МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФГБОУ ВО «ИГУ»

Н.В. Москвитина

РАЗДАТОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Кадровая политика и кадровый аудит

Иркутск 2019

**Тема 1. Формирование кадровой политики**

*Экономическая политика организации*

*Социальная политика организации*

*Научно-техническая и технологическая политика*

Финансовая политика

Маркетинговая политика

Ассортиментная и ценовая политика

Инвестиционная политика

Инновационная политика

Пенсионная политика

Политика занятости

Политика социальной защиты

Политика социального страхования

Политика социальной помощи

Научно-техническая политика

Политика финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

Политика на базовые ориентации на базовые технологии экологические и ресурсов сберегающие технологии

*Организационно-производственная политика организации*

*Кадровая политика организации*

*Информационная политика организации*

Политика применения современных технологических процессов

Политика формирования структуры управления

Политика разработки перспективных долгосрочных планов организации

Политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки , высвобождения кадров

Политика обучения работников, профориентации и адаптации , переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения

Политика организации оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечение безопасности персонала и т.п.

Политика разработки перспективных информационных кадровых технологий

Политика обеспечения экономической информацией

Политика обеспечения научно-технической информацией

Рис. 1. Место и роль кадровой политики в политике организации [9]

Таблица 1

Пути реализации кадровой политики [12]

|  |  |
| --- | --- |
| Направления  деятельности | Конкретные мероприятия в рамках системы управления персоналом |
| Планирование трудовых ресурсов | Расчет потребности в персонале (к количественном и каче­ственном аспектах). Подготовка целевой программы при­влечения и/или подготовки персонала |
| Набор персонала | Отбор источников, через которые (посредством которых) будет производиться отбор кандидатов. Создание конкурс­ной комиссии (в случае проведения конкурсного отбора). Подготовка программы (технологии) набора персонала. Ре­ализация программы и принятие итогового решения |
| Оценка и аттестация персонала | Формулирование целей оценки и/или аттестации. Выделе­ние формальных и психологических критериев, которым должен соответствовать работник. Разработка программ оценки соответствия работников требованиям должности. Реализация программ оценки и/или аттестации |
| Разработка сис­темы мотивации | Разработка принципов стимулирования, структуры зарпла­ты и льгот в целях привлечения и сохранения работников. Поиск и определение ресурсов для создания системы моти­вации (прежде всего — финансовых). Внедрение системы мотивации и оценка ее эффективности |
| Обучение персо­нала | Определение реальной потребности персонала в обучении. Разработка целевых программ подготовки персонала. Отбор образовательных учреждений для реализации программ. Контроль качества и применимости получаемых знаний, умений и навыков |
| Оценка трудовой деятельности | Определение и формализация критериев эффективности де­ятельности. Разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до персонала |
| Ротация кадров и планирование индивидуальной карьеры | Разработка принципов и схемы кадровых перемещений. Раз­работка программ индивидуального развития сотрудников (по необходимости) и планирования карьеры |
| Подготовка ру­ководящих кад­ров (создание ре­зерва) | Подготовка программ формирования резерва функциониро­вания и резерва развития. Отбор участников программы подготовки резерва. Реализация программы и оценка ее эф­фективности. Внедрение системы командного менеджмента |
| Сокращение пер­сонала | Определение целей и необходимости сокращения персона­ла. Разработка программы высвобождения персонала с уче­том требования сохранения организационной культуры и профессионального ядра коллектива. Контроль и профи­лактика социально-психологических последствий |

Государственная кадровая политика РФ

Кадровая политика органов государственной власти

Кадровая политика организаций основного звена управления

Кадровая политика федеральной государственной службы

Кадровая политика государственной службы субъектов

Кадровая политика местных органов самоуправления

Кадровая политика хозяйственных товарищество и обществ

Кадровая политика производственных кооперативов

Кадровая политика государственных и муниципальных унитарных предприятий

Рис. 2. Виды кадровой политики [9]

Государственная кадровая политика

Воспроизводство рабочей силы

Построение оргструктуры управления персоналом

Методологические основы формирования кадровой политики социально-экономических систем на макро и микроуровнях

Эволюция управления персоналом

Информационное обеспечения системы управления персоналом

Принципы формирования государственной кадровой политики

Согласованности, устойчивости, многоаспектности, прозрачности, концентрации, параллельности, гибкости, преемственности, автономности, экономичности

