

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование регламентации труда персонала организации

Обучающийся

Н.В. Мартынова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.О. Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Каждой современной организации важно отслеживать тренды цифровизации и обновления в трудовом законодательстве, а также стремиться повышать эффективность управления персоналом и организации труда. Успешность решения данных задач для отдельного предприятия во многом зависит от качества системы регламентации труда персонала, недостатки которой могут привести к формированию значительных финансовых, кадровых, социальных или правовых рисков. Эти факторы обуславливают актуальность выбранной темы бакалаврской работы, обозначенной как «Совершенствование регламентации труда персонала организации».

Объект бакалаврской работы – ЗАО «Изыскатель», в качестве предмета работы выступают системы управления и регламентации труда персонала рассматриваемого предприятия.

Основной целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации.

Задачи бакалаврской работы предполагают рассмотрение теоретических аспектов регламентации труда персонала организации, комплексную оценку эффективности системы управления и регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель», а также формирование конкретных предложений, направленных на совершенствование регламентации труда персонала рассматриваемого предприятия.

Полученные в результате выполнения работы выводы и рекомендации могут быть применены на практике для улучшения состояния системы регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель», что обуславливает практическую значимость данной бакалаврской работы.

Представленная работа содержит введение, 3 раздела с подразделами, заключение, список используемой литературы и источников и приложения.

Общий объём работы без приложений – 64 страницы машинописного текста, в том числе 21 рисунок и 13 таблиц.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты регламентации труда персонала организации	7
1.1 Понятие и сущность регламентации труда персонала.....	7
1.2 Классификация регламентов, форм и компонентов регламентации труда персонала организации.....	14
2 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Изыскатель».....	24
2.1 Краткая характеристика деятельности ЗАО «Изыскатель»	24
2.2 Анализ показателей эффективности использования персонала ЗАО «Изыскатель»	30
2.3 Оценка системы управления и регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель»	35
3 Разработка мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель».....	41
3.1 Мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель».....	41
3.2 Социальная и экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	50
Заключение	55
Список используемой литературы и используемых источников.....	58
Приложение А Отчёт о финансовых результатах ЗАО «Изыскатель» (2021-2023 гг.)	65
Приложение Б Бухгалтерский баланс ЗАО «Изыскатель» (2021-2023 гг.).....	67
Приложение В Положение о персонале ЗАО «Изыскатель».....	68
Приложение Г Лист наблюдения (фотография рабочего дня)	74

Введение

Непрерывность трансформаций экономики, социума и права, связанных в том числе с достижениями технологического прогресса и вектором развития международных отношений, обуславливает возрастающий интерес предприятий к поиску возможностей для повышения эффективности организации труда, которое обеспечивается в том числе путём совершенствования регламентации трудовой деятельности.

На современном этапе все организации в той или иной мере сталкиваются с необходимостью регулярного отслеживания трендов цифровой глобализации и изменений в трудовом законодательстве, чтобы своевременно приводить в соответствие с актуальными требованиями подходы к управлению персоналом и внутреннюю регламентирующую документацию.

Кроме того, применение различных способов совершенствования регламентации труда персонала неизменно сохраняет свою актуальность для организаций, так как данные меры предусматривают комплексное воздействие непосредственно на систему управления персоналом, а также предполагают модернизацию и оптимизацию рабочих процессов, что в свою очередь способствует росту производительности труда персонала, сокращению издержек предприятия и улучшению качественных характеристик продукции и оказываемых услуг.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы подтверждается и тем, что изучение различных аспектов регламентации труда персонала продолжает вызывать интерес у современных исследователей. Так, работы А. Я. Кибанова, Е. А. Савельевой, В. Б. Бычина, Е. А. Бевзюк, Т. А. Рябчиковой, Л. А. Жигуна, С. А. Никоноровой, В. Г. Былкова, В. М. Свистунова и других авторов посвящены раскрытию сущности понятия регламентации труда, выделению проблематики и актуальных задач регламентации трудовой

деятельности и связанных с ней трудовых отношений, формированию новейших подходов к процессу регламентирования труда.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала организации.

