности ООО «Флинк» во внешних организациях.

Рабочие, непосредственно исполняющие работы, операции на закрепленном участке (рабочем месте) в соответствии с требованиями НТД, действующей в организации, не имеют полномочий удостоверить от имени организации соответствие процессов и продукции. Рабочие имеют право в установленных случаях оформлять и заверять своей подписью рабочую документацию, удостоверяющую качество и комплектность выполненных работ, и сопроводительную документацию на выпускаемую продукцию.

Все сотрудники организации, кроме того, имеют право выявлять несоответствия процессов и продукции, оформлять документацию об отбраковке этой продукции и обращаться к вышестоящему руководителю с предложениями об улучшении процессов и продукции.

Полномочия сотрудников должны соответствовать полученным ими образованию, подготовке, навыкам и опыту.

5.4.1 Порядок оформления полномочий персонала

В целях определения и доведения до сведения заинтересованных лиц установленные ответственность и полномочия персонала фиксируют в соответствующих документах:

- руководителя – в учредительных документах ООО «Флинк»;
- представителя высшего руководства по СМК, аудиторов для проведения внутренних аудитов (проверок), а также лиц, осуществляющих мониторинг и измерение процессов и продукции – в приказах директора;
- главных специалистов и специалистов – в их должностных инструкциях;
- рабочих на работы, к выполнению которых они подготовлены, – в рабочих инструкциях, производственных инструкциях или других технических документах. В установленных случаях конкретные полномочия исполнителей должны быть подтверждены именными документами (удостоверениями, свидетельствами) о допуске к работам, например, к выполнению специальных процессов.

В необходимых случаях подтверждение соответствия полномочий конкретных сотрудников может осуществляться квалификационной комиссией организации, см. 5.6.3.

При необходимости представления ООО «Флинк» во внешних организациях заместитель директора оформляет и выдает сотруднику доверенность. В доверенности должны быть зафиксированы:

- фамилия, имя, отчество, паспортные данные и образец подписи сотрудника, получающего соответствующие полномочия;
- описание деятельности или конкретных действий, на которые организация уполномочивает сотрудника;
- внешняя организация, в которой уполномоченный сотрудник должен представлять интересы ООО «Флинк»;
- срок действия доверенности. В течение этого срока действуют полномочия сотрудника.

Доверенность должна быть подписана директором и скреплена печатью организации. Допускается для оформления доверенности использовать форму исходящего письма по [8, Приложение В].

Заместитель директора ведет учет выданных именных документов и хранит всю доказательную документацию о подтверждении полномочий персонала.

5.5 Подбор персонала и прием на работу

5.5.1 Порядок подбора персонала

По мере возникновения необходимости в персонале руководитель подразделения (главный специалист) подает заявку директору. Заявка подается в форме служебной записки (см. [8, Приложение Ж, форма Ж.1]), должна включать личные требования руководителя к кандидату. При согласии директора он визирует заявку и направляет ее заместителю директора.

Заместитель директора на основе данных, установленных ЕТКС, КСДР, а также данных, включенных в заявку от руководителя подразделения, составляет квалификационные требования к кандидату, которые включают набор квалификационных характеристик и описание личностных качеств, которыми он должен обладать.

Исходя из квалификационных требований, заместитель директора проводит подбор кандидатов по каждой из имеющихся вакансий, привлекая максимально возможное число претендентов с целью оптимизации выбора необходимого специалиста. При подборе персонала рекомендуется получить ответы на вопросы, такие как, например, приведены в Таблице 3.

Таблица 3

Вопрос	Комментарий
<p>Может ли определенная деятельность быть реализована при отсутствии необходимого ресурса, и является ли это экономически эффективным, а также является ли экономически эффективным увеличение срока приобретения ресурса</p>	<p>Кратчайший возможный срок важен, поскольку чем больше срок поиска, тем дольше не выполняется (или выполняется за счет дополнительных усилий, т.е. перерасхода имеющихся ресурсов) определенная деятельность, что ведет к явным и скрытым потерям и в конечном счете – к невозможности реализации поставленных целей и задач</p>
<p>Может ли организация пренебречь имеющейся возможностью приобрести ресурс и является ли экономически эффективным приобретение «лучшего из имеющихся» вариантов (кандидата с характеристиками, находящимися в полном соответствии требованиям занимаемой должности) или использовать всех имеющихся кандидатов</p>	<p>Это важно, поскольку каждый кандидат предоставляет дополнительный шанс закрыть вакансию, по крайней мере, до того срока, когда можно будет убедиться в его непригодности для данной деятельности. Сравнивая кандидатов и выбирая «лучшего» по предоставленным ими самими данными, невозможно наверняка утверждать, соответствует ли этот «лучший» требованиям должности («не дотягивает» до них или же превосходит наши требования и ожидания)</p>
<p>Является ли экономически эффективным увеличение срока адаптации новых сотрудников (в течение которого они не могут работать с полной нагрузкой)</p>	<p>Организация должна занимать активную позицию в течение адаптационного периода. Это важно, чтобы не терять времени на самостоятельную адаптацию кандидата к требованиям, правилам, целям и задачам нашей организации; необходимо сделать все, чтобы как можно быстрее ввести его в курс дела и начать использовать его навыки и умения полноценно</p>

Подбор кандидатов для ООО «Флинка» может осуществляться:

- из внутренних источников, включающих, например, круг личных знакомств сотрудников предприятия, бывших сотрудников, по рекомендациям, и
- внешних источников, таких как, например, СМИ, Интернет, реклама предприятия, образовательные организации, профессиональные клубы и ассоциации, государственные службы занятости, рекрутинговые агентства.

Кандидата на трудоустройство при обращении в организацию заместитель директора информирует о необходимости предоставить резюме, а также по согласованию с ним назначает день и время для предварительного собеседования. Предоставленное резюме заместитель директора направляет заинтересованному руководителю (главному специалисту) для изучения и, при необходимости, формулирования вопросов по уточнению данных, приведенных в резюме.

В назначенный день заместитель директора организует предварительное собеседование, на которое приглашает заинтересованного руководителя.

5.5.2 Квалификационные требования

Принципы кадрового отбора ориентированы на доказательства профессиональной состоятельности кандидата на трудоустройство, которые он может предоставить.

Профессиональные и специальные требования к различным категориям персонала организации профилируются на основе тарифно-квалификационных справочников, издаваемых Правительством РФ. Профиль требований служит основой для разработки должностных (производственных) инструкций согласно [16] и применяется как на этапе

подбора персонала, так и при проведении оценки его квалификации.

Профиль требований, предъявляемых к руководителю и главным специалистам, включает:

- наличие высшего образования;
- опыт (стаж) работы. Предпочтение при кадровом отборе отдается кандидатам, имеющим стаж работы на должностях согласно их профессиональному образованию;
- специальную подготовку в соответствии с видами продукции, создаваемыми организацией;
- удовлетворительное состояние здоровья.

Профиль требований, предъявляемых к специалистам, включает:

- наличие высшего или среднего специального образования;
- опыт (стаж) работы в организациях, осуществляющих виды деятельности, аналогичные деятельности ООО «Флинк»;
- (если нет высшего образования) специальную подготовку в соответствии с видами продукции, создаваемыми организацией;
- удовлетворительное состояние здоровья.

Профиль требований, предъявляемых к рабочим, включает:

- наличие образования (среднее, среднее специальное, высшее);
- опыт (стаж) работы или первоначальная подготовка в организациях, выпускающих продукцию, аналогичную ООО «Флинк»;
- необходимые знания и умение квалифицированно и с заданными параметрами качества выполнять работу по своей профессии в соответствии с присвоенным разрядом;
- (если кандидат претендует на выполнение специальных процессов) наличие действующего свидетельства специалиста или допуска к выполнению работ;
- удовлетворительное состояние здоровья, позволяющее выполнять работы по изготовлению компонентов светопрозрачных конструкций и по их монтажу.

5.5.3 Прием на работу

На собеседовании с кандидатом разрешают возникшие вопросы и получают от него дополнительную информацию. Для ознакомления с предприятием каждому поступающему на работу выдается «Памятка будущему сотруднику», пример оформления которой приведен в Приложении Б.

При проведении собеседования о будущем сотруднике нужно узнать возраст, образование и опыт работы, социальные и индивидуальные психологические качества.

Также в личной беседе с кандидатом помимо общих сведений необходимо выяснить:

- основной род деятельности в настоящее время, профессиональные интересы;
- причины, по которым он хотел бы поменять место работы, какие цели ставит перед собой;
- что нестандартного (нового) может предложить на новом месте работы;
- что ожидает от предстоящего места работы;
- какая работа ему наиболее по душе;
- на какую заработную плату рассчитывает;
- как повышает или намерен повышать свои профессиональные знания;
- как намерен строить свои взаимоотношения с коллегами, испытывает ли трудности в общении;
- не помешает ли его личная жизнь новой работе.

Следует обратить внимание на его внешний вид (стиль одежды, умение держаться), культуру поведения, культуру речи (словарный запас, умение формулировать мысли), умение слушать, активность и заинтересованность.

Кандидату следует разъяснить некоторые специфические особенности и правила предприятия:

- а) каковы основные требования, предъявляемые к сотруднику, критерии оценки его

ДП 6.2-01-08

труда и связанные с ними оплата или санкции;

б) кто определяет, каким образом должны быть обеспечены требуемые результаты труда;

в) откуда и какую помощь можно ему ожидать;

г) каковы важнейшие нормы, касающиеся работы и межличностных отношений сотрудников;

д) что требуется для успешной работы и какие достижения ценятся, какие действия вызывают одобрение;

е) что считается серьезным просчетом в работе, какие ошибки не прощаются;

ж) каким основным правилам должен следовать каждый сотрудник предприятия (стиль одежды, о чем не принято говорить и чего не следует делать и т.п.).

Если в результате собеседования будет установлена пригодность кандидата для работы в конкретной должности, то далее в ходе собеседования сотрудники организации предоставляют ему следующие сведения и информацию:

– о деятельности предприятия и его положение на рынке;

– стратегию в области качества и СМК организации;

– о характере, особенностях трудовой деятельности и условиях работы;

– положение о подразделении, в котором предполагается трудоустройство;

– должностную инструкцию;

– правила внутреннего трудового распорядка;

– положение о заработной плате и условия оплаты труда.

Наем персонала является законодательным этапом поиска и отбора персонала. Он предполагает строгое соблюдение законов РФ, Постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Наем персонала оформляется путем заключения между работодателем и работником трудового договора (Закон РФ № 197-ФЗ, ст. 56, 57) и издания работодателем приказа, содержание которого должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (Закон РФ № 197-ФЗ, ст. 68). Рекомендуемая форма трудового договора приведена в Приложении В, приказ издадут по форме ([7, форма № Т-1]).

В трудовом договоре должны быть отражены гарантии и компенсации, порядок оплаты труда, права и обязанности работодателя и работника, режим работы и отдыха и другие условия в соответствии с обязательными требованиями, установленными трудовым законодательством и другими нормативными документами для конкретной должности (профессии).

Кандидат на трудоустройство при заключении трудового договора в соответствии с Законом РФ № 197-ФЗ (ст. 65) должен предъявить заместителю директора следующие документы:

– паспорт или другой документ, удостоверяющий личность;

– трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

– страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

– документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

– документы об образовании, о квалификации и, при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки, о наличии специальных знаний.

С учетом специфики предстоящей работы кандидату предлагают предоставить дополнительно следующие документы:

– медицинские документы, подтверждающие годное здоровье;

– свидетельство о постановке на учет физических лиц – свидетельство ИНН (согласно Закону РФ № 146-ФЗ, ст. 83);

– справку из учебного заведения (если дети обучаются по очной форме);

– свидетельства о рождении детей.

Перед началом трудовой деятельности сотрудник должен изучить следующие

документы:

- трудовой договор;
- политику и цели организации в области качества;
- организационную структуру организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда сотрудников организации;
- должностную инструкцию;
- документированные процедуры, методические документы и другие документы СМК, регламентирующие деятельность сотрудника;
- инструкции в области охраны труда на рабочем месте сотрудника, а также получить инструктаж по охране труда.

Трудовой договор подписывается работодателем (директором) и работником (сотрудником), изучение других документов подтверждается подписью сотрудника на листах изучения документа.

На руки под роспись сотрудник получает следующие документы:

- трудовой договор;
- учтенную копию должностной инструкции.

Заместитель директора заводит личное дело сотрудника, в котором должны храниться второй экземпляр трудового договора, личные учетные документы сотрудника, присваивает сотруднику табельный номер, подготавливает проект приказа о его приеме на работу. В приказе должно быть указано наименование должности (профессии), на которую принят сотрудник, в соответствии со штатным расписанием, оклад (разряд), условия приема на работу (например, с испытательным сроком).

Сотрудник считается принятым на работу в организацию с даты, указанной в приказе.

После подписания приказа директором заместитель директора оформляет трудовую книжку. Если трудовой договор заключается впервые в жизни сотрудника, то заместитель директора заводит вновь его трудовую книжку.

Сотрудник обязан приступить к исполнению своих трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором.

5.5.4 Испытательный срок

При приеме на работу по соглашению сторон новому сотруднику может быть назначен испытательный срок. Условия испытательного срока должны быть определены в трудовом договоре и записаны в приказе директора о приеме сотрудника на работу.