Методические подходы к формированию кадровой политики

Ситуационный

Межличностный

**Виды государственной кадровой политики:**

1. *Государственная кадровая политика в области трудовых ресурсов*:

Государственная демографическая политика;

Государственная политика в области занятости;

Государственная политика в области образования;

Государственная политика в области культуры;

Государственная политика в области управления персоналом

1. *Государственная кадровая политика органов государственного управления:*

Политика формирования и развития персонала Федеральной госслужбы;

Политика формирования и развития персонала госслужбы субъектов РФ;

Политика формирования и развития персонала органов местного самоуправления

1. *Государственная кадровая политика в отношении государственных организаций*

Политика формирования и развития хозяйственных товариществ и обществ;

Политика формирования и развития производственных кооперативов;

Политика формирования и развития государственных и муниципальных унитарных предприятий;

Политика формирования и развития некоммерческих организаций

1. *Государственная кадровая политика в отношении предпринимательских негосударственных организаций:*

Персонала промышленного предпринимательства;

Персонала коммерческого предпринимательства;

Персонала аграрного предпринимательства;

Персонала предпринимательства в сферах науки, образования, культуры, конституционной практики.

Рис. 3. Схема механизма формирования государственной

кадровой политики [9]

Выделяют несколько этапов формирования государственной кадровой политики на примере федеральной государственной службы [9].

Конституция РФ, основы законодательства о государственной службе, законодательные акты РФ по труду

Цели и задачи кадровой политики

Первый этап

качественные требования к госслужащим

Количественные требования к госслужащим

Разработка основных принципов кадровой политики

Второй этап

- По подбору и расстановке служащих на административные госдолжности;

- По формированию и подготовке резерва госслужащих на административные должности;

- По оценке и аттестации госслужащих;

- По обучению госслужащих;

- По оплате и стимулированию госслужащих;

- По использованию кадров гос.службы;

- По социальному обеспечению госслужащих;

- По служебно-профессиональному продвижению госслужащих

Определение основных форм и методов управления персоналом

Выбор научно-методического инструментария для разработки и внедрения кадровых мероприятий

Третий этап

Четвертый этап

Структура плана кадровых мероприятий

- разработка концепции кадровой политики;

- определение основных задач и требований кадровой стратегии;

- подбор и комплектование служащих на госдолжности;

- формирование и подготовка резерва на административные гос.должности;

- развитие госслужащих(подготовка, переподготовка, повышение квалификации);

- оценка и аттестация госслужащих;

- развитие мотивации госслужащих;

- социальное обеспечение госслужащих;

- исследовательско - аналитическая работа;

- совершенствования работы службы управления персоналом и др. мероприятия

Рис. 4. Основные этапы формирования кадровой политики Федеральной государственной службы РФ [9]

**Тема 2. Стратегия управления человеческими ресурсами**

Таблица 2

Характеристика стратегий организаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип стратегии организации | Стратегия управления персоналом | Составляющие стратегии управления персоналом |
| Предпринимательская стратегия | Поиск и привлечение работников- новаторов, инициативных. контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись. | Набор кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.  Вознаграждение на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющее вкусам работника..  Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.  Развитие: неформальное, ориентированное на наставника.  Планирование перемещений: в центре – интерес работника. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника. |
| Стратегия динамического роста | Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими. | Набор кадров: поиск гибких верных людей, способных рисковать.  Вознаграждение: справедливое и беспристрастное.  Оценка основывается на четко оговоренных критериях.  Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.  Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного продвижения. |
| Стратегия прибыльности | Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности работников. | Набор кадров: чрезвычайно жесткий.  Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости.  Оценка: узкая, ориентирована на результат, тщательно продуманная.  Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач. |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ликвидационная стратегия | Ориентирована на потребность в работниках в короткое время с узкой ориентацией без большой приверженности организации. | Набор кадров маловероятен из-за сокращения штата.  Оплата труда: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов.  Оценка: строгая. Формальная, основана на управленческих критериях.  Развитие: обучение ограничено, только в случае необходимости.  Продвижение: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения. |
| Стратегия круговорота (циклическая) | Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы. | Набор кадров: требуются разносторонне развитые работники.  Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг.  Оценка: по результату.  Развитие: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.  Продвижение: разнообразные формы. |