Задачи бакалаврской работы состоят в следующем:

- рассмотреть теоретические аспекты регламентации труда персонала организации;
- оценить эффективность системы управления и регламентации труда персонала организации (на примере ЗАО «Изыскатель»);
- разработать мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала организации (на примере ЗАО «Изыскатель»).

Объект данной бакалаврской работы – ЗАО «Изыскатель».

Предметом бакалаврской работы являются системы управления и регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель».

В процессе подготовки бакалаврской работы был задействован ряд методов исследования, в числе которых: теоретический анализ и синтез, методы сравнения, индукции и дедукции, классификация, совокупность методов финансового анализа, метод наблюдения и другие.

В состав теоретической и методической базы бакалаврской работы входят учебные пособия и учебники, монографии, публикации в научных периодических изданиях, актуальные нормативно-правовые акты, статистическая и финансовая отчётность предприятия, являющегося объектом данной работы.

Практическая значимость представленной бакалаврской работы заключается в том, что сформулированные в ходе выполнения работы выводы и разработанные рекомендации могут получить практическое применение и способствовать улучшению состояния системы регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель», что повысит эффективность деятельности предприятия.

Структура бакалаврской работы стандартная и в полной мере отражает суть и задачи работы. Работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

Введение содержит сведения об актуальности, цели и задачах, объекте и предмете работы, информационной и методологической базе и практической значимости выполненной работы.

Первый раздел бакалаврской работы посвящён изучению понятия регламентации труда, рассмотрению принципов, направлений и задач регламентации труда персонала. В разделе приведены классификации и функции форм и компонентов регламентации труда, представлены этапы построения системы регламентации труда, а также перечислены современные инструменты для совершенствования системы регламентации труда персонала организации.

Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика деятельности ЗАО «Изыскатель», включающая анализ основных финансовых показателей и эффективности использования персонала организации. В рамках данного раздела проведена комплексная оценка системы управления и регламентации труда персонала рассматриваемого предприятия.

Третий раздел работы посвящён разработке конкретных мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала рассматриваемой организации, представлен расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении работы представлены основные результаты по итогам решения задач бакалаврской работы, сформулированы выводы и рекомендации.

1 Теоретические аспекты регламентации труда персонала организации

1.1 Понятие и сущность регламентации труда персонала

Каждая современная организация сталкивается с задачей обеспечения эффективности своего функционирования, которое достигается в том числе путём применения научного подхода к организации труда.

Концепция научной организации труда, в основу которой легли идеи Тейлора Ф., получила развитие в работах многих зарубежных и отечественных исследователей. Ключевые принципы научной организации труда подразумевают, что мероприятия по её внедрению должны реализовываться на базе регламентов, определяющих организацию трудовых процессов и деятельности персонала [14, с. 15]. Отсюда следует вывод, что механизм регламентации труда является значимым элементом системы организации труда в целом.

Изучение современной отечественной научной литературы показало, что авторы придерживаются различных точек зрения на понятие и сущность регламентации труда [36, с. 4].

Так, Ивановская Л. В. понимает регламентацию труда как «установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций» [17, с. 207].

Автор Свистунов В. М. полагает, что «регламентация труда означает установление и строгое соблюдение определённых правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда» [15, с. 379].

По мнению авторов Бычина В. Б., Никоноровой С. А. и Раховой М. В., регламентация труда персонала «способствует решению задач качественного совершенствования систем и методов руководства и управления персоналом,

наиболее полному использованию профессионального и творческого потенциала работников, рациональной организации их труда и повышению его эффективности, а также компетентности, дисциплины, требовательности» [6, с. 6], [23, с. 28].

Автор Савельева Е. А. обращает внимание, что в настоящее время регламентация труда предполагает не только разработку и внедрение различных регламентирующих труд документов, но и подразумевает проектирование бизнес-архитектуры компании, анализ производственно-технологических, трудовых, управленческих и социальных процессов, модернизацию алгоритмов операций, а также исследование экономических и правовых аспектов взаимодействия участников трудовых отношений [28, с. 15].