Испытательный срок назначается с целью проверки соответствия нового сотрудника поручаемой работе. В течение испытательного срока вся деятельность нового сотрудника на предприятии должна контролироваться наставником (инструктором производственного обучения), которого назначает директор или руководитель подразделения, и фиксироваться в записях наставника с целью ее последующего анализа. Записи могут вестись в произвольной форме в виде дневника.

Инструкторы производственного обучения назначаются из числа квалифицированных рабочих, имеющих стаж работы по профессии не менее трех лет и образование не ниже среднего.

Кроме того, в период испытательного срока в отношении нового сотрудника должна реализовываться программа адаптации, целями которой являются:

- обеспечение более быстрого вхождения в должность;
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- формирование позитивного образа предприятия;
- уменьшение дискомфорта первых дней работы;
- более полная оценка квалификации нового сотрудника и раскрытие его потенциала.

В реализации программы адаптации должны участвовать все члены трудового коллектива, окружающего нового сотрудника.

ДП 6.2-01-08

На время испытательного срока на сотрудника распространяются требования трудового законодательства РФ, а также нормативных документов предприятия.

Испытательный срок при приеме на работу не устанавливается для лиц, освобожденных от испытаний согласно законодательству (Закон РФ № 197-ФЗ, ст. 70, 207, 289).

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителя и главных специалистов – шести месяцев.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности сотрудника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

В течение испытательного срока на основании аргументированной информации от наставника о неудовлетворительных результатах директор имеет право до окончания срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание (Закон РФ № 197-ФЗ, ст. 71).

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом директора в письменной форме за три дня.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание.

Сотрудник по истечении испытательного срока должен составить краткий отчет о своей деятельности с выводами и рекомендациями по улучшению деятельности подразделения. Наставник письменно дает заключение о целесообразности заключения с этим сотрудником трудового договора, прикладывает дневник, который велся в период срока испытания, и передает эти документы заместителю директора.

При необходимости, определяемой директором, результаты работы нового сотрудника за период испытания могут быть дополнительно проанализированы на основании записей и другой фактической информации от наставника и, если требуется, других специалистов. По итогам этого анализа директор может принять решение о соответствии сотрудника занимаемой должности или о переводе его на другую должность, например в целях более рационального использования его подготовки, навыков и опыта.

5.5.5 Введение в должность

Адаптация сотрудника на малом предприятии важна с точки зрения ввода нового сотрудника в его деятельность и наиболее скорой отдачи от его вклада в создание продукции. В процессе адаптации следует исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение сотрудника в трудовой режим коллектива (трудовые перегрузки, дефицит или избыток информации и т.д.).

Примерный порядок адаптации нового сотрудника следующий:

- подробное ознакомление с предприятием, его особенностями и традициями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами;
- представление коллективу и мониторинг их психологической совместимости;
- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности с показом опасных мест;
- обучение новым должностным обязанностям или профессиональным приемам. При необходимости, определяемой конкретными особенностями выполняемой работы, сотрудника направляют на обучение (специализированные курсы);
- работа на своем рабочем месте. Рекомендуются более опытным сотрудникам уделять новому сотруднику определенное внимание, которое затем, по мере приобретения им опыта и освоения особенностей работы, может ослабевать, вплоть до самостоятельной работы.

В адаптации и обучении должностным обязанностям нового сотрудника участвуют все члены коллектива во главе с директором.

Общий круг обязанностей нового сотрудника обычно предусматривается в трудовом договоре. Более детально обязанности устанавливаются в должностной инструкции (рабочей

инструкции, производственной инструкции и т.п.). Непосредственному руководителю сотрудника следует концентрировать на этом его внимание. Также следует разъяснять специфику работы, требование функциональной гибкости (эпизодическое выполнение сотрудником обязанностей, не свойственных его должности), поскольку объем конкретной работы постоянно меняется, иногда возникает необходимость заменить отсутствующего сотрудника. В этих условиях сотруднику нужно не только знать свои прямые обязанности, но и неплохо разбираться в работе коллег.

Адаптация считается успешной, если сотрудник правильно понимает и выполняет свои должностные обязанности, чувствует свою причастность к делам предприятия и личную заинтересованность в улучшении дел на предприятии.

5.6 Компетентность, осведомленность и подготовка (профессиональная подготовка, переподготовка и обучение) персонала

5.6.1 Общие требования

Подготовка и обучение персонала организации проводится с целью обеспечения соответствия квалификации и уровня его подготовки требованиям задач, решаемых при исполнении обязанностей. Важность подготовки персонала обусловлена тем, что специалисты организации, обладающие профессиональными знаниями и соответствующими навыками, являются тем ресурсом, который осуществляет выпуск продукции с заданными характеристиками в области качества, позволяющими удовлетворить требования и пожелания потребителя.

В силу того, что результаты обучения влияют на развитие потенциала персонала и, как следствие, организации, необходимость обучения как одного из способов корректировки результатов текущей деятельности персонала может возникать по причинам, приведенным в Таблице 4.

Таблица 4

Причины	Требования к обучению
Изменены цели организации, связанные с производством (изменения вида или требований к качеству производимой продукции, технологические, системы управления, законодательные и т.п.)	Обучение не должно быть безадресным и спонтанным, оно связано с конкретной потребностью в текущей деятельности сотрудника и ей предшествует предварительная работа по определению этой потребности
Возникла необходимость в удовлетворении других изменившихся потребностей организации, вызывающих изменения квалификационных требований, но планируемые на это затраты должны быть ниже затрат на подбор и подготовку нового сотрудника	Результат пройденного обучения должен контролироваться. Затраты на обучение должны немедленно компенсироваться путем демонстрации сотрудником более эффективного результата своей деятельности за счет приобретенных знаний и навыков
Сотрудник не в состоянии хорошо трудиться по причине выявленного разрыва между тем, что он знает и умеет, показывая определенный результат в своей работе, и тем, что он на самом деле должен знать и уметь для того, чтобы выполнять свою работу в соответствии с установленными требованиями	Обучение не должно зависеть от желания сотрудника, если организацией определена потребность в нем. Сотрудник поставлен перед выбором: либо учиться и исправлять с помощью приобретенных знаний и навыков текущую ситуацию, либо оставить организацию
Методы контроля, применяемые на предприятии, выявили ухудшение качества	Обучение не должно использоваться в качестве поощрения (или отдыха как

Причины	Требования к обучению
продукции или снижение производительности труда сотрудников	разновидности поощрения). Напротив, обучение может использоваться в качестве дисциплинарного взыскания или предупреждения

Требования к подготовке и знаниям в профессиональной области устанавливает главный конструктор. Эти требования обусловлены составом, сложностью, новизной и другими индивидуальными особенностями создаваемой конечной продукции, правилами эксплуатации используемых СИ и т.п. Должно быть организовано изучение нормативных и технических документов, относящихся к выполняемым работам, в том числе их адаптация к конкретным рабочим местам в организации, если необходимо. Участники и исполнители специальных процессов должны иметь соответствующие практические навыки, подтверждаемые действующими удостоверениями (свидетельствами, допусками).

Требования к знаниям в области качества устанавливает менеджер по качеству. Структура этих знаний определяется требованиями к качеству продукции, установленными документами СМК организации и требованиями потребителя, зафиксированными в договорах поставки. Должно быть организовано изучение документов СМК для того, чтобы исполнители знали и применяли их в работе.

При необходимости обучения персонала во внешних организациях, предоставляющих услуги по обучению, выбор этих организаций осуществляет директор в соответствии с [5]. Информацию по результатам оценки поставщиков этого вида услуг в виде реестра предоставляет менеджер по качеству.

Подготовка сотрудников до уровня требований, предъявляемых к работам, планируемым в целях создания продукции, см. [17], должна быть завершена до начала этих работ.

Ответственность за компетентность персонала, а также своевременное оформление и наличие у сотрудников необходимых подтверждающих документов (допусков к работе, свидетельств, сертификатов на выполняемый вид деятельности и т.п.) несет директор.

Основные требования к эффективности обучения следующие:

- директор должен создать климат, благоприятствующий обучению, включая нормальные условия для обучения, поддержку и поощрение обучающихся и обучаемых сотрудников;
- для обучения нужна мотивация, т.е. сотрудники должны понимать цели обучения, которые могут включать повышение производительности труда, улучшение материального положения, получение морального удовлетворения работой;
- процесс обучения следует разбивать на упрощенные этапы с отработкой знаний на практике, чтобы была обратная связь с результатами обучения.

5.6.2 Порядок обучения и подготовки персонала

Работы по подготовке и обучению персонала рекомендуется планировать. Планирование может осуществляться в порядке, установленном [4]. При планировании обучения рекомендуется расширять взаимозаменяемость всех исполнителей путем освоения ими смежных специализаций. Для участников специальных процессов помимо первичного обучения необходимо также планировать периодическую повторную проверку знаний (повторную аттестацию).

Главные специалисты (руководители подразделений) ежегодно до 01 октября текущего года подают заместителю директора заявки и предложения по обучению персонала на предстоящий год. Заместитель директора на основании заявок до 20 октября разрабатывает проект годового плана подготовки и обучения персонала, который с примерной сметой расходов на проведение мероприятий, указанных в плане, подают главному бухгалтеру. В смету включают стоимость услуг по обучению персонала во внешних организациях, а также услуг приглашаемых преподавателей. Главный бухгалтер вносит в бюджет соответствующие

ресурсы на подготовку кадров, согласовывает план и направляет его директору для утверждения. Форма плана подготовки и обучения персонала произвольная.

План, утвержденный директором, заместитель директора рассылает заинтересованным сотрудникам организации.

Профессиональное обучение и подготовка персонала включает:

– подготовку новых сотрудников – обучение по специальностям, освоение практических навыков и технологических приемов работы, изучение действующих нормативных документов, в том числе документов СМК;

– текущую подготовку – изучение действующих документов, регламентирующих выполнение работ по созданию и эксплуатации продукции, в том числе документов СМК, изучение информации по надежности продукции, методам выявления, устранения и предупреждения отказов и других несоответствий, изучение изменений документов и конструкций, приобретение навыков работы на новом оборудовании, освоение новых видов работ, изучение правил охраны труда и пожарной безопасности при выполнении конкретных работ с учетом их особенностей;

– повышение квалификации персонала, в том числе обучение смежным профессиям (работам) на различных целевых курсах и курсах повышения квалификации – проводятся по темам в соответствии с конкретными специальностями или профессиями, на которых персонал изучает документы, системы и оборудование, средства труда, новые методы и производственные процессы в области профессиональной деятельности.

Порядок и периодичность обучения, переобучения и повышения квалификации персонала, выполняющего работы по созданию продукции, определяются в зависимости от видов работ и специализации персонала в соответствии с требованиями ЕТКС и КСДР. В каждом конкретном случае следует определить, что должны изучать сотрудники, тип обучения или образования, который нужно использовать, как и где будет проходить обучение.

Подготовка персонала, не требующая получения специальных знаний и навыков, как правило, проводится самостоятельно во время работы на рабочем месте, когда сотрудники изучают и закрепляют знания путем выполнения индивидуальных заданий по отдельным темам или документам, выдаваемым руководителями. Этот вид обучения проводится силами специалистов организации, объясняющими обучаемому сотруднику, что следует делать. Рекомендуются включать такое обучение в план подготовки и обучения персонала. По плану закупают требуемые учебные пособия и технические средства обучения, а сотрудники, назначенные преподавателями, разрабатывают учебные программы, конспекты проведения занятий, раздаточный материал. Для проведения теоретических занятий могут быть привлечены квалифицированные специалисты внешних организаций и преподаватели учебных заведений, имеющие лицензию на право обучения. При необходимости по указанию директора обучение может проводиться вне плана. Если результатом обучения должно быть подтверждение или присвоение разряда (категории), то обучение заканчивается итоговой аттестацией сотрудников, прошедших обучение, с оформлением протоколов квалификационной комиссией. Разряд подтверждается или присваивается изданием приказа.

Специальное обучение персонала (например, обучение аудиторов внутренних проверок СМК, ответственных за метрологическое обеспечение, на право выполнения специальных процессов, а также повышение квалификации на курсах, переподготовка и обучение вторым профессиям) должно осуществляться во внешних учебных заведениях или других организациях, имеющих соответствующие полномочия и учебную базу.

Сотрудников при направлении их на учебу во внешние организации оформляют как в служебную командировку.

Окончание специального обучения и курсов повышения квалификации подтверждается документами, выдаваемыми сотрудникам по месту учебы. При необходимости, определяемой директором, оценка знаний и навыков конкретных сотрудников может быть проведена квалификационной комиссией организации в порядке, установленном настоящей ДП, с оформлением соответствующих документов по результатам этой аттестации.

5.6.3 Оценка компетентности персонала

Целями процедуры оценки компетентности персонала являются определение потребностей в обучении и выработка воздействий, направленных на повышение эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации.

Методом оценки компетентности персонала является аттестация персонала, которая является комплексной оценкой деятельности и результативности труда сотрудников. Аттестация может проводиться, например, для подтверждения соответствия персонала, имеющего право оформления документации и выполнения работ, на которые он уполномочен, по решению директора, а также с периодичностью, установленной нормативными и законодательными требованиями. Результатом аттестации является последовательное накопление информации и данных об образовании, подготовке, мастерстве и опыте сотрудников.