**Тема 4. Аудит найма работников**

Таблица 3

Примеры, указывающие на возможность об­наружения потенциальных проблем и диагностики отклонений при проведении аудита найма

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Типичные ошибки |
| Отбор | Использование не обоснованных тестов.  Несоблюдение процедур отбора.  Отказ от проверки рекомендаций, указанных в резюме.  Несоответствие диплома, указанного в резюме, реальному дип­лому.  Жалобы руководителя на качество нового работника |
| Решение о найме | Несоблюдение процедур найма.  Отсутствие указания должностей и Ф.И.О. подписантов |
| Найм | Отсутствие утвержденных процедур найма.  Отсутствие контроля па заполнением вакантных мест.  Перемещения вновь нанятых работников но службе.  Отсутствие трудовой книжки или других документов при приеме.  Отсутствие требуемого образования |
| Трудовое  соглашение | Неподписанный приказ о найме.  Отсутствие трудовых соглашений.  Ошибки и упущения в трудовых соглашениях |
| Испытание | Испытательный период не сопровождается оценкой |
| Увольнение | Отсутствие переговоров при увольнении |

**Тема 5. Аудит трудового потенциала организации**

Идеальный случай характеризуется соотношением:

П=Ф=Т

Широко распространен и такой вариант:

П>Ф=Т

Ситуация, когда недоиспользование имеющего трудового потенциала становится слишком большим, т.е.

П>Ф<Т

Возможен и такой вариант:

П=Ф<Т

1. **Качественные характеристики трудового потенциала**

*Анализ профессионально-квалификационного состава работников и их использования.*

Для рабочих: сопоставляется состав производственных операций и их сложность с составом рабочих по специальностям и разрядам.

Для служащих: коэффициент достаточности уровня образования:

Где:

К проф.соотв. – коэффициент профессионального соответствия;

n1 – полное соответствие специальности и образования;

n2 – близкое соответствие специальности и образования;

n3 – в значительной степени не соответствует;

n – не имеет ничего общего;

N – общая численность исследуемой группы.

Коэффициент профессиональной подготовленности:

Где,

Ч подг. – количество работников, имеющих профессиональную подготовку

Ч общ. - общее число работников[7].

*Основные показатели, используемые при анализе издержек на рабочую силу:*

1. Общие издержки на рабочую силу.
2. Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации.
3. Издержки на одного сотрудника.
4. Издержки на один производительный час.

**Тема 6. Оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих**

Таблица 4

Виды показателей результативности деятельности

государственных гражданских служащих

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип показателя результативности | Описание | Примеры |
| Показатели входящих ресурсов  (Input measures) | Показатели, характеризующие затраты на осуществление определенной деятельности и (или) набор требований к профессиональным и личным навыкам государственного служащего | • Объем финансовых средств, выделенных на реализацию программы  • Наличие сертификатов, оценивающих знание иностранного языка  • Затраты на командировки |
| Показатели процессов  (Process measures) | Показатели, характеризующие сроки и нормативы выполнения определенной деятельности | • Средняя продолжительность согласования одного проекта нормативного правового акта/документа  • Количество дней отклонения от графика проведения проверок  • Среднее время ожидания потребителя услуги в очереди |
| Показатели непосредственных результатов (Output measures) | Показатели, характеризующие объем проделанной работы (оказанных услуг) | • Процент рассмотренных жалоб  • Число активных проектов на текущую дату  • Доля проектов документов, оформленных с нарушением установленных требований |
| Показатели конечных эффектов (Outcome measures) | Показатели, характеризующие степень достижения целей и задач органов власти и (или) изменение в состоянии целевой группы потребителей услуг | • Число погибших в автокатастрофах на дорогах, прошедших инспекцию не более года назад  • Сокращение числа совершенных преступлений на 10 тыс. жителей  • Доля инвалидов, прошедших программы социальной реабилитации |
| Показатели влияния (Impact measures) | Показатели, характеризующие эффект воздействия государственного служащего на управляемую подсистему или определенную целевую группу | • Сумма средств, сэкономленных при внедрении предложения  • Число граждан, удовлетворенных качеством и своевременностью оказания услуги  • Процент принятых поправок в законопроект |