В основу регламентации труда заложен ряд принципов, содержание которых кратко представлено в таблице 1:

Таблица 1 – Принципы регламентации труда [28, с. 60-63]

Принцип	Содержание
Принцип легитимности	Разработка и внедрение трудовых регламентов предполагают обязательное соблюдение требований действующего законодательства
Принцип гармонизации	Содержание регламентов не должно противоречить национальным и международным стандартам (за исключением случаев, когда соблюдение требований международных стандартов невозможно по объективной причине)
Принцип сбалансированности интересов сторон	При разработке регламентов необходимо принимать во внимание и соблюдать баланс законных интересов всех заинтересованных сторон
Принцип системности	Применение системного подхода к регламентации труда, комплексная проработка элементов данной системы
Принцип комплексности	Учёт взаимодействия различных факторов, в том числе правового, экономического, технологического и социально-психологического характера
Принцип научности	Изучение и применение современных технологий, стандартов деятельности, процессов и условий их осуществления

Продолжение таблицы 1

Принцип	Содержание
Принцип гибкости	Способность системы регламентации оперативно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды
Принцип гуманизации	Формирование путём внедрения регламентов общего положительного отношения персонала к выполняемой работе, социальной среде и совокупности бизнес-процессов
Принцип партисипативности	Вовлечение в процесс создания и внедрения регламентов всех категорий работников
Принцип объективности требований	Установление в регламентах конкретных требований, которые подлежат объективной проверке
Принцип нормативности	Установление обоснованных норм труда, нормализация факторов внутренней среды, оказывающих воздействие на продолжительность и качество рабочих процессов
Принцип эффективности	Обеспечение экономического и социального эффекта посредством внедрения системы регламентации труда

В России регламентация труда персонала на уровне организаций в большей мере определяется степенью комплектности и проработанности внутренних регламентационных документов, однако в целом регламентирование труда базируется на ряде законодательных актов и нормативных документов, в число которых входят:

- «Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ);
- международные правовые акты и международные договоры Российской Федерации;
- Конституция Российской Федерации;
- федеральные законы и законы Российской Федерации;
- указы Президента Российской Федерации;
- постановления Правительства Российской Федерации;
- нормативные правовые акты органов местного самоуправления;
- локальные нормативные акты» [35, с. 6-10].

В ряде научных работ, посвящённых исследованию аспектов регламентации труда, авторами выделяются три основных направления

реализации регламентирования труда: организационно-правовое, экономическое и социально-психологическое. Представим их сущность и цели на уровне предприятий графически на рисунке 1.



Рисунок 1 – Сущность и цели разновидностей регламентации труда на уровне предприятий [5, с. 14-17]

Бевзюк Е. А. и Попов С. В. предлагают рассматривать регламентацию труда с точки зрения её статичного и динамичного проявления. Например, формирование организационной структуры предприятия, определение правового статуса структурных подразделений и отдельных работников, механизм взаимодействия в пределах предприятия являются задачами статичной регламентации. При этом динамичная регламентация предназначена для конкретизации способов практической реализации ключевых аспектов её статичной части [4, с. 8-9].

В зависимости от объекта регламентация труда подразумевает:

- регламентирование содержания и организации труда персонала;
- регулирование условий труда;
- учёт и анализ издержек и результатов трудовой деятельности;
- установление процедур, связанных с отбором, наймом, адаптацией и высвобождением персонала;
- регулирование трудовой дисциплины;
- определение норм и правил поведения в рамках конкретной деятельности [6, с. 10-11].

Стоит отметить, что многие авторы отмечают выраженную взаимосвязь процессов регламентирования и нормирования труда, обусловленную общей направленностью на совершенствование труда персонала организации [5, с. 9], [17, с. 211]. При этом подчёркивается, что, в отличие от нормирования, «регламентирование труда предполагает разработку не только количественных, но главным образом качественных показателей осуществления трудовых процессов» [5, с. 9].

Былков В. Г. обращает внимание, что «комплексность процесса регламентации строится на том, что она включает в себя два типа норм:

- документы, содержащие прямые предписания на средства выполнения деятельности;
- нормы, содержащие указания на совокупные направления деятельности» [5, с. 10].