Примечание – Аттестация не проводится в отношении аудиторов внутренних аудитов (проверок), подготовленных в соответствии с квалификационными требованиями, установленными [18, Приложение Б]. Аудиторы должны совершенствовать свои знания в области проведения аудитов на специализированных курсах повышения квалификации.

Оценку знаний (аттестацию) и присвоение квалификации конкретному сотруднику осуществляет квалификационная комиссия организации. Председателем комиссии является директор, в ее состав включены главные специалисты по направлениям деятельности. Статус и порядок работы комиссии установлены требованиями Закона РФ № 197-ФЗ, ЕТКС, КСДР, внутренних документов организации, в том числе [19].

Для оценки и аттестации персонала устанавливаются конкретные цели, которые не должны основываться на особенностях личного отношения руководителя к своему подчиненному. Этим предотвращается необоснованная критика, которая в большинстве случаев вызывает защитную реакцию поведения сотрудника и не приводит к ожидаемому результату.

Работа комиссии проводится на основании письменного заявления сотрудника произвольной формы и представления руководителя соответствующего подразделения или по решению председателя комиссии, которое он может принять по результатам текущей работы этого сотрудника. По поручению председателя комиссии члены комиссии осуществляют сбор и анализ информации о сотруднике, в том числе записей об обучении аттестуемого и о его деятельности в организации, которые представляют на заседание комиссии. Аттестация может заключаться в изучении представленных материалов, а также, при необходимости, в виде собеседования членов комиссии с аттестуемым.

По результатам аттестации комиссия оформляет решение (протокол), содержащий решения, рекомендации, выводы комиссии. Протокол подписывают участники комиссии от организации, присутствовавшие на заседании. К протоколу прикладывают заявление аттестуемого сотрудника, представление его руководителя, другие документы, подтверждающие зафиксированное решение комиссии. Протокол утверждает председатель комиссии. Допускается использовать форму протокола по [8, Приложение Д].

Все материалы комиссия передает заместителю директора. Заместитель директора знакомит сотрудника с материалами комиссии под роспись, по требованию сотрудника выдает ему копию протокола, а затем направляет материалы для хранения в личное дело сотрудника.

На основании материалов комиссии могут быть приняты управленческие решения, например об уровне и о подтверждении квалификации, о присвоении разряда (класса) или направлении на профессиональную подготовку, о сильных и слабых сторонах сотрудников, о корректировке оплаты труда, материального вознаграждения и нематериальных поощрений и т.п. Если необходимо, то заместитель директора в порядке, установленном [8], издает приказ по личному составу, после утверждения приказа оформляет удостоверение (свидетельство) о прошедшей проверке знаний и допуске сотрудника к самостоятельной

работе или к выполнению конкретных видов работ. Форма удостоверения приведена в Приложении А.

При необходимости копии приказа рассылают заинтересованным лицам согласно [20].

Директор и главные специалисты организации находятся в постоянном контакте со всеми сотрудниками и имеют возможность непосредственно оценивать их сильные и слабые стороны. Поэтому заседания квалификационной комиссии допускается проводить с произвольной периодичностью, а также при наличии действительно веских оснований, например по письменному заявлению сотрудника или по решению председателя комиссии.

5.6.4 Учет компетентности персонала

Учет компетентности персонала ведется в организации с целью предоставления свидетельств соответствия компетентности персонала установленным требованиям на основе фактических данных об образовании, подготовке, навыках и опыте.

Учет ведет заместитель директора по документально подтвержденным результатам обучения персонала (дипломам, свидетельствам, удостоверениям, сертификатам). Данные хранят в личном деле сотрудника согласно требованиям настоящей ДП. Записями, образующимися в процессе учета, управляют в порядке, установленном [21].

Сведения о подготовке персонала организации могут быть при необходимости (для организации контроля обучения и допусков, решения организационных, производственных и других задач и т.п.) сведены в реестр кадров организации в виде базы данных, управляемой согласно [1], или в виде обобщенной таблицы произвольной формы, в которую включают соответствующие сведения о конкретных сотрудниках, например:

- дата оформления – день, месяц, год;
- табельный номер;
- фамилия, имя, отчество;
- дата рождения;
- базовое образование – наименование учебного заведения, год окончания, специальность;
- специальная, дополнительная подготовка – наименование учебного заведения (обучающего центра), номер свидетельства об окончании, дисциплина;
- место работы – наименование, номер подразделения (цеха, отдела);
- должность, профессия, специализация;
- дата и номер приказа о назначении на должность;
- данные о квалификации – разряд (класс), дата и номер протокола квалификационной комиссии, дата и номер приказа о присвоении квалификации, дата следующей аттестации;
- сфера полномочий – виды работ, номер, дата выдачи и срок действия сертификата (свидетельства), право подписи производственной, технической и другой документации, номер приказа о закреплении полномочий;
- сведения о выдаче личного клейма – номер личного штампа, образец оттиска, дата, номер приказа;
- образец подписи работника, и т.д.

Управление реестром кадров осуществляет заместитель директора.

5.6.5 Коммуникация, осведомленность и обмен информацией

Коммуникация сотрудников организована в целях:

- передачи управленческих решений, запланированных мероприятий и другой информации сверху вниз (от руководителей к исполнителям);
- обеспечения осведомленности персонала об уместности (актуальности, необходимости) и важности его деятельности и о том, каким образом он вносит свой вклад в достижение целей в области качества;
- получения данных о качестве и другой фактической информации (обратная связь), на основании которой путем анализа принимаются решения о результативности и об

ДП 6.2-01-08

эффективности предпринятых действий и, если необходимо, разрабатываются корректирующие меры.

Для эффективной и результативной коммуникации высшее руководство (директор, главные специалисты) оценивает потребность персонала в ресурсах (документация, организационная техника, связь и т.п.) и обеспечивает ими.

Форма обратной связи, срок и содержание информации устанавливаются управляющим воздействием (документом СМК, указанием). Данные могут поступать от исполнителей в виде, например, отчета о выполнении задания, отчета о качестве продукции за определенный период, письменного или устного обращения с жалобами или предложениями об улучшении. Независимо от вида высшее руководство организации принимает и рассматривает всю поступившую информацию.

Порядок рассмотрения информации от персонала ее получателями из числа высшего руководства аналогичен правилам коммуникации с потребителями, установленными [22, пункт 5.5].

Ответственность за качество информации и данных распределена в организации в соответствии с [16] и закреплена в документах, регламентирующих деятельность сотрудников (в должностных и производственных инструкциях и других документах СМК).

Установленные данные о качестве процессов и продукции для дальнейшей обработки согласно [11] направляют менеджеру по качеству. Управление обращением данных осуществляют по [20].

Обращения от сотрудников (предложения, письма, заявления, жалобы и др.) творческого характера, личного характера, оперативного характера принимает и регистрирует заместитель директора, после чего направляет их для обработки главным специалистам, ответственным за управление конкретными видами деятельности.

Документы (обзоры, докладные записки, справки, сводки, переписку) о состоянии работы и по результатам рассмотрения обращений главные специалисты возвращают заместителю директора, который хранит их вместе с исходным обращением. Итоговый документ, содержащий ответ на обращение и, при необходимости, план мероприятий (корректирующих действий), заместитель директора направляет для ознакомления директору. Директор по ознакомлении с материалами накладывает резолюцию с изложением своего решения.

Как правило, ответ на обращение сотрудника должен быть направлен ему в десятидневный срок, если затронутый вопрос не требует дополнительных исследований. В последнем случае срок рассмотрения обращения сотрудника может быть увеличен по решению директора.

5.7 Управление резервом кадров

В целях качественного обеспечения предприятия подготовленными сотрудниками, снижения затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников, снижения рисков при необходимости экстренного замещения ключевых сотрудников, а также в качестве нематериального фактора мотивации персонала в организации формируется кадровый резерв руководящего и управленческого состава. Резервируемыми должностями в организации являются все должности, относящиеся к специалистам, главным специалистам и руководителю организации.

Для зачисления в резерв кадров в предстоящем году заинтересованные руководители подразделений (главные специалисты) в декабре текущего года составляют и передают директору представление на конкретных сотрудников. В представление включают краткую характеристику результатов работы сотрудника, его сильные стороны и предложения о более эффективном использовании потенциала сотрудника, предложения о его дополнительной подготовке или иных формах развития, проект плана индивидуальной работы сотрудника и т.п. материалы. Форма представления – произвольная. На основании представленных документов директор издает соответствующий приказ.

Подготовка кадрового резерва производится по плану индивидуальной работы. Сотрудники, зачисленные в резерв, ежегодно в декабре года, прошедшего после их зачисления в резерв, должны представлять директору отчет, по результатам оценки которого директор принимает решение о готовности кандидата к назначению на конкретную руководящую должность, дополнительных мерах по его подготовке или об отчислении из резерва. Принятое решение, а также результаты рассмотрения вновь поступивших представлений от руководителей подразделений директор фиксирует в приказе об итогах работы с резервом кадров в истекшем году.

Процедура создания кадрового резерва и работы с ним включает следующие этапы:

- планирование кадрового резерва, в рамках которого определяется фактическая или будущая потребность организации в руководящих кадрах;
- конкурсный отбор на резервируемые должности, который осуществляется как среди сотрудников организации, так и среди специалистов вне организации, в зависимости от потребностей;
- развитие профессиональных навыков и знаний сотрудников, входящих в кадровый резерв;
- практическая подготовка сотрудников, входящих в кадровый резерв.

Управление созданием кадрового резерва и работой с ним, в том числе все записи о подготовке кадрового резерва и его учет осуществляет заместитель директора при содействии директора и руководителей подразделений (главных специалистов).

Кандидаты в кадровый резерв должны соответствовать следующим требованиям:

- наличие образования, соответствующего резервируемой должности;
- практический опыт работы, знание деятельности предприятия;
- личностные качества, такие как организаторские способности, умение быть лидером коллектива, умение создать из сотрудников команду единомышленников, ставящих своей целью реализацию целей в области качества и производственных задач предприятия, дисциплинированность, исполнительность, ответственность, честность, целеустремленность, высокая требовательность к себе и подчиненным;
- возраст и состояние здоровья кандидата, способствующие энергично реализовать текущие и перспективные задачи.

Практическое использование кадрового резерва заключается в том, что в случае возникновения необходимости замещения резервируемых должностей кандидатов на замещение следует брать из числа сотрудников, состоящих в кадровом резерве по конкретным направлениям деятельности.

5.8 Служебные командировки

Порядок и условия командирования сотрудников в производственных целях установлены Законом РФ № 197-ФЗ, глава 24, [23] и другими действующими правилами. При направлении сотрудника в служебную командировку ему гарантируются сохранение места работы (должности) и среднего заработка, а также возмещение расходов, связанных со служебной командировкой.

Решение о направлении сотрудника в служебную командировку принимает директор.

По получении соответствующего указания директора, если срок командировки превышает один день, то заместитель директора:

- подготавливает приказ о направлении сотрудника в командировку по форме [7, форма № Т-9];
- оформляет командировочное удостоверение по форме [7, форма № Т-10] и служебное задание по форме [7, форма № Т-10а];
- записывает сотрудников, выбывающих в командировки, в журнал учета по форме [23, Приложение 2];
- согласовывает с главным бухгалтером вопрос о выдаче сотруднику денежных средств под отчет (аванса);

ДП 6.2-01-08

– инструктирует сотрудника о правилах оформления командировочных документов, расходования денежных средств в период командировки, а также о том, может ли сотрудник ежедневно возвращаться из места командировки к месту своего постоянного жительства (в зависимости от дальности расстояния, условий транспортного сообщения, характера выполняемого задания, а также необходимости создания сотруднику условий для отдыха);

– выдает командируемому сотруднику под роспись оформленные командировочные документы, денежные средства (аванс), а также другие документы, которые могут понадобиться сотруднику в период командировки.

Сотрудник по прибытии в организацию, в которую он командирован, обязан отметить (зарегистрировать) факт прибытия в эту организацию в командировочном удостоверении и, если необходимо, в других документах. По окончании выполнения задания сотрудник должен отметить факт выбытия из организации. Отметки в командировочном удостоверении о прибытии и выбытии заверяются печатью организации. Если сотрудник командирован в разные населенные пункты, то отметки о прибытии и выбытии делаются в каждом пункте.

При нахождении в командировке на сотрудника распространяется режим рабочего времени и времени отдыха этой организации. В случаях, когда сотрудник выезжает в командировку в свой выходной день, ему по возвращении из командировки предоставляется другой день отдыха по договоренности с директором.

Срок командировки сотрудников, направляемых для выполнения монтажных, наладочных и строительных работ, не должен превышать одного года. Фактическое время пребывания в месте командировки определяется по отметкам в командировочном удостоверении о дне прибытия в место командировки и дне выбытия из места командировки.

Днем выезда в командировку считается день отправления транспортного средства из места постоянной работы командированного, а днем приезда – день прибытия транспортного средства в место постоянной работы (по проездному билету). При этом отъезд (прибытие) во время до 24 часов включительно считается отъездом (прибытием) в текущие сутки, а с 0 часов и позднее – в последующие сутки.

В течение трех дней после прибытия из командировки сотрудник обязан написать и сдать заместителю директора отчет о выполнении задания, а также о расходовании денежных и других средств, полученных им для использования в период командировки. К отчету должны быть приложены все доказательные документы. Форма отчета установлена [7, форма № Т-10а].