**Тема 7. Функционально-стоимостный анализ как метод проведения кадрового аудита в государственных органах**

Таблица 5

Рабочий план проведения ФСА

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование этапа | Содержание этапов | Информация для выполнения этапов | Источники информации | Исполнители | Сроки |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Подготовительный | Комплексное обследование деятельности организации, выбор объекта анализа, определение задач, составление рабочего плана | Цели организации, оргструктура, роль объекта анализа в деятельности организации | Устав, бизнес-план, положение о службе персонала, штатное расписание, должностные инструкции | Начальник службы персонала |  |
| 1. Информационный | Отбор и изучение и систематизация данных, характеризующих деятельность службы персонала и данных аналогичных организаций | Данные о деятельности службы персонала | Должностные инструкции работников, схемы документооборота, бухгалтерская отчетность, анкетный и устный опрос | Начальник службы персонала |  |

Продолжение табл. 5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Аналитический | Формулировка, анализ и классификация функций, анализ функциональных взаимосвязей между службой персонала и подразделениями аппарата управления организации | Данные, выявляющие основные и вспомогательные функции, инструменты ФСА | Должностные инструкции работников, схемы документооборота, бухгалтерская отчетность, анкетный и устный опрос | Начальник службы персонала |  |
| 1. Творческий | Выявление способов выполнения функций службы персонала, формирование вариантов функций , предварительная оценка и отбор вариантов с оценкой затрат | Данные, выявляющие функции службы персонала. Методы мозговой атаки, контрольных вопросов | Типовое положение о службе персонала, штатное расписание, должностные инструкции, схемы документооборота | Руководитель, начальник службы персонала, эксперт, специалист отдела персонала |  |
| 1. Исследовательский | Описание каждого варианта, сравнительно-технико-экономическая оценка вариантов на основе экспертизы, отбор вариантов | Технико-экономические показатели каждого варианта | Докладная записка по результатам творческого этапа ФСА | Начальник службы персонала, начальник отдела по работе с персоналом, психолог, работник отдела маркетинга, рекламы. |  |
| 1. Рекомендательный | Рассмотрение и утверждение рекомендаций и принятие решений об их реализации, расчет затрат на реализацию проекта и ожидаемой экономической эффективности | На основе методики расчета ожидаемой экономической эффективности | Учебная литература по курсу Управление персоналом | Начальник службы персонала |  |
| 1. Внедрение | Подготовка работников аппарата управления к внедрению и разработке плана графика внедрения проекта | Информация о проводимых мероприятиях | План-график внедрения проекта | Начальник службы по работе с персоналом |  |

Аналитический этап ФСА

1шаг: Функции управления необходимо разделить на главную, основные и вспомогательные и построение функционально-стоимостной диаграммы.

2 шаг: Расчет затрат на выполнение функции( материальных, по заработной плате и на социальное страхование ).

3 шаг: Формулировка и классификация функций службы управления и выявление несвойственных и излишних функций

8 шаг: формулировка задач по совершенствованию деятельности аппарата управления

7 шаг: Построение диаграмм значимости функций и затрат на осуществление и значимости функций и уровня качества для службы персонала

6 шаг: Определение уровня качества осуществления функций на основе показателей качества функций

5 шаг: Определение степени значимости функций на основе экспертного анализа и ранжирования функций

4 шаг: Построение схемы функциональных взаимосвязей и выявление излишних взаимосвязей

Рис. 6 Аналитический этап проведения функционально-стоимостного анализа

Обеспечивать персоналом, его эффективное использование , профессиональное и социальное развитие

Как?