Регламентирование труда предполагает подразделение на две формы по степени жёсткости регламентации, что наглядно представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Формы регламентации труда по степени жёсткости [27, с. 8-9]

В зависимости от степени жёсткости регламентации выделяют три способа управления моделями поведения работников:

- правила, то есть формально установленные в документах модели поведения, за соблюдением которых осуществляется контроль, а за нарушение наступает ответственность;
- нормы поведения, то есть неформальные и зачастую не оформленные в письменном виде, но явно соблюдаемые модели поведения в конкретной организации, которых придерживается большая часть коллектива предприятия и осуждает их нарушение;
- традиции, то есть неформальный эталон поведения персонала, одобренный руководством, но не являющийся обязательным к выполнению и поддерживающийся на добровольной основе [6, с. 11-12].

Наряду с другими авторами, Корнева О. Г., Абдуллаева М. М. и Барабанщикова В. В. считают, что регламентация трудовых задач «обеспечивает структуру и порядок в работе, устанавливает чёткие правила и стандарты, которые помогают сотрудникам выполнять свои задачи более эффективно и результативно, а также снижает уровень неопределённости, что позволяет сотрудникам сосредоточиться на выполнении своих обязанностей» [19, с. 109].

Потенциальный эффект от внедрения программ по регламентации труда представим на рисунке 3.



Рисунок 3 – Эффект от внедрения программ по регламентации труда [28, с. 12], [36, с. 7-8]

Можно заключить, что регламентация труда персонала необходима для качественного управления человеческими ресурсами и при этом способствует совершенствованию организации труда.

1.2 Классификация регламентов, форм и компонентов регламентации труда персонала организации

«Всё многообразие регламентов труда может быть представлено как система, цель которой – упорядочение трудовой деятельности персонала» [5, с. 11]. В рамках данной системы выделяются «различные формы регламентации, то есть конкретное представление регламентов в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т.п., которые можно разделить на документированные и не документированные» [6, с. 8].

Прежде чем рассмотреть конкретные формы регламентов труда, представим графически их основные функции, выделяемые исследователями, на рисунке 4.



Рисунок 4 – Функции регламентов труда [28, с. 83]

Авторы Жигун Л. А. и Картавенко С. Н. подчёркивают особое значение проектировочной функции регламентов труда и в этой связи предлагают классифицировать формы регламентов по признаку их соотнесённости с бизнес-процессами определённого уровня. Представим соответствующую классификацию на рисунке 5.



Рисунок 5 – Взаимосвязь уровней и форм регламентации труда [12, с. 19]

Автор Савельева Е. А. рассматривает множество документов, регламентирующих труд, более комплексно, и классифицирует регламенты трудовой деятельности по целому ряду признаков, перечисленных на рисунке 6.

По уровню иерархии в системе регламентации	• Международные, национальные, региональные, локальные
По территории действия	• Общефедеральные, республиканские, областные, краевые, местные
По объёму и характеру действия	• Общие, специальные
По степени директивности	• Обязательные, рекомендательные
По содержанию	• Административные, технические, регламенты бизнес-процессов и др.
По включению в систему менеджмента качества (СМК)	• Включённые в СМК, не включённые в СМК
По компоненту трудовой системы	• Регламенты по соотносённости с элементами «человек», «техника», «знание», «среда»
По сроку действия	• Постоянного (бессрочного) действия, ограниченного периода действия
По степени унификации	• Унифицированные, типовые, примерные, индивидуальные
По текущему статусу	• Актуальные, неактуальные
По форме представления	• Аналоговые, электронные (цифровые)

Рисунок 6 – Комплексная классификация трудовых регламентов [28, с. 87-88]

Автор приведённой классификации подчёркивает особую роль разработки и внедрения регламентов труда для целей и задач функционирования системы менеджмента качества на предприятии. По мнению Савельевой Е. А., наличие регламентирующих труд документов в данной системе способствует:

- закреплению требований к организации и выполнению работ;
- обеспечению воспроизводимости процессов;
- созданию условий для фиксации данных о процессах;
- предотвращению и урегулированию спорных ситуаций;
- появлению возможности демонстрации соответствия [28, с. 101].