Заместитель директора передает все документы директору, который утверждает отчет сотрудника, после чего заместитель директора направляет документы главному бухгалтеру для окончательного расчета и хранения.

5.9 Перевод (перемещение) персонала на другую работу

Перемещение сотрудников организации осуществляют в целях повышения их результативности и эффективности (увеличения производительности труда и качества выполняемых работ), а также обеспечения функционирования организации в случаях замещения сотрудников или при возникновении экстренных обстоятельств.

Перевод на другую работу допускается только по соглашению сторон трудового договора, а также в других случаях, установленных Законом РФ № 197-ФЗ, ст. 72.

Перемещение персонала может происходить в горизонтальном или вертикальном направлении (т.е. без смены или со сменой уровня организационной структуры) как в рамках одного подразделения, так и с выходом за его рамки (перевод в другое подразделение). Перемещение осуществляется на основании письменного согласия сотрудника (см. Закон РФ № 197-ФЗ, ст. 72.1, 72.2), в связи с производственной необходимостью в случаях, установленных Законом РФ № 197-ФЗ, ст. 72.2, или в соответствии с медицинским заключением (см. Закон РФ № 197-ФЗ, ст. 73), если это необходимо в конкретной сфере деятельности.

Высшее руководство должно содействовать перемещению сотрудника и его

профессиональному росту, если сотрудник постоянно повышает свою квалификацию и уровень знаний, разрабатывает ценные предложения по совершенствованию деятельности.

Перемещения сотрудников и выдвижение на должности всех ступеней должны осуществляться в первую очередь с учетом кадрового резерва.

Все перемещения сотрудников заместитель директора оформляет приказом по форме [7, форма № Т-5], дополнительным соглашением (приложением к трудовому договору) и соответствующей записью в трудовую книжку. В случае временного перемещения записи в трудовую книжку не вносятся.

Кроме перемещения внутри организации при необходимости возможен перевод на постоянную работу в другую организацию или в другую местность вместе с организацией. В этом случае действия сторон и порядок оформления документов определены Законом РФ № 197-ФЗ, ст. 72.1, 74.

5.10 Отпуска

Все сотрудники организации имеют право на отпуска. Предоставление сотрудникам отпусков всех видов осуществляется в соответствии с Законом РФ № 197-ФЗ, глава 19.

Сотрудникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Продолжительность ежегодного основного оплачиваемого отпуска составляет 28 календарных дней. Директор с учетом производственных и финансовых возможностей организации приказом может устанавливать для сотрудников дополнительные оплачиваемые или неоплачиваемые отпуска.

Продолжительность всех отпусков исчисляется в календарных днях и максимальным пределом не ограничивается. Нерабочие праздничные дни, приходящиеся на период ежегодного основного или ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, в число календарных дней отпуска не включаются.

Право на использование отпуска за первый год работы возникает у сотрудника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в организации. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск сотруднику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев. Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной в организации.

Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, составляемым заместителем директора и утверждаемым директором. Форма графика установлена [7, форма № Т-7]. Сотрудник должен быть ознакомлен под роспись:

- с графиком – после его утверждения, а также
- о времени начала отпуска – не позднее чем за две недели до его начала.

Предоставление отпусков сотрудникам заместитель директора оформляет изданием приказа по форме [7, форма № Т-6].

В установленных случаях ежегодный оплачиваемый отпуск может быть продлен или перенесен на другой срок, определяемый директором с учетом пожеланий сотрудника.

По соглашению сторон ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Отзыв сотрудника из отпуска допускается только с его согласия. В приказе об отзыве сотрудника из отпуска должна быть обоснована причина. Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору сотрудника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год.

Часть ежегодного оплачиваемого отпуска, превышающая 28 календарных дней, по письменному заявлению сотрудника может быть заменена денежной компенсацией.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам сотруднику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению сторон.

5.11 Оплата труда и компенсации

Регулирование оплаты труда сотрудников осуществляется в соответствии с требованиями Закона РФ № 197-ФЗ, глава 21.

Все сотрудники получают вознаграждение за труд в организации. Вознаграждение каждого сотрудника зависит от количества и качества затрачиваемого им труда, от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы и максимальным размером не ограничивается. Помимо заработной платы сотрудникам в случаях, установленных Законом РФ № 197-ФЗ, глава 23, могут быть предоставлены выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

В организации установлена окладная система заработной платы для всех сотрудников.

Размер заработной платы и других выплат, а также их изменения являются существенными условиями трудового договора и поэтому должны быть зафиксированы в трудовом договоре.

С целью улучшения эффективности деятельности организации система вознаграждения за труд должна соответствовать следующим взаимосвязанным критериям:

- опережение темпов роста производительности труда по сравнению с его оплатой. Это делает систему конкурентоспособной, чтобы дать возможность организации развиваться;
- обеспечение соответствия меры труда его оплате и неуклонный рост ее номинальной и реальной величины. При этом возникает материальная заинтересованность сотрудников в результатах своего труда;

- справедливость и тесная связь между оплатой и результативностью труда. Необходимо заручиться пониманием сотрудников, что деятельность, оказывающая большее влияние на результат, стоит дороже по вполне объективным причинам;

- соответствие размеров оплаты труда реальной рыночной стоимости различных наборов знаний и навыков, должностей. Несоответствие может привести, с одной стороны, к невозможности приобрести трудовые ресурсы соответствующего качества или к потерям уже имеющихся, а с другой (если предлагать больше, чем требует рынок), – к дополнительным расходам, что в любом случае неэффективно с экономической точки зрения;

- изменение доли постоянных и переменных выплат в зависимости от прибыльности, использование гибких систем вознаграждения (например, может быть участие в прибыли или доходах).

При определении вида, системы оплаты труда, размеров тарифных ставок, окладов, премий, поощрений и других выплат, а также соотношения их размеров между отдельными категориями персонала должны учитываться наибольший в данных условиях стимулирующий эффект, значимость конкретной должности (профессии), потребность в специалистах соответствующего профиля.

Для поддержания системы оплаты труда в рабочем состоянии требуется:

- регулярно производить оценку должностей ввиду изменений условий внешнего окружения и выполняемой работы. Результатом оценки является пересмотр (переиздание) должностных и производственных инструкций;

- регулярно собирать информацию с рынка заработных плат о стоимости конкретных должностей, специальностей, профессий.

Не допускается систему заработных плат и компенсаций включать в систему мотивации персонала, которая находится в области личностного аспекта и является одним из его проявлений.

5.12 Охрана труда

5.12.1 Общие положения

В организации осуществляется охрана труда сотрудников в соответствии с требованиями Закона РФ № 197-ФЗ, раздел X. Целью этой деятельности является обеспечение безопасных условий труда каждого сотрудника при нахождении его на рабочем месте согласно закрепленным за ним функциям в течение всего рабочего времени.

Достижение результативности охраны труда должно осуществляться главным образом путем проведения соответствующих профилактических мероприятий. В основе этих мероприятий находится планирование и осуществление действий, направленных на достижение и улучшение культуры производства, см. [14], а также распределение ответственности согласно [16].

В целях обеспечения безопасности труда при производстве продукции до начала работ руководитель подразделения (сотрудник, ответственный за организацию производства) должен изучить с исполнителями соответствующие правила устройства и безопасной эксплуатации применяемого оборудования, устройств, механизмов и т.п., а также указания безопасности труда, установленные в технической документации на создаваемую продукцию, разработанной согласно [15]. При необходимости может быть организован инструктаж по безопасности труда (внеплановый или целевой).

Ответственность за организацию работ по охране труда в соответствии с установленными требованиями несет директор.

5.12.2 Инструктаж по безопасности труда

Проведение инструктажей сотрудников по безопасности труда должно носить системный непрерывный характер и проводиться в течение всего периода занятости сотрудника в ООО «Флинк». Срок и характер проведения инструктажей по безопасности труда устанавливаются в соответствии с ГОСТ 12.0.004. Факт проведения инструктажа мастер участка фиксирует в журнале инструктажей, форма которого установлена ГОСТ 12.0.004. Инструктируемый сотрудник подтверждает получение инструктажа своей подписью.

Инструктаж, проведенный на рабочем месте, завершается проверкой знаний инструктируемого мастером участка путем его устного опроса или проверкой полученных навыков с помощью подходящих технических средств. Сотрудник, показавший незнание навыков безопасных методов и способов работы, обязан до начала работ вновь пройти инструктаж.

Ответственность за осуществление инструктажа по безопасности труда в подразделениях организации и ведение записей в журнале инструктажей возложена на мастера участка – инспектора по технике безопасности ООО «Флинк».

5.12.3 Обучение по охране труда и проверка знаний требований охраны труда

Обучение сотрудников по охране труда и проверки знаний требований охраны труда проводят в порядке, установленном [24]. Обучение безопасности труда проводят при подготовке, переподготовке, получении второй профессии рабочих и повышении квалификации всех сотрудников в соответствующих обучающих центрах или в организации с привлечением необходимых специалистов. Как правило, такое обучение требуется при подготовке по профессиям и работам, к которым предъявляют дополнительные (повышенные) требования безопасности труда, например, по профессиям и работам, связанным с обслуживанием объектов, подконтрольных органам государственного надзора в промышленности, строительстве и т.п. Обучение должно завершаться экзаменом по безопасности труда, при успешном прохождении которого обучаемому сотруднику выдается сертификат (свидетельство, удостоверение). Сертификат является документом, подтверждающим право (допуск) к самостоятельной работе. Копию этого документа сотрудник обязан сдать заместителю директора для учета и хранения.

Вопросы безопасности труда должны быть включены в программы обучения по дисциплинам, связанным с технологией, конструкцией и эксплуатацией оборудования и т.п. При этом после обучения проводят проверку как теоретических знаний, так и практических

навыков.

Ответственность за организацию своевременного и качественного обучения и систематические проверки знаний сотрудников в области охраны труда несет директор.

5.12.4 Аттестация рабочих мест по условиям труда

В целях обеспечения соответствия рабочих мест требованиям по охране труда в организации проводят аттестацию рабочих мест по условиям труда в порядке, установленном [25]. Для организации и проведения аттестации издается приказ, в соответствии с которым создается аттестационная комиссия. В состав комиссии могут быть включены специалисты как ООО «Флинк», так и уполномоченных внешних организаций. Комиссия составляет перечень рабочих мест, в котором указываются все выявленные опасные и вредные факторы производственной среды, подлежащие оценке и определению фактических значений параметров этих факторов. Комиссия аттестует рабочие места согласно перечню и разрабатывает предложения по улучшению и оздоровлению условий труда на конкретных рабочих местах. При необходимости уровни опасных и вредных факторов производственной среды определяют на основе инструментальных измерений.

На каждое рабочее место или на группу рабочих мест, аналогичных по характеру выполняемых работ и по условиям труда, комиссия составляет карту аттестации рабочих мест по условиям труда. Форма карты установлена [25, Приложение № 3]. По результатам аттестации рабочих мест по условиям труда оформляются сводная ведомость рабочих мест по форме [25, Приложение № 10] и протокол аттестации [25, Приложение № 12]. На основе предложений комиссии по улучшению и оздоровлению условий труда по форме [25, Приложение № 11] разрабатывается соответствующий план мероприятий.

По завершении работы комиссии издается приказ, в котором дается оценка проведенной аттестации, утверждаются результаты и план мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда. Информация о результатах аттестации рабочих мест доводится до сотрудников организации и других заинтересованных лиц.

5.13 Увольнение

Увольнение сотрудника означает расторжение (прекращение действия) трудового договора. Оно возможно лишь при наличии установленных оснований, т.е. при наступлении конкретных юридических фактов, существующих одновременно:

1) есть основание увольнения. Этими основаниями могут быть желание сотрудника или совершение им конкретных нарушений или действий. Эти основания должны быть записаны в правилах внутреннего трудового распорядка, в трудовом договоре и разъяснены всему персоналу при приеме на работу;

2) соблюден порядок увольнения по данному основанию. Увольнение сотрудника, обеспечение увольняемого сотрудника гарантиями и компенсациями, оформление и выдача ему персональных документов осуществляются в порядке, установленном Законом РФ № 197-ФЗ, глава 13. При увольнении сотруднику должна быть выплачена денежная компенсация за все неиспользованные отпуска в соответствии с Законом РФ № 197-ФЗ, ст. 127;

3) есть юридический акт прекращения трудового договора (приказ об увольнении). Приказ об увольнении сотрудника оформляет заместитель директора по форме [7, форма № Т-8].

При увольнении сотрудника не следует требовать от него возмещения понесенных затрат на его обучение в период работы в организации, т.к. с помощью обучения решались конкретные проблемы, связанные с текущей деятельностью сотрудника. При обучении с целью удовлетворения потребностей организации знания и навыки, позволяющие изменить содержание деятельности сотрудника, ему не передавались, а полученные знания и навыки он применял в своей текущей работе.