Осуществлять подбор и расстановку 55469

Проводить аттестацию 46195

Управлять трудовой карьерой

Организовывать подготовку и повышение квалификации 59864

Управлять мотиваций и стимулированием

Управлять социальным развитием 0

Формировать трудовой коллектив

Управлять социальными и производственными конфликтами 23397

Осуществлять адаптацию персонала 6209

Осуществлять наем оценку и отбор 97626

Разрабатывать КП и стратегию УП 0

Осуществлять кадровое планирование 30009

Формировать оргструктуру 14400

Разработка бизнес-плана

Контролировать использование персонала 0

Разработка процедуры аттестации 51477

Организация разработки учебных планов и программ 31910

Контролировать качество обучения 19774

Обеспечивать безопасность0

Обеспечивать социальную защиту0

Управлять этическими нормами 0

Расчет заработной платы 43649

Осуществлять социализацию0

Выдавать заработную плату 1647

Разрабатывать систему тестирования 54524

Работа со СМИ 83111

Определять потребность в персонале

24250

Осуществлять нормирование и тарификацию 0

Разработка штатного расписания 13536

Разработка методики подбора и расстановки

57905

Разработка системы служебно-профессионального продвижения 0

Управление кадровым резервом 0

Составление личных планов карьеры 19774

Осуществлять моральное стимулирование 17343

Разрабатывать систему организации и оплаты труда 30009

Разрабатывать философию управления 0

Формировать корпоративную культуру 18432

Осуществлять профориентацию 2995

Поддерживать связь с внешними и внутренними источниками 80283

Разрабатывать систему оценки и отбора персонала 43546

Анализировать деятельность службы персонал 0

Осуществлять маркетинг персонал 0

Осуществлять кадровое делопроизводство 66655

Осуществлять систему учета и отчетности 29768

Зачем?

Когда?

Когда?

Рис. 7. Функционально-стоимостная диаграмма

Таблица 6

Пример определения затрат на осуществление функции «Наем, оценка и отбор персонала»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функции | Виды документов, исходящих из службы в течение года по функции | Виды документов, входящих в службу для обработки или составления данного документа по функции | Подразделение или организация, откуда поступают документы или исходные данные | Подразделение, куда направляются обработанные документы или данные по функции | Технические средства, необходимые для обработки документов или данных по функции | Количество технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений | Должности лиц, участвующих в обработке документов или данных по функциям, их месячные оклады | Периодичность обработки или составления документов в течение года, количество раз | Затраты труда на обработку или составление документа в год | Затраты на осуществление функции в течение года |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Осуществлять наем, оценку и отбор персонала | 1.Предложения по замещению вакантных должностей  2. Схемы замещения  3. Штатное расписание | 1. Предложения от внешних и внутренних источников  2. Личные планы карьеры  3. Оценочные листы | 1. Кадровые агентства  2. Физические лица | Все функциональные подразделения организации | 1. Компьютер 2. Принтер 3. Телефон   - факс  4. Ксерокс | 1.14000руб.  2.2800 руб.  3. 11200 руб.  4.8400 руб.  Амортизац. отчисления 606 руб.в мес. | 1. Начальник службы персонала 23500 руб. 2. Менеджер по работе с персоналом 15000 руб. | В среднем 10 раз в год | 1.340 часов  2. 340 часов | 100706руб. |
| ***Материальные затраты:***  Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении данной функции (14000+2800+11200+8400)= 36400 руб.  Срок службы технических средств примем равным 10 лет  Амортизационные отчисления в год составят: 36400:10 = 3640 руб.в год  Месячный фонд рабочего времени одного работника составляет в среднем 173,4 часа.  Данные технические средства используются в течение года примерно 2 месяца ( 340 час.:173,4 часа) = 2 месяца  Тогда доля амортизационных отчислений в месяц составит 3640 руб. х 2 месяца :12 месяцев = **606 руб.**  ***Затраты на оплату труда:***  23500 +15000 = 38500 руб., но данная функция выполняется в течение двух месяцев в году (340 часов), поэтому затраты на оплату труда составят  38500 руб. х 2 = **77000 руб.**  ***Затраты на социальное страхование :***  77000 х0,3 = ***23100 руб.***  ***Всего затраты на выполнение функции в месяц составят:***  ***606 руб. +77000 руб. + 23100 руб. = 100706 руб.*** | | | | | | | | | | |

Таблица 7

Пример формулировки и классификация функций управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование функций | | | Вид функции  О - основная  В- вспомогательная  И- излишняя | Затраты на осуществление функций, руб. |
| Глагол | Существительное | Прилагательное |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Формировать | Организационную структуру | Службы персонала | О | 14400 |
| 1. Разработка | Штатного расписания | Службы персонала | В | 13356 |
| 1. Разработка | кадровой политики и стратегии | Управления персоналом | О | 0 |

Таблица 8

Пример схемы функциональных взаимосвязей службы персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование функции | Наименование функционального подразделения | | | | | | |
| Служба персонала | Отдел по работе с клиентами | Бухгалтерия | Служба размещения заказов | Отдел маркетинга и рекламы | Техотдел | Директор |
| 1. | Формирование оргструктуры службы персонала | -/О | -/П | -/П | -/П | -/П | -/П | -/Р |
| 2. | Осуществление кадрового планирования | О/О | П/П,У | С/С,У | П/П,У | П/П,У | П/П,У | Р/Р |