Особое внимание обращает на себя классификация, подразумевающая дифференциацию регламентов труда по элементам системы управления

организацией. Подобную классификацию рассматривает ряд авторов, в том числе Егоршин А. П., Ивановская Л. В., Рябчикова Т. А.

Кратко представим суть данной классификации на рисунке 7.



Рисунок 7 – Классификация регламентов в зависимости от элементов системы управления [9, с. 142-144], [17, с. 210], [27, с. 15-16]

Логично заключить, что непосредственно разработку и внедрение каких-либо регламентов в организации предваряет оценка текущего состояния системы регламентации труда. В этой связи особенно ценно мнение Кибанова А. Я., который подчёркивает значимость применения функционально-стоимостного метода в процессе проектирования организации труда и трудовых процессов [17, с. 213].

Поскольку регламентация труда является элементом системы организации труда, допустимо предположить, что процесс регламентации труда может подразумевать проведение функционально-стоимостного анализа в целях комплексного изучения сущности, характеристик и

особенностей предмета исследования, выявления «узких» мест, продумывания, отбора и утверждения конкретных мероприятий, направленных на совершенствование системы регламентации труда, с учётом затрат на внедрение и планируемой экономической эффективности, а также подготовки к собственно реализации разработанных мероприятий.

Ввиду того, что регламентация труда выступает в роли важного инструмента управления и подлежит постоянному воздействию ряда факторов внутренней и внешней среды, этапы процесса регламентации труда закономерно могут быть представлены в виде цикла [28, с. 11].

Представим этот процесс схематически на рисунке 8.