5.14 Мониторинг и улучшение эффективности использования человеческих ресурсов

5.14.1 Общие положения

Мониторинг использования человеческих ресурсов осуществляется в целях убедиться, исполняется ли принятая стратегия сейчас и будет ли она выполняться далее. Организация должна путем управления текущей деятельностью персонала получать гарантии того, что каждый сотрудник на своем месте имеет возможность выполнять и выполняет поставленные перед ним задачи в полном объеме и в соответствии с принятыми планами. Высшее руководство организации может принимать решение о достаточности этих гарантий по информации о качестве работы сотрудников и по результатам оценки его удовлетворенности согласно настоящей ДП (см., например, Приложение Г). Информацию собирают и подвергают анализу согласно [11]. При выявлении отклонений (несоответствий) должны быть установлены их причины, определены способы корректировки результатов и степень «вмешательства» руководства в деятельность сотрудника для обеспечения достижения поставленных перед ним задач. Разработка корректирующих мер осуществляется по [12].

Результаты мониторинга становятся более значимыми, если мониторинг организован как постоянный процесс, связанный с текущей работой, проектами, задачами, которые выполняет или решает сотрудник, а не разовые акции, привязанные к жестким временным интервалам. Этот процесс включает совместную работу лиц из числа руководства как представителей интересов организации, заинтересованной в том, чтобы каждый сотрудник выполнил поставленные перед ним цели и задачи в полном объеме, и сотрудника, перед которым эти цели и задачи стоят, а не принятие решения о том, насколько сотрудник или его деятельность хороши или плохи.

Таким образом, посредством сбора данных о прошедшей деятельности сотрудника, их анализа и реализации необходимых корректирующих мер результаты мониторинга нацелены на его будущую деятельность – на результаты, которых сотруднику предстоит достичь, в том числе обеспечение его возможности выполнять работу, которая является для организации наиболее важной, ответственной и приоритетной. Процессный подход к непрерывному улучшению деятельности сотрудника позволяет повышать экономическую эффективность организации.

Для улучшения культуры производства высшее руководство должно добиваться интеграции способностей сотрудников, обеспечения их развития и удовлетворенности работой, реализации других принципов согласно стратегическим целям организации, т.к. только удовлетворенность сотрудников приводит к лояльности торговой марке, как работодателю.

В этих целях рекомендуется создать эффективно функционирующую систему мотивации персонала, рекомендации по созданию которой приведены в Приложении Г.

5.14.2 Оценка эффективности управления персоналом

Оценку эффективности управления персоналом проводят в двух направлениях:

- в области качества – в целях непрерывного улучшения качества продукции и наиболее полного удовлетворения потребителей организации. Оценку качества работы персонала осуществляют на основе собранных данных о качестве в порядке, установленном [11]. Этот вид оценки может выполняться совместно с оценкой компетентности персонала, см. 5.6.3;
- в области экономической эффективности – для соизмерения затрат организации и результатов управления.

Применительно к области экономической эффективности необходимо оценивать достижение определенного результата деятельности (целей) управления и понесенные затраты с целями выбора наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления, и минимизации затрат.

ДП 6.2-01-08

Общий экономический эффект можно оценивать по результатам производственной (хозяйственной) деятельности организации, включающим произведенную продукцию, а также ее сбыт или реализацию в денежном выражении. Критерием лучшего использования ресурсов (повышения эффективности) является достижение запланированных показателей производительности труда, см. 5.3.2.

В качестве критериев эффективности также могут быть приняты:

1) срок окупаемости затрат (например, увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества после повышения квалификации рабочих);

2) прирост доходов (например, вследствие увеличения объема выпуска продукции, выручки от реализации продукции, роста производительности труда);

3) минимум текущих затрат (например, сокращение сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников);

4) максимум прибыли (лучший долговременный результат достигается за счет роста производительности труда);

5) минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу (повышение производительности труда, уменьшение ущерба от текучести кадров стабилизацией коллектива и др.).

Рекомендуется применять суммирование полученных частных показателей, т.к. этот метод позволяет выявить, какие из направлений работ дали наиболее эффективный результат.

6 Информационное обеспечение

Информационное обеспечение управления человеческими ресурсами организации приведено в Приложении Д.

Управление записями при управлении человеческими ресурсами осуществляют в соответствии с [21]. Управляющим записями в организации является заместитель директора. В случае необходимости заместитель директора производит выписки, копирование и рассылку данных о персонале заинтересованным сторонам. Личные данные сотрудников рассылаются только по соответствующему разрешению директора.

7 Рассылка

Настоящая ДП рассылается всем сотрудникам организации для руководства и применения в практической деятельности.

8 Приложения

Приложение А – Форма удостоверения о проверке знаний и допуске сотрудника к работе

Приложение Б – Памятка будущему сотруднику

Приложение В – Форма трудового договора

Приложение Г – Рекомендации по созданию системы мотивации персонала

Приложение Д – Информационное обеспечение управления человеческими ресурсами

Приложение Е – Библиография

Приложение Ж – Лист изучения документа

Приложение И – Лист регистрации изменений

Разработчик

Менеджер по качеству

Г.Ю. Луговой

Четвертая страница

Свидетельство на право проведения специальных работ		
Дата	Наименование работ	Подпись председателя комиссии

Приложение Б

(Рекомендуемое)

Памятка будущему сотруднику

Б.1 Требования к оформлению

Текст памятки должен быть понятен и легок для восприятия, содержать важную и интересную поступающему на работу информацию об организации, включающую:

- краткую историю создания и развития;
- описание деятельности и наиболее значимые выполненные работы;
- перспективы развития, планы на будущее;
- общую структурную схему управления;
- имена директора, главных специалистов, номера телефонов.

Также в тексте памятки должны быть изложены цели организации в области качества, должно быть отражено отношение руководства и других сотрудников к важности реализации этих целей.

Должны быть изложены основные принципы работы организации, такие как: «Качество для нас – прежде всего!», «Желание заказчика для нас – закон, наша высшая цель – выполнить и превзойти его ожидания!», «Мы – единая команда, у нас не работают по принципу «каждый сам за себя!»», «Персонал – наш самый ценный ресурс!» и другие принципы.

Текст памятки должен быть кратким.

Памятка должна быть просто оформлена, обязательно должна быть изображена эмблема организации.

Текст памятки должен периодически пересматриваться и обновляться для приведения содержания в соответствие изменившимся внешним и внутренним условиям.

Б.2 Пример оформления

ООО «Флинк»

ПАМЯТКА БУДУЩЕМУ СОТРУДНИКУ

Мы – единая команда, у нас работают по принципу «один за всех, и все – за одного!»

1 Краткое описание деятельности организации

ООО «Флинк» в соответствии с действующими лицензиями осуществляет проектирование, изготовление и монтаж светопрозрачных конструкций.

Согласно решению, принятому высшим руководством ООО «Флинк», в организации разрабатывается система менеджмента качества на основе модели СМК по ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Разработаны, утверждены и введены приказами основополагающие документы СМК, а также организационная структура предприятия и должностные инструкции специалистов. Назначены сотрудники, ответственные за конкретные направления деятельности.

Используемая в работе нормативная и техническая документация содержится в составе электронной базы данных «СтройКонсультант», закупленной у ООО «ИЦ СтройКонсультант» по договору. Состав базы данных соответствует нормативным требованиям «Структуры системы нормативных документов в строительстве» и «Указателю

нормативных документов по строительству, действующих на территории Российской Федерации». Предусмотрено обновление состава БД дважды в год.

Установлено следующее распределение ответственности за обеспечение документацией.

Виды документов	Ответственное лицо
<i>(виды документов СМК)</i>	<i>(должности, инициалы, фамилии)</i>

В организации установлены требования к проектированию и разработке, в том числе распределение ответственности сотрудников за качество проектных работ.

Вид контроля	Ответственное лицо
<i>Виды контроля на стадии проектирования и разработки</i>	<i>(должности, инициалы, фамилии)</i>
<i>Виды контроля на стадии строительства и согласования</i>	<i>(должности, инициалы, фамилии)</i>

При изготовлении компонентов конструкций и осуществлении монтажных работ контрольные функции выполняет *(должность, инициалы, фамилия)*, который осуществляет контроль и измерения деталей, узлов и светопрозрачной конструкции в сборе согласно требованиям технической (проектной) документации. При выявлении несоответствий мастер участка информирует главного конструктора, директора, которые принимают решение о необходимых корректирующих мерах. Все решения согласовывают с заказчиком.

Главный конструктор согласно плану, составляемому на этапе технологической подготовки производства работ, осуществляет авторский надзор за ходом работ и соответствием монтируемой конструкции требованиям проектной документации.

По окончании всех работ, связанных с возведением светопрозрачной конструкции, результаты предъявляются заказчику или представителю заказчика для приемочного контроля. Продукция, принятая заказчиком, передается ему с оформлением акта сдачи-приемки работ.

2 Порядок приема на работу

Претендент на замещение вакантной должности должен предъявить в организацию следующие документы:

- паспорт;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета (для военнообязанных);
- документы, подтверждающие образование, квалификацию и специальные знания в области профессиональной деятельности;
- медицинские документы, подтверждающие годное здоровье;
- свидетельство ИНН;
- справку из учебного заведения (если дети обучаются по очной форме);
- свидетельства о рождении детей.

Перед началом трудовой деятельности сотрудник должен изучить следующие документы:

- трудовой договор;
- политику и цели организации в области качества;
- организационную структуру организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда сотрудников организации;
- должностную инструкцию;
- документированные процедуры, методические документы СМК, регламентирующие

ДП 6.2-01-08

деятельность сотрудника;

– инструкции в области охраны труда на рабочем месте сотрудника, а также получить инструктаж по охране труда.

На руки под роспись сотрудник получает следующие документы:

- трудовой договор;
- учтенную копию должностной инструкции.

К памятке прилагается:

- буклет ООО «Флинк».

Заместитель директора

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Приложение В*(Рекомендуемое)***Форма трудового договора**

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР № ...

г. Обнинск
Калужской области

« ___ » _____ 200 _ г.

Общество с ограниченной ответственностью «ФЛИНК» в лице директора (*имя, отчество, фамилия*), действующего на основании Устава, именуемое в дальнейшем «РАБОТОДАТЕЛЬ», с одной стороны, и (*имя, отчество, фамилия*), именуемый(ая) в дальнейшем «РАБОТНИК», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1 ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

1.1 Работник принимается в организацию ООО « ФЛИНК», расположенную по адресу: (*адрес месторасположения организации*), для выполнения работы по должности (*наименование должности по штатному расписанию*).

1.2 Работа по настоящему договору является для Работника (*ненужное зачеркнуть*): основным местом работы / работой по совместительству.

1.3 Договор заключается на (*ненужное зачеркнуть*): неопределенный срок (бессрочный) / определенный срок (указать срок и обстоятельства (причину) заключения срочного договора в соответствии с Трудовым кодексом РФ).

1.4 Дата начала работы (*согласованная дата приема на работу*).

1.5 Работнику устанавливается испытательный срок (*указать количество дней, недель, месяцев или принят без испытания*).

1.6 Работник непосредственно подчиняется (*должность*). Его указания в рамках должностной инструкции являются для Работника обязательными.

2 ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКА**Работник принимает на себя следующие обязательства:**

2.1 Добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором, выполнять приказы, правила и инструкции, другие локальные нормативные акты Работодателя. Должностные обязанности изложены в приложении к трудовому договору и подписаны обеими сторонами.

2.2 Выполнять распоряжения работодателя в полном объеме и в указанные сроки.

2.3 По распоряжению Работодателя выезжать в служебные командировки.

2.4 Соблюдать трудовую и технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности, и пожарной безопасности и производственной санитарии. Незамедлительно сообщать Работодателю либо непосредственному руководителю о случае возникновения ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества, принимать меры по устранению причин и условий, препятствующих нормальному выполнению работы (аварии, простои и так далее) и незамедлительно сообщать о случившемся Работодателю.

2.5 Поддерживать свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии, порядке и чистоте.

2.6 В трехдневный срок представлять Работодателю информацию об изменении фамилии, семейного положения, места жительства, о смене паспорта, иного документа, удостоверяющего личность, об утере страхового свидетельства государственного пенсионного страхования.

ДП 6.2-01-08

2.7 Соблюдать правила делового этикета с руководством, коллегами, партнерами и заказчиками Работодателя.

2.8 Не допускать каких-либо действий и не выступать от имени Работодателя, не имея на то полномочий, не допускать распространений сведений, задевающих честь, достоинство и деловую репутацию физических и юридических лиц, которое может повлечь за собой причинение вреда Работодателю.

2.9 Бережно относиться к имуществу Работодателя (в т.ч. и к имуществу третьих лиц, находящихся у Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников, принимать меры к предотвращению ущерба, соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и служебной информации, содержащейся на любых носителях (бумажных, электронных и пр.).

2.10 Возвратить при прекращении трудовых отношений все документы, образовавшиеся в процессе выполнения трудовых обязанностей, а также материально-технические средства, переданные ему Работодателем для выполнения трудовых обязанностей.

Работник имеет право:

2.11 На предоставление ему работы, обусловленной настоящим трудовым договором, рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда.

2.12 На полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; профессиональную подготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

2.13 Отдых, обеспечиваемый установлением еженедельных выходных дней, нерабочих, праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков.

2.14 Возмещение вреда, причиненного Работнику в связи с исполнением трудовых обязанностей.

2.15 На своевременную и в полном объеме выплату заработной платы.

2.16 На обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

2.17 Требовать от Работодателя соблюдения всех условий настоящего договора, действующего законодательства.