Примечание: О- отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, оформляет, П- представляет исходные данные, У- участвует в выполнении, С – согласовывает, Р- принимает решение

Таблица 9

Пример матрицы попарных сравнений основных функции службы персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование функции | Номер функции | | | | | | | Сумма баллов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Формирование оргструктуры службы персонала | - | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| 2 | Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом | 1 | - | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Осуществление адаптации персонала | 0 | 0 | 1 | 1 | - | 0 | 1 | 1 |

Таблица 10

Сводная матрица попарных сравнений основных функций отдела

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № функции | Функция | Номер эксперта | | | | | | Среднеарифметическое значение в баллах | Ранг функций |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Определять потребности в комплектующих изделиях | 15 | 14 | 13 | 16 | 15 | 14 | 14,5 | 1 |
| 2 | Составлять заявки на комплектующие изделия | 12 | 13 | 10 | 12 | 11 | 12 | 11,8 | 4 |
| 3 | Подавать заявки на комплектующие изделия | 12 | 13 | 10 | 10 | 10 | 11 | 10,5 | 5 |
| 4 | Получать средства на комплектующие изделия | 11 | 10 | 15 | 13 | 16 | 12 | 13,0 | 3 |
| 5 | Заключать договора на поставку | 9 | 7 | 8 | 6 | 9 | 10 | 8,0 | 6 |
| 6 | Составлять спецификации на комплектующие изделия | 7 | 8 | 9 | 7 | 5 | 8 | 7,3 | 7 |
| 7 | Акцептовать счета на комплектующие изделия | 5 | 5 | 3 | 6 | 3 | 3 | 4,6 | 8 |
| 8 | Руководить работой складов | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4,0 | 9 |
| 9 | Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3,2 | 10 |
| 10 | Снабжать цеха комплектующими изделиями | 14 | 12 | 15 | 14 | 13 | 15 | 14,0 | 2 |

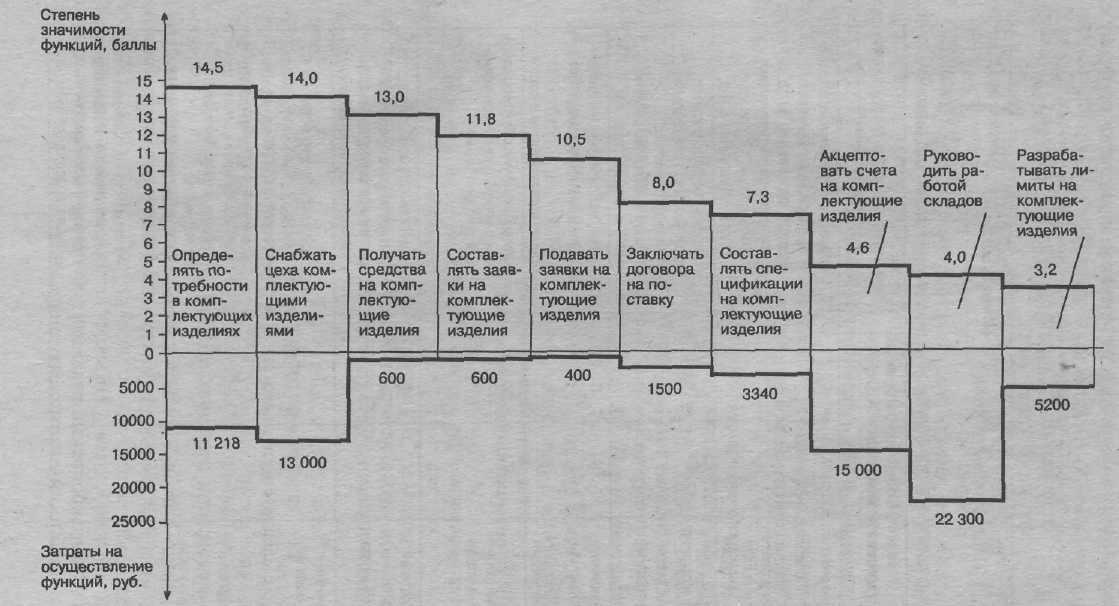


Рис. 8 Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление для отдела организации