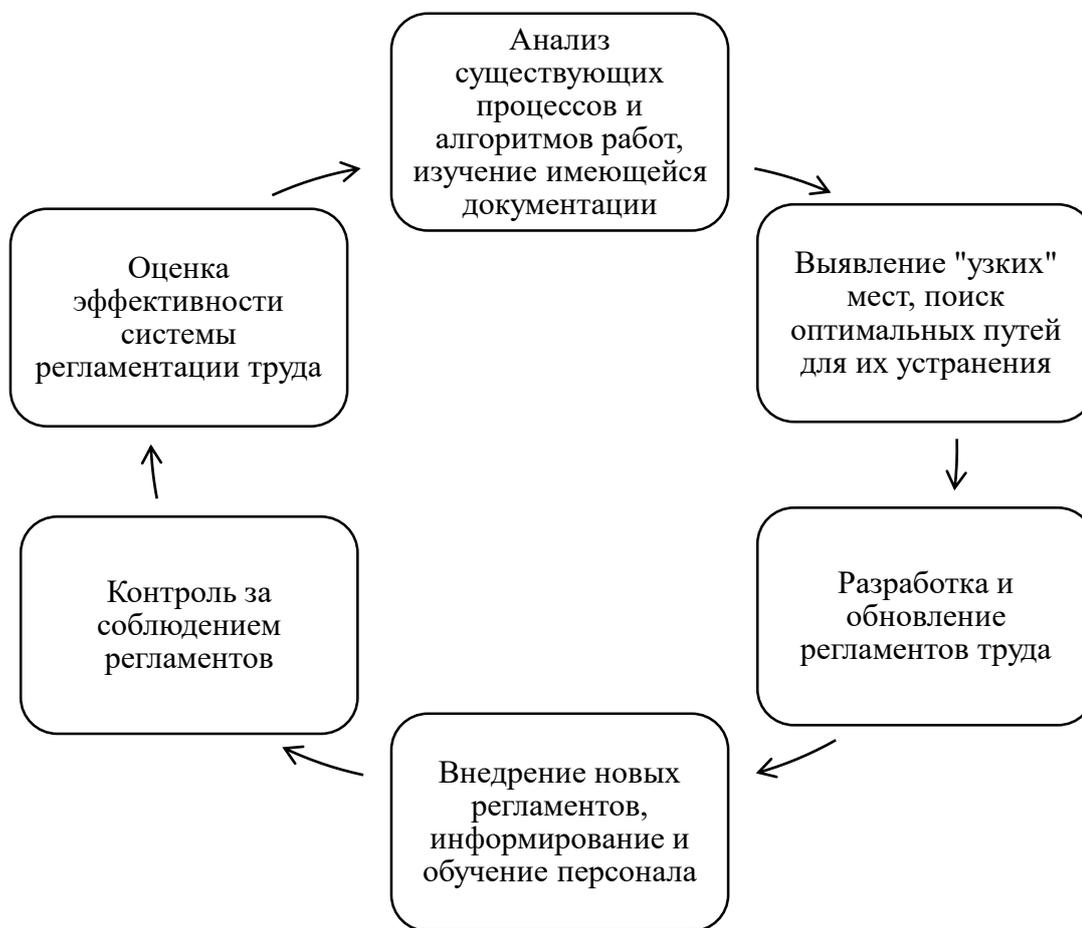


Рисунок 8 – Схема циклического процесса регламентации труда

«Результатом регламентирования трудовых и связанных с ними иных отношений работодателя и работника является комплекс документов, именуемый кадровой документацией» [6, с. 32].

В научной литературе отмечается, что в настоящее время корректный порядок регламентирования трудовых процессов и отношений соблюдается преимущественно в государственных учреждениях, при этом коммерческие организации зачастую характеризуются небрежностью в подходах к разработке и ведению такого рода документации [15, с. 164].

Однако стоит отметить, что совокупность кадровых документов подразделяется на два типа:

- обязательные, наличие и требования к ведению которых продиктованы положениями трудового законодательства [29];
- факультативные, решение о разработке и порядке ведения которых принимается работодателем на локальном уровне.

Далее кратко рассмотрим основные локальные нормативные акты и регламенты труда, являющиеся ключевыми компонентами регламентации труда персонала в организации. Перечень данных актов представим на рисунке 9.

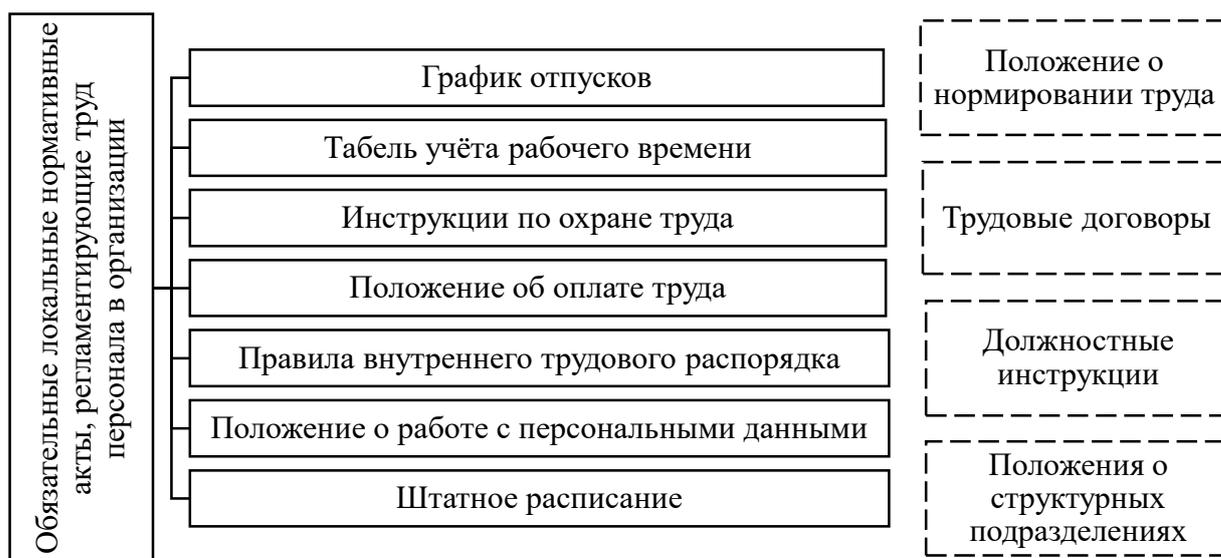


Рисунок 9 – Ключевые компоненты регламентации труда персонала

График отпусков используется «для отражения сведений о времени распределения ежегодных оплачиваемых отпусков работников всех структурных подразделений организации на календарный год по месяцам» [6, с. 37].