2.18 Защищать свои трудовые права не запрещенными законом способами.

2.19 Работник имеет также иные права, предоставленные ему законодательством РФ.

3 ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ

Работодатель принимает на себя следующие обязательства:

3.1 Создать для Работника в соответствии с действующими правилами охраны труда и санитарными нормами условия, необходимые для нормального исполнения Работником вытекающих из настоящего договора обязанностей, предоставить в его распоряжение необходимые технические и материальные средства в исправном состоянии.

3.2 Обеспечить Работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей.

3.3 Осуществлять обязательное социальное страхование Работника в порядке, установленном федеральными законами РФ.

3.4 Обеспечивать Работнику своевременную и в полном объеме выплату заработной платы.

3.5 Знакомить Работника под роспись с принимаемыми локальными нормативными актами, непосредственно связанными с его трудовой деятельностью.

3.6 Обеспечить защиту персональных данных Работника от неправомерного использования и утраты.

3.7 Работодатель обязуется выполнять и иные обязанности в соответствии с действующим законодательством РФ.

Работодатель имеет право:

3.8 Требовать от Работника исполнения им трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Работодателя (в т.ч. к имуществу третьих лиц, находящемуся у

Работодателя, если Работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества) и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка.

3.9 Оценивать качество работы Работника, получать от него текущую информацию о ходе дел, относящихся к ведению Работника, контролировать его работу по срокам, объему.

3.10 Поощрять Работника за добросовестный эффективный труд.

3.11 Устанавливать положения и инструкции, уточняющие функции и обязанности Работника, вносить изменения и дополнения в должностную инструкцию.

3.12 Привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном законодательством.

3.13 Направлять Работника в служебные командировки для выполнения своих обязанностей.

4 РЕЖИМ ТРУДА И ОТДЫХА

Режим работы:

4.1 Продолжительность рабочей недели и рабочего дня:

4.1.1 Основной график (пятидневная 40- часовая рабочая неделя). Продолжительность рабочего дня (смены) 8 часов.

4.2 Сменность:

4.2.1 Полный рабочий день с 9.00 до 18.00 (перерыв на обед с 13.00 до 14.00).

Режим отдыха:

4.3 Работнику предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней.

4.4 По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам Работнику по его предварительному заявлению Работодатель может предоставить кратковременный отпуск без сохранения заработной платы.

4.5 Привлечение Работника к выполнению работы в праздничные и выходные дни осуществляется в порядке, предусмотренном Правилами внутреннего трудового распорядка и трудовым законодательством.

5 ОПЛАТА ТРУДА

5.1 За выполнение обязанностей, предусмотренных настоящим договором, Работнику выплачивается должностной оклад в размере _____ рублей.

5.2 Работодатель имеет право на выплату Работнику стимулирующих и поощряющих выплат (премий).

5.3 Размер заработной платы может быть пересмотрен по соглашению сторон. Новые условия договора оформляются в письменной форме, подписываются сторонами и являются неотъемлемой частью настоящего договора.

5.4 В соответствии с Трудовым кодексом РФ Работодатель производит индексацию заработной платы, которая не должна расцениваться как изменение условий трудового договора, по инициативе Работодателя.

5.5 С суммы заработной платы и иных доходов Работника Работодатель уплачивает налоги в размерах и порядке, предусмотренных федеральными законами РФ.

5.6 Заработная плата выплачивается Работнику два раза в месяц в дни, установленные Правилами внутреннего трудового распорядка Работодателя.

6 ХАРАКТЕРИСТИКА И УСЛОВИЯ ТРУДА

6.1 Условия труда на рабочем месте по степени вредности и опасности не являются тяжелыми, вредными или опасными, соответствуют требованиям производственной гигиены и санитарии.

6.2 Условия труда на рабочем месте по степени травмобезопасности оптимальные.

7 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

7.1 В случае ненадлежащего исполнения или неисполнения обязательств по настоящему

ДП 6.2-01-08

договору стороны несут дисциплинарную, материальную, административную и уголовную ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

7.2 Работник несет материальную ответственность за причинение имуществу Работодателя прямого действительного ущерба в размере, предусмотренном трудовым законодательством. Работодатель, причинивший ущерб имуществу работника, возмещает этот ущерб в полном объеме. Работодатель обязан возместить Работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться.

8 ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

8.1 В случае возникновения спора между сторонами все вопросы подлежат урегулированию путем переговоров. Если спор не может быть урегулирован таким образом, он подлежит разрешению в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.

8.2 Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в порядке, определенном Трудовым кодексом РФ.

8.3 Настоящий договор может быть расторгнут по основаниям, предусмотренным ТК РФ.

8.4 Настоящий договор содержит конфиденциальную информацию и не подлежит разглашению, размножению и опубликованию в открытой печати.

8.5 Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, а также право на подачу заявки на объекты промышленной собственности, созданные Работником в результате выполнения своих служебных обязанностей, принадлежат Работодателю.

8.6 Настоящий договор составлен в двух экземплярах: по одному для каждого из сторон, при этом оба экземпляра имеют равную юридическую силу.

9 АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

ООО «Флинк»

Адрес:

ИНН/КПП

БИК

ОКПО

ОГРН

Директор

(подпись, инициалы, фамилия)

Работник

(имя, отчество, фамилия)

Паспорт ... № ...

выдан *(дата, кем выдан)*

Место жительства

Работник

(подпись, инициалы, фамилия)

М.П.

Экземпляр трудового договора получил

(подпись, инициалы, фамилия Работника)

С правилами внутреннего трудового распорядка ознакомлен(а)

(подпись, инициалы, фамилия Работника)

Приложение Г

(Рекомендуемое)

Рекомендации по созданию системы мотивации персонала

Г.1 Общие положения

Система мотивации персонала представляет комплекс задач, решения которых направлены на создание в организации коллектива сотрудников путем их вовлечения и на создание благоприятного психологического климата для всех сотрудников. Фокус интересов сотрудников находится внутри предприятия, т.е. совпадает со стратегическими интересами организации. В совокупности с другими элементами функционирующей системы мотивации – поддержкой инициативы, обеспечением подготовки и профессионального роста, повышением культуры производства, мониторингом и обеспечением степени удовлетворенности сотрудников – достигается результат системы мотивации, определяющий одну из важнейших составляющих качества производственных процессов – качество персонала.

Результативно функционирующая система мотивации, кроме того, решает еще и задачу сохранения хорошего самочувствия руководителя, дает возможность принимать наиболее эффективные решения, не тратить лишней энергии на давление и устрашение собственных сотрудников, а направлять ее на реализацию непрерывного улучшения процессов.

Комплексная система мотивации персонала включает как материальную, так и нематериальную (моральную, социальную) составляющие. Внедрение системы мотивации включает следующие этапы:

- реинжиниринг организации (финансовый, маркетинговый, организационный) в целях внедрения бизнес-планирования и финансового моделирования бизнес-процессов организации;

- анализ бизнес-процессов организации и моделирование монетарных механизмов, выявление факторов и критериев оценки и грейдинга должностей, проведение грейдинга должностей (внешнего – по анализу рынка труда и внутреннего – путем гармонизации окладов) и внедрение на его основе механизмов оплаты труда, включая оптимизацию структуры оплаты труда, формирование постоянной и переменной частей оплаты труда и присвоение окладов (ставок) по грейдам;

- разработка и внедрение мотивационной системы ключевых показателей эффективности персонала, в том числе положения о мотивации сотрудников и другой документации;

- мониторинг, измерение и анализ результатов функционирования системы, выработка и реализация корректирующих и других необходимых действий.

Система мотивации персонала предусматривает:

- повышение конкурентного статуса организации посредством укрепления позиций на рынке;

- выработку высшим руководством общих, измеримых, всеми понимаемых, конкретных целей, опубликование и доведение целей до каждого сотрудника, исполнение обязательств высшим руководством и демонстрацию последовательного поступательного продвижения к достижению целей;

- обеспечение непрерывного обучения, доступность профессионального роста, повышения квалификации, освоения новых работ и специализаций и обеспечение практической возможности их реализации сотрудниками;

- выработку четких, обоснованных квалификационных требований к персоналу, обеспечение возможности должностного роста сотрудников, продвижение по службе и назначение на должность на основе компетентности и деловых качеств;

- наделение полномочиями и обеспечение возможности их реализации;

- доступность медицинской, в том числе психологической, помощи нуждающимся

ДП 6.2-01-08

сотрудникам;

- ликвидацию системы штрафов и наказаний и, тем самым, ликвидацию атмосферы страха;
- управление ростом производительности труда, пропорциональный рост заработной платы;
- постоянное уменьшение администрирования при управлении производством (обращение руководителей к интересам каждого сотрудника) при повышении ответственности руководителей за принимаемые решения и результаты управления;
- внедрение технологий участия, повышение доверия сотрудникам путем вовлечения в процессы принятия решений при планировании бизнеса, при производстве и реализации продукции, при реализации других стратегических действий;
- широкое внедрение новой техники и технологий, новых методов управления, организации и обеспечения производства, планирование и принятие мер по улучшению ритмичности производства;
- предупреждение конфликтов, внедрение эффективно функционирующих механизмов влияния на условия внутренней среды организации, в том числе разрешения возникающих конфликтов, достижения согласия заинтересованных сторон, выработки общих позиций;
- улучшение условий труда, в том числе:
 - обеспечение безопасности труда путем уменьшения опасных факторов производственной среды и обеспечения средствами защиты от этих факторов,
 - своевременный ремонт помещений, улучшение эстетики рабочих мест, производственных помещений, территории предприятия и окружающей местности,
 - соблюдение периодичности проверок и ремонта оборудования,
 - вытеснение ручного и непроизводительного труда путем широкого внедрения автоматизированного инструмента и приспособлений, средств автоматизации и механизации труда, своевременного изъятия изношенного и неисправного инструмента и замены новым,
 - удобный режим труда и отдыха, улучшение санитарного состояния мест общего пользования, обеспечение доступности услуг,
 - контроль состояния культуры производства и конкретные меры по ее повышению;
- создание и развитие корпоративной культуры предприятия;
- широкое освещение и опубликование результатов оценки уровня культуры производства, присвоение соответствующего звания сотрудникам (подразделениям) высокой культуры производства.

Действующую систему мотивации следует периодически пересматривать. Основаниями для такого пересмотра могут являться результаты деятельности организации (или их соответствующий тренд) из числа, например, следующих:

- производственные показатели на одного сотрудника ниже, чем в целом по отрасли;
- добавленная стоимость на человеческий капитал не соответствует эталонным значениям;
- вложения в персонал не оправдывают ожиданий менеджмента, а общие затраты на персонал превышают оптимальные значения;
- численность персонала организации неоправданно велика;
- низкое качество создаваемой продукции (выполняемых работ);
- трудности в реализации новых проектов, накапливание и застой управленческих проблем, высокий уровень сопротивления инновациям;
- высокая текучесть сотрудников;
- низкая лояльность сотрудников организации.

Ответственным за результативность функционирования системы мотивации персонала является директор. Для оценки результативности системы мотивации персонала и принятия решений, основанных на фактах, заместитель директора должен организовать сбор данных об удовлетворенности сотрудников работой на предприятии, обобщение и анализ этих данных, выработку корректирующих мероприятий по улучшению системы мотивации и

ежемесячное предоставление результатов анализа и предложений о мероприятиях директору.

Г.2 Оценка мотивации и удовлетворенности сотрудников

Мотивация и уровень удовлетворенности сотрудников напрямую связана с эффективностью их работы. Оценка мотивации и удовлетворенности сотрудников позволяет высшему руководству своевременно получить фактическую информацию о возникновении и причинах проблемной ситуации и найти ее решение.

Признаки удовлетворенности и мотивации сотрудников приведены в Таблице Г.1.

Таблица Г.1

Признаки удовлетворенности и мотивации	Удовлетворенные сотрудники:
Лояльность сотрудников по отношению к организации и ее руководству	– отзываются о предприятии положительно, формируя позитивный имидж у своих знакомых
Снижение текучести кадров	– в меньшей степени склонны к увольнению
Здоровый моральный климат и внутренняя коммуникация в подразделениях	– намного реже пропускают работу из-за болезни
Снижение количества обращений, содержащих жалобы	– ценят внимание и действия со стороны руководства по отношению к ним
Отсутствие жалоб от потребителей на сотрудников, находящихся в контакте с ними	– больше заботятся о клиентах
Высокое качество результатов труда, подтверждаемое документами СМК	– работают продуктивнее, более ответственны, более активны в предложениях и новых идеях

С целью определения удовлетворенности заместитель директора хранит все обращения сотрудников и записи о результатах их рассмотрения, а также может путем проведения опросов и другим образом осуществлять сбор информации от сотрудников. Целесообразно проводить такое исследование с определенной периодичностью, например раз в год, чтобы отслеживать динамику мотивации и удовлетворенности сотрудников.

Для оценки мотивации подразделения или группы сотрудников могут использоваться:

1 анкетирование с помощью специально разработанных мотивационных анкет, включающих вопросы об удовлетворенности своими обязанностями, стилем руководства, коммуникацией внутри коллектива, перспективами развития и т.д. (Пример оформления анкет для сбора информации об удовлетворенности сотрудников приведен в пункте Г.3 настоящего Приложения.);

2 экспресс-тестирование или краткое мотивационное интервью с сотрудниками, представляющее сочетание интервью и тестирования. Этот метод позволяет получить более глубокую информацию о мотивирующих и демотивирующих факторах для каждого сотрудника.