Таблица 11

Определение показателей качества функций управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Обозначение показателя | Формула расчета показателя | Наименование показателей, составляющих формулу |
| Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции | К1 | Тф/Тр | Тф - суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, ч;  Тр - суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, ч |
| Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций | К2 | Кт.п. / Ко | Ктп- количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов;  Ко - общее количество рабочих мест |
| Коэффициент нормирования труда исполнителей функций | К3 | В1/В2 | В1- время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, ч  В2- общее время работы в год, ч |
| Коэффициент регламентации функций управления | К4 | Кр/Ко | 1С- количество функций {процедур), обеспеченных регламентирующей документацией; К - общее количество функций (процедур) |
| Коэффициент, дублирования функций управления | К5 | Кд/Ко | Кд- количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций |
| Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления | К6 |  | - потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих управленческих функций, ч; /л - число функций (подсистем) управления;  л  - годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, ч; л - число подразделений |

Таблица 12

Пример заполнения карточки идей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Сущность варианта | Преимущества варианта | Недостатки  варианта |
| 01 | Автоматизировать  процесс определения потребности в комплектующих  изделиях | Повышается оперативность выработки информации, точность результата, снижается трудоемкость расчета, увеличивается коэффициент загрузки компьютера | Высока трудоемкость подготовительных работ, связанных с автоматизацией этой функции |
| *Заключение.*  Преимущества автоматизации процесса реализации данной функции покрывают затраты, связанные с подготовительными работами перевода расчетов на ЭВМ | | | |

Таблица 14

Фрагмент сравнительной организационно-экономической оценки поданных идей и предложений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты (предложения) | Преимущества | Недостатки | Оценки | |
| организационная | экономическая |
| Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца | Четкость в оформлении документации, сокращение затрат на ее оформление, возможность прогнозирования остатков | Негибкость, появление дополнительных сложностей при изменениях в производственной программе | + | + |
| Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий | Отсутствие затрат времени на поиск  ранее выписанного требования | Нет условий для прогнозирования остатков, принятия экстренных мер при отсутствии необходимых изделий | + | - |
| Цех может получать комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток | Повышение оперативности доставки изделий в цех | Нарушение системы учета, возможны ошибки при получении и дополнительные затраты на возврат изделий на склад | - | - + |

\*Условные обозначения:

«+» - преобладание преимуществ над недостатками; «-» - преобладание недостатков над преимуществами; «-+» - равное соотношение преимуществ и недостатков.

Таблица 15

Изменение трудоемкости выполнения функций в результате проведения ФСА

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование функций | Затраты на осуществление функций | | Экономия, руб. |
| до мероприятий | после мероприятий |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |

Таблица 16

ФОРМА АТТЕСТАЦИОННОГО ЛИСТА ПО ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗА ГОД

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Базовый оклад\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы по специальности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателя оценки | Оценка в баллах | Комментарий руководителя |
| 1 | Степень сложности труда (Kt) Выполняемая работа превышает требования должностной инструкции по сложности или существенно ниже их |  |  |
| 2 | Степень напряженности труда (К2) В процессе работы сотрудник выполнял дополнительно обязанности временно отсутствующего работника или часть его обязанностей выполняли другие сотрудники |  |  |
| 3 | Степень качества труда (К3) Аккуратность и тщательность в выполнении работы, соответствие ее стандартам качества |  |  |
| 4 | Уровень планирования труда (К4) Способность устанавливать цели, разрабатывать и внедрять планы действий, адаптировать их в соответствии с изменениями |  |  |
| 5 | Уровень организации труда (Kg) Способность координировать ресурсы и время для достижения результатов |  |  |
| 6 | Способность к руководству (Кб) Умение руководить и мотивировать других, устанавливать стандарт, оценивать работу других и способствовать ее улучшению |  |  |
| 7 | Коммуникабельность (К7) Способность эффективно информировать и воздействовать на других, ясно выражаясь в письменной и устной форме |  |  |
| 8 | Отношение к работе (Ка) Четкое и добросовестное отношение к труду |  |  |

Итоговая аттестация

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Неудовлетворительно (1 балл) | Ниже среднего уровня (2 балла) | Удовлетворительно (3 балла) | Хорошо (4 балла) | Отлично  (5 баллов) |