Сотрудник будет заинтересован в том, чтобы представить объективную, точную и своевременную информацию своему руководителю о проблемах, с которыми он сталкивается в ходе своей деятельности, если он видит со стороны руководителя заинтересованность в своих целях и задачах (достижение которых обуславливает достижение целей руководителя), готовность вникнуть, разобраться и определить способ устранения этих проблем сейчас и в будущем, чтобы поставленные цели были успешно достигнуты.

Результаты оценки нацелены на получение сведений об общем уровне удовлетворенности сотрудников, об основных мотивирующих факторах для них, о демотивирующих факторах и проблемных зонах (участках). Полученные данные могут использоваться для кадрового планирования и внедрения в него улучшений, оценки результатов реорганизации (если она проводилась), изменения кадровой политики

организации, разработки, внедрения и улучшения программы развития и мотивации персонала.

Информацию об обращениях сотрудников, а также оценку удовлетворенности сотрудников заместитель директора ежемесячно включает в отчет о качестве, составляемый по форме [11, Приложение В]. Отчет направляют менеджеру по качеству для подготовки входных данных для анализа со стороны руководства, см. [11, Приложение Г]. Анализ данных проводит директор в порядке, установленном [11, раздел 7]. По результатам анализа директор при необходимости применяет корректирующие действия, разрабатываемые по [12].

Г.3 Пример оформления анкеты для сбора информации об удовлетворенности персонала

Г.3.1 Текст сопроводительного письма

Уважаемые коллеги, как уже сообщалось ранее, мы проводим опрос сотрудников нашей организации.

Нам важно ваше личное мнение относительно того, как вы оцениваете систему обучения и развития персонала, существующую не сегодняшний день в нашей организации, и что мы вместе можем сделать, чтобы наша совместная работа по развитию организации была более результативной. В этих целях мы просим каждого из вас заполнить прилагаемую анкету. Всего на заполнение анкеты уходит не более 10-15 минут.

Это исследование – анонимное, указывать фамилию и подписывать анкету не надо. Анализ ваших ответов и обобщение результатов опроса проводит руководство организации. С итогами этого исследования в обобщенном виде мы познакомим вас после обработки результатов.

Если у вас возникнут какие-нибудь вопросы в ходе заполнения анкеты, вы можете обратиться к любому специалисту как нашей организации, так и, если необходимо, внешней организации. По всем вопросам, связанным с заполнением анкеты, вы можете обращаться по телефонам офиса 40222 или 49227 с 09:00 до 18:00 часов.

Просим вас прочесть правила заполнения анкеты:

1 Пожалуйста, заполняйте анкету полностью. Пожалуйста, соблюдайте это условие. Это важно для дальнейшего анализа, поскольку только так мы сможем узнать реально существующую в организации ситуацию. Выбранный ответ отметьте каким-либо знаком справа, например галочкой ().

2 Большая часть вопросов анкеты представляет собой высказывания. Отметьте, насколько вы согласны или не согласны с этими высказываниями.

3 Пожалуйста, внимательно читайте каждый вопрос до конца. Перед тем, как ответить, прочтите до конца перечень возможных ответов.

Если в качестве ответа предложено дать оценку по шкале от 1 до 5, то 5 – это высшая оценка (отлично, очень сильно, очень положительно, очень эффективно, очень интересно), 1 – низшая оценка (очень плохо, очень слабо, крайне негативно, крайне неэффективно, совершенно не интересно).

Некоторые вопросы предполагают ограниченное количество ответов (например, Да или Нет).

4 Если вы по ошибке выбрали не тот вариант ответа, или передумали, делайте исправления так, чтобы можно было понять ваш окончательный выбор (если вы уже поставили галочку в поле одного из вариантов ответа – аккуратно зачеркните ее и выберите новый вариант).

С уважением,

(должность, подпись, дата, инициалы, фамилия)

Г.3.2 Анкета

1 Отметьте, к какой группе сотрудников вы относитесь

Административный персонал	
Производственный персонал	

Удовлетворенность организацией в целом

2 Какие чувства вы испытываете, когда упоминают о том, в какой организации вы работаете?

	1	2	3	4	5
Гордость					
Радость					
Оптимизм					
Воодушевление					
Сопричастность					

3 Уверены ли вы в завтрашнем дне?

Конечно да	
Скорее да	
Ни да, ни нет	
Скорее нет	
Нет	

4 Дает ли вам работа в ООО «Флинк» ощущение стабильности?

Конечно да	
Скорее да	
Ни да, ни нет	
Скорее нет	
Нет	

5 Как вы поведете себя, если вам предложат сменить работу на более высокооплачиваемую в другой организации?

Конечно соглашусь	
Скорее соглашусь	
Скорее не соглашусь	
Не соглашусь	

6 Как вы поведете себя, если вам предложат сменить работу на более высокооплачиваемую в нашей организации?

Конечно соглашусь	
Скорее соглашусь	
Скорее не соглашусь	
Не соглашусь	

7 Разделяете ли вы стратегические цели организации?

Конечно да	
Скорее да	
Ни да, ни нет	
Скорее нет	
Нет	

8 Удовлетворенность условиями труда

	Да	Нет
Есть ли у вас все необходимое для нормальной работы?		
Удовлетворены ли вы в целом эргономикой, безопасностью, эстетикой, психофизиологией вашего труда?		

9 Что бы вы хотели изменить на своем рабочем месте в первую очередь? (можно

ДП 6.2-01-08

отметить несколько ответов)

Производственное оборудование	
Технологию	
Эргономику	
Эстетику	
Охрану труда	
Методы контроля качества продукции	
Другое (что именно)	

10 Удовлетворенность содержанием выполняемой работы

	Да	Нет
Нравится ли вам работа, которую вы выполняете?		
Справлялись бы вы с работой лучше, если бы брали на себя бóльшую ответственность?		
Интересно ли вам достигать стоящие перед вами производственные задачи?		

Дайте оценку следующим вопросам по шкале от 1 до 5:

	1	2	3	4	5
11 Удовлетворенность руководством предприятия					
Удовлетворенность качеством и стилем руководства в общем					
Ваши взаимоотношения с руководством организации					
Оценка эффективности работы общего и линейного руководства					
12 Удовлетворенность системой мотивации					
12.1 Материальное стимулирование:					
Удовлетворенность объемами материального стимулирования					
Удовлетворенность объективностью системы материального стимулирования					
Удовлетворенность системой премирования и штрафов					
12.2 Нематериальное стимулирование:					
Оценен ли руководством ваш вклад в виде идей и предложений?					
Вполне ли оценены руководством результаты вашего труда?					
Относится ли руководство организации к вам как к личности?					
Доверяет ли вам руководство организации?					
13 Удовлетворенность возможностями развития					
Удовлетворенность возможностями профессионального развития					
Удовлетворенность возможностями личностного развития					
14 Удовлетворенность атмосферой в коллективе					
Доверяют ли сотрудники предприятия вам как коллеге?					
Доверяете ли вы сотрудникам предприятия как своим коллегам?					
Делятся ли сотрудники своим опытом с вами?					
Делитесь ли вы с сотрудниками своим опытом?					
Каковы на ваш взгляд личностные взаимоотношения между сотрудниками разных подразделений в организации?					
Каково ваше отношение к сотрудникам офиса («белым воротничкам»)?					
Как относятся к новичкам в коллективе?					
Какую оценку вы бы поставили моральному климату (настроениям, взаимоотношениям) в коллективе предприятия?					
15 Удовлетворенность внутрикорпоративными коммуникациями					
Есть ли на предприятии недостаток в общении между сотрудниками различного уровня?					

	1	2	3	4	5
Удовлетворены ли вы полнотой информирования вас как сотрудника?					
16 Удовлетворенность кадровой деятельностью					
Есть ли на предприятии дефицит квалифицированных специалистов					
Находится ли текучка кадров на допустимом уровне					
Насколько эффективно решаются на предприятии кадровые вопросы					

Самооценка продуктивности и качества работы

17 Мне не хватает рабочего дня, чтобы качественно выполнять все, что мне поручают

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	
Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

18 Как вы оцениваете продуктивность своей работы?

Очень высокая	
Скорее высокая	
Средняя	
Скорее низкая	
Очень низкая	
Затрудняюсь ответить	

19 Качество работы, которую я выполняю можно оценить как

Очень высокое	
Скорее высокое	
Среднее	
Скорее низкое	
Очень низкое	
Затрудняюсь ответить	

20 Как вы считаете, как оценивают качество вашей работы ваши потребители?

Очень высокое	
Скорее высокое	
Среднее	
Скорее низкое	
Очень низкое	
Затрудняюсь ответить	

21 Оцените количество рабочего времени, которое вы реально тратите на решение поставленных перед вами задач

Почти все рабочее время	
Большая часть рабочего времени	
Примерно половина рабочего времени	
Около четверти рабочего времени	
Меньше четверти рабочего времени	
Затрудняюсь ответить	

22 Как вы оцениваете продуктивность работы своих коллег?

Очень высокая	
Скорее высокая	
Средняя	

ДП 6.2-01-08

Скорее низкая	
Очень низкая	
Затрудняюсь ответить	

23 Большинство сотрудников нашего предприятия искренне заботятся о повышении эффективности своей работы

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	
Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

24 Как вы считаете, насколько эффективно вы справляетесь с поставленными перед вами задачами?

Очень эффективно	
Скорее эффективно	
Ни да, ни нет	
Скорее неэффективно	
Крайне неэффективно	
Затрудняюсь ответить	

25 Дайте, пожалуйста, оценку следующим своим характеристикам по шкале от 1 до 5:

	1	2	3	4	5
Организованность					
Эффективность решения сложных «нетиповых» задач					
Стремление к достижению поставленных целей					
Умение общаться с людьми					
Профессионализм					
Умение слушать собеседника					
Умение работать в команде					
Умение руководить					
Умение оставаться уравновешенным в стрессовой ситуации					

Оценка возможных путей повышения продуктивности и качества работы

26 Что из ниже перечисленного поможет вам справляться с работой лучше

Больше обучения	
Больше помощи от руководителя	
Больше помощи от коллег	
Лучшее оснащение и оборудование	
Лучшие условия труда	
Большая зарплата	
Другое (что именно)	

27 Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

Конечно, да	
Скорее да	
Ни да, ни нет	
Скорее нет	
Однозначно нет	
Затрудняюсь ответить	

Оценка системы развития персонала предприятия

28 Как минимум раз в месяц я беседую с руководством организации о том, какие свои

качества и навыки мне надо развивать, чтобы стать более успешным в будущем

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	
Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

29 На нашем предприятии обучение легко доступно

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	
Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

30 На нашем предприятии сотрудников поощряют за желание обучаться

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	
Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

31 Часто о планируемом обучении нас не оповещают, либо оповещают не заблаговременно или не всех

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	
Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

32 Обучение, предлагаемое нам, не затрагивает следующие важные темы (можно отметить несколько ответов)

Обновление производства	
Новые технологии	
Освоение новых (смежных) профессий	
Обеспечение качества продукции	
Обеспечение прав потребителей	
Правила дорожного движения	
Другое (что именно)	

33 На нашем предприятии созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	
Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

34 На нашем предприятии весь акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	

ДП 6.2-01-08

Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

35 Сотрудники в нашей организации постоянно находятся под давлением. У них нет возможности развиваться

Полностью согласен	
Скорее согласен	
Ни да, ни нет	
Скорее не согласен	
Полностью не согласен	
Затрудняюсь ответить	

Определение предпочтений по организации системы развития персонала

36 Оцените эффективность следующих способов повышения профессионализма сотрудников предприятия (дайте оценку по шкале от 1 до 5):

	1	2	3	4	5
Кураторство, инструктирование, наставничество (метод обучения без отрыва от производства, где производственный руководитель сам консультирует подчиненного и помогает ему освоить необходимые навыки)					
Повышение квалификации (обучение и практическая деятельность специалиста с целью повышения своего профессионального уровня в определенной сфере)					
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы (принцип периодического перевода работников с одного рабочего места на другое в рамках одной организации)					
«Обогащение труда» (расширение состава работы, т.е. добавление к обязанностям работника функций, ранее выполнявшихся его начальством, в том числе предоставление работнику большей свободы в принятии решений относительно способов выполнения поставленных задач, в т.ч. относительно планирования, организации выполнения и оценки выполнения задач)					
Программированное обучение – самостоятельное (без вмешательства преподавателя, инструктора и т.п.) изучение материала или работы по заранее подготовленной программе					
Краткосрочные курсы, тренинги, семинары					
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)					
Дополнительное высшее образование (до нескольких лет)					

Оценка желаемых направлений обучения

37 Отметьте, насколько вы заинтересованы в перечисленных ниже направлениях обучения (дайте оценку по шкале от 1 до 5):

	1	2	3	4	5
Аудит, бухучет, оценка					
Безопасность					
Информационные технологии					
Командообразование					
Личностный рост					

Логистика, внешнеэкономическая деятельность					
Реклама, PR					
Маркетинг					
Общий менеджмент					
Продажи					
Публичные выступления					
Тайм менеджмент					
Управление качеством					
Управление персоналом					
Юриспруденция					
Управление знаниями					

Оценка предпочтений по организации возможных видов обучения и тренировок

38 Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения обучения вы считаете наиболее эффективным (можно отметить не более трех вариантов)

Получение информации от практикующего специалиста	
Ролевые игры	
Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом	
Индивидуальное обучение	
Мультимедийные тренинги, видеокурсы	
Регулярные собрания людей по интересам	
Занятия в форме лекции, семинара	
Чисто теоретическое обучение	

39 Отметьте, пожалуйста, какое место проведения обучения вы считаете наиболее эффективным? (можно отметить не более двух вариантов)

На территории предприятия с привлечением сторонних специалистов	
На территории предприятия с привлечением «своих» специалистов	
За пределами организации в учебном заведении	
За пределами организации в производственной организации	

40 Оцените, какие из нижеперечисленных барьеров могут помешать вашему участию в обучении по интересующей вас тематике (можно отметить не более пяти вариантов)

Обучение не предусмотрено бюджетом нашей организации	
Высокая стоимость обучения	
Непонятен контингент слушателей	
Несвоевременно поступившая информация	
В нашей организации плохая система осведомления о запланированном обучении	
Моя организация не предоставляет мне время на посещение занятий	
Начальник не считает необходимым мое участие в учебе	
Коллеги не считают необходимым участие в учебе	
Негативные отзывы знакомых о данном курсе, преподавателе, организации	
Высокая загруженность на работе, нет свободного времени	
Я считаю, что обучение не нужно для людей моей специальности	
Будет сложно применять полученные знания на практике	

ДП 6.2-01-08

На прошлых семинарах (курсах) я не получил информацию, пригодившуюся впоследствии на практике	
Не смог найти подходящее (по теме, виду) обучение	
Слишком продолжительно обучение	
Неудобное время или дата обучения	
Неудобное место проведения занятий	

41 Насколько для вас важна возможность расширения своих деловых связей с помощью курсов, семинаров и т.п.?

Очень важна	
Скорее важна	
Ни то, ни другое	
Скорее не важна	
Совсем не важна	
Затрудняюсь ответить	

42 Насколько для вас важна возможность общения на занятиях (курсах, семинарах) с коллегами из других организаций?

Очень важна	
Скорее важна	
Ни то, ни другое	
Скорее не важна	
Совсем не важна	
Затрудняюсь ответить	

43 Отметьте, пожалуйста, ваши пожелания по временной структуре занятий (в %)

Составляющая обучения	Желаемая доля времени от общего объема тренинга, в %
Непосредственно выступление специалиста, ведущего занятия	
Обмен информацией с участниками занятий	
Групповая работа, ролевые игры, командные задания	
Неформальное общение с участниками занятий	
Другое (что именно)	
Итого:	100%

44 Я предпочел бы курс обучения продолжительностью

Один-три дня	
Три-пять дней	
Семь-десять дней	
Другое (сколько дней)	

45 Я не буду участвовать в обучении, если его продолжительность будет более

Одного-трех дней	
Трех-пяти дней	
Семи-десяти дней	
Другое (сколько дней)	

46 Как часто вы получаете информацию о возможных занятиях (курсах, семинарах и т.п.)?

Каждую неделю	
Каждые две недели	
Каждый месяц	
Каждые два месяца	
Реже, чем раз в два месяца	
Практически никогда	

47 Каким образом вы, как правило, узнаете о возможных тренингах? (можно отметить не более трех вариантов)

Советы коллег	
Сообщения по электронной почте	
Звонки и сообщения от обучающих организаций	
Руководители нашего предприятия	
Руководитель моего похразделения	
Реклама в Интернете	
Реклама в деловой прессе	
Реклама в других СМИ	
Другое (что именно)	

48 А как вы хотели бы получать информацию о возможном обучении? (можно отметить не более трех вариантов)

Советы коллег	
Сообщения по электронной почте	
Звонки и сообщения от обучающих организаций	
Руководители нашего предприятия	
Руководитель моего похразделения	
Реклама в Интернете	
Реклама в деловой прессе	
Реклама в других СМИ	
Другое (что именно)	

49 Как долго вы работаете в ООО «Флинк»?

Менее одного года	
От одного до трех лет	
От трех до пяти лет	
Более пяти лет	

Большое спасибо за участие в опросе!

Приложение Д

(Обязательное)

Информационное обеспечение управления человеческими ресурсами

Наименование документа	Форма предоставляемой информации	Кто предоставляет информацию	Срок предоставления информации	Получатель информации
Законы РФ, постановления Правительства РФ и органов власти	Официальные издания (на бумажном или электронном носителе)	Заместитель директора	При наличии – в день запроса документа. В случае отсутствия – в течение недели.	Заинтересованные пользователи организации
НиТД внешнего происхождения: международные, межгосударственные стандарты и стандарты РФ, нормативные документы в области проектирования и строительства	Установлена Системой стандартизации и РФ	Главный конструктор	По мере необходимости для обеспечения производственного плана	То же
Техническая документация, в т.ч. производственные инструкции, содержащие требования к компетентности персонала	То же	То же	То же	1 Заинтересованные пользователи организации 2 Потребители продукции (услуг) организации и другие заинтересованные стороны
Руководство по качеству, документированные процедуры, карты процессов, другая документация СМК	[2]	Менеджер по качеству	В день запроса документа	То же
Политика и цели организации в области качества	[2]	То же	То же	«
Положения о подразделениях, должностные инструкции персонала	[16]	Заместитель директора	«	«
Программы, графики обучения	Не устанавливается	То же	«	«
Реестр кадров	Произвольная	«	Постоянно	«
Штатное расписание	[7, форма № Т-3]	«	То же	1 Заинтересованные сотрудники

Наименование документа	Форма предоставляемой информации	Кто предоставляет информацию	Срок предоставления информации	Получатель информации
				организации 2 Потребители продукции (услуг) организации и другие заинтересованные стороны – по разрешению директора
Организационно-распорядительные и документы по вопросам управления кадрами	[8]	«	В день запроса документа	То же
Учетные документы сотрудника (личная карточка работника)	[7, форма № Т-2]	«	То же	«
Положение о квалификационной комиссии	[16, пункт 5.8]	«	«	«
Протокол квалификационной комиссии	[8, Приложение Д]	«	«	«
Учредительные документы организации	Закон РФ № 51-ФЗ	Директор	«	Заинтересованные стороны – по разрешению директора
Удостоверение (свидетельство) о проверке знаний и допуске к работе	Приложение А	Заместитель директора	«	1 Заинтересованные сотрудники организации 2 Внешние уполномоченные организации
Доверенность о предоставлении временных полномочий	[8, Приложение В]	То же	По разрешению директора	Заинтересованные сотрудники организации
Заявка на замещение вакансии	[8, Приложение Ж, форма Ж.1]	Руководитель подразделения	По мере необходимости (возникновения вакантного места)	Директор
Перечень квалификационных требований к кандидату на замещение	Произвольная	Заместитель директора	По получении решения директора о поиске кандидата на замещение вакантного места	1 СМИ 2 Профильные внешние организации (государственные службы занятости, рекрутинговые агентства)

ДП 6.2-01-08

Наименование документа	Форма предоставляемой информации	Кто предоставляет информацию	Срок предоставления информации	Получатель информации
Резюме кандидата на замещение вакансии	То же	Кандидат на замещение вакансии	В зависимости от используемых методов и средств поиска персонала	Заинтересованный руководитель подразделения
Личные документы кандидата на замещение вакансии	Не устанавливается	То же	При проведении собеседования	Заместитель директора
Памятка будущему сотруднику	Приложение Б	Заместитель директора	То же	Кандидат на замещение вакансии
Трудовой договор	Приложение В	Работодатель (директор)	После принятия решения о трудоустройстве кандидата	Работник (вновь принятый сотрудник организации)
Приказ о зачислении нового сотрудника в штат	[7, форма № Т-1]	То же	То же	1 Заместитель директора 2 Вновь принятый сотрудник организации
Заявка на обучение персонала на предстоящий год	[8, Приложение Ж, форма Ж.1]	Руководители подразделений	1 Ежегодно до 01 октября текущего года 2 По мере необходимости	Заместитель директора
Проект плана подготовки и обучения персонала	Произвольная	Заместитель директора	1 Ежегодно до 20 октября 2 По мере поступления заявки	1 Главный бухгалтер (для согласования) 2 Директор (для утверждения)
Утвержденный план подготовки и обучения персонала	То же	То же	После утверждения	Заинтересованные руководители подразделений
Сертификаты (свидетельства) об успешном окончании обучения	Не устанавливается	Обучающая организация	По окончании курса обучения	Заместитель директора
Анкета для сбора информации об удовлетворенности сотрудников	Приложение Г, пункт Г.3.2	Заместитель директора	При необходимости оценки удовлетворенности сотрудников	Все сотрудники организации
Обращения от сотрудников, заполненные анкеты	Произвольная	Заинтересованные сотрудники	По мере необходимости	Заместитель директора
Ответ на обращение сотрудника	То же	Заместитель директора	В десятидневный срок со дня поступления	Заинтересованный сотрудник
Отчет о результативности и	[11, Приложение	То же	Ежемесячно или по запросу	1 Менеджер по качеству

Наименование документа	Форма предоставляемой информации	Кто предоставляет информацию	Срок предоставления информации	Получатель информации
эффективности функционирования процесса управления персоналом, в т.ч. сведения о подготовке и обучении кадров	В]			2 Директор 3 Заинтересованные сотрудники
Представление о зачислении в резерв кадров в предстоящем году	[8, Приложение Ж, форма Ж.1]	Руководители подразделений	Ежегодно в декабре текущего года	Директор
Отчет о проделанной работе за год	Произвольная	Сотрудники, зачисленные в резерв кадров	Ежегодно в декабре года, прошедшего после зачисления в резерв	То же
Приказ об итогах работы с резервом кадров в истекшем году	[8, Приложение Б]	Директор	Ежегодно в декабре	Заинтересованные руководители подразделений
График отпусков персонала	[7, форма № Т-7]	Заместитель директора	1 После утверждения директором 2 За две недели до начала отпуска	Все сотрудники
Приказ о предоставлении отпуска	[7, форма № Т-6]	Директор	По графику отпусков	1 Заместитель директора 2 Заинтересованные сотрудники
Приказ о перемещении (переводе на другую работу)	[7, форма № Т-5]	То же	При необходимости	То же
Приказ о направлении в служебную командировку	[7, форма № Т-9]	«	То же	«
Приказ об увольнении	[7, форма № Т-8]	«	При расторжении трудового договора	«
Командировочное удостоверение	[7, форма № Т-10]	Заместитель директора	Согласно приказу о направлении в служебную командировку	Заинтересованные сотрудники
Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении	[7, форма № Т-1а]	Заинтересованные сотрудники	То же	Заместитель директора
Журнал инструктажа	Установлена	Мастер	Постоянно	Заинтересованные

ДП 6.2-01-08

Наименование документа	Форма предоставляемой информации	Кто предоставляет информацию	Срок предоставления информации	Получатель информации
по безопасности труда	ГОСТ 12.0.004	участка		е стороны
Документы по аттестации рабочих мест по условиям труда	Установлена [25]	Аттестационная комиссия	Согласно [25]	То же

1 Зам

Приложение Е*(Справочное)***Библиография**

- [1] ДП 4.2-01 Общие правила управления документацией
- [2] ДП 4.2-02 Порядок разработки документов СМК
- [3] Методический документ. Термины и определения системы менеджмента качества. Словарь
- [4] ДП 5.4-01 Планирование в области качества
- [5] ДП 7.4-01 Управление закупками
- [6] Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. М., 1997
- [7] Постановление Государственного комитета Российской Федерации по статистике от 05 января 2004 г. № 1 Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты
- [8] Методический документ. Методика подготовки общей распорядительной документации
- [9] Перечень типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения. Утвержден Федеральной архивной службой России 6 октября 2000 г.
- [10]
- [11] ДП 5.6-01 Анализ со стороны руководства
- [12] ДП 8.5-01 Корректирующие и предупреждающие действия
- [13] ДП 6.3-01 Управление инфраструктурой и производственной средой
- [14] Методический документ. Культура производства
- [15] ДП 7.3-01 Порядок разработки проектной документации
- [16] ДП 5.5-01 Распределение ответственности, полномочий и обмен информацией
- [17] ДП 7.5-01 Производство и обслуживание
- [18] ДП 8.2-01 Внутренние аудиты (проверки)
- [19] Положение о квалификационной комиссии ООО «Флинк». Утверждено приказом от 11 марта 2008 г. № 8
- [20] ДП 4.2-04 Обращение документации
- [21] ДП 4.2-03 Управление записями
- [22] ДП 7.2-01 Определение и анализ требований, относящихся к продукции
- [23] О служебных командировках в пределах СССР. Инструкция от 7 апреля 1988 г. № 62. Введена Министерством финансов СССР, Государственным комитетом СССР по труду и социальным вопросам, Всесоюзным центральным советом профессиональных союзов
- [24] Порядок обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций. Утвержден постановлением Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 № 1/29
- [25] Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Утверждено постановлением Минтруда и соцразвития РФ от 14 марта 1997 № 12

Изм.	Номера листов (страниц)				Всего листов	№ документа	Входящий № сопроводительного документа	Подпись	Дата
	измененных	замененных	новых	аннулированных					