Табель учёта рабочего времени разрабатывается на определённый расчётный период и применяется «в целях учёта рабочего времени и ключевых показателей, влияющих на размер оплаты труда» [27, с. 41].

Согласно ст. 212 ТК РФ [29], работникам должны быть обеспечены безопасные условия и охрана труда. Соответствующие инструкции разрабатываются для отдельных профессий или видов работ и регламентируют конкретные алгоритмы и способы осуществления какой-либо деятельности в соответствии с требованиями охраны труда.

Положение об оплате труда, в основе которого лежат требования ст. 135 ТК РФ [29], конкретизирует применяемую в организации систему оплаты труда, определяет порядок начисления и выплаты заработной платы, а также может содержать сведения о различных видах стимулирующих доплат в организации.

Правила внутреннего трудового распорядка представляют собой документ организационно-правового характера, «который содержит информацию о приёме и увольнении работников, основные обязанности, права и ответственность сторон трудового договора, сведения о режиме труда, времени отдыха, а также меры поощрения и взыскания работников и иные вопросы регулирования трудовых отношений» [25, с. 86].

Положение о работе с персональными данными определяет «порядок обработки персональных данных работников, их права и обязанности в этой области» [28, с. 148].

Штатное расписание содержит «сведения о численности работников соответствующих категорий по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним» [15, с. 184].

Положение о нормировании труда формально не причисляется к обязательным регламентам организации, однако обширная судебная практика свидетельствует в пользу того, что работодателю следует «на основе типовых норм труда определить для применения в организации нормы времени, нормы обслуживания, нормы численности и другие нормы» [28, с. 238].

Трудовой договор представляет собой соглашение между работодателем и принимаемым на работу сотрудником и включает положения «о порядке приёма на работу, организации труда и времени отдыха, характеристику деловых и нравственных качеств, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения договора» [9, с. 163].

Положение о структурном подразделении «регламентирует деятельность подразделения, его структуру, основные функции и задачи, права работников, ответственность и формы их поощрения» [3, с. 74]. Данный регламент служит базой для разработки должностных инструкций сотрудников подразделения.

Под должностной инструкцией понимается «документ, в котором определяются функции, права и обязанности, ответственность сотрудника» [25, с. 95]. При разработке должностных инструкций работодателю может быть рекомендовано обращение к утверждённым профессиональным стандартам [26] и квалификационным справочникам [10], [11]. Несмотря на то, что оформление данного документа носит рекомендательный характер, стоит учитывать, что наличие корректно составленных должностных инструкций способствует решению ряда вопросов, в том числе:

- «об успешности прохождения испытания,
- о соответствии работника занимаемой должности;
- о переводе работника на другую работу;
- при разногласиях между работником и работодателем» [25, с. 96].

На настоящем этапе в целях совершенствования регламентации труда персонала предполагается задействование ряда современных инструментов, к примеру:

- проведение кадрового аудита [34, с. 36];
- использование автоматизированных систем нормирования труда;
- внедрение систем электронного документооборота [36, с. 10-11];
- интеграция ERP-систем для автоматизации и управления бизнес-процессами предприятия;
- использование облачных хранилищ для хранения и управления данными;
- применение специального программного обеспечения для управления персоналом и контроля за выполнением задач [20, с. 63];
- использование сервисов для сбора обратной связи от сотрудников по вопросам, связанным с улучшением системы регламентации труда (онлайн-опросы, системы управления обратной связью, мессенджеры, онлайн-таблицы и др.) [20, с. 68];
- применение технологий бизнес-моделирования для формирования более качественных и эффективных регламентов.

Обширный спектр актуальных технологий и решений обеспечивает возможность выбора наиболее релевантных инструментов для любого предприятия вне зависимости от его принадлежности к субъектам малого, среднего или крупного предпринимательства.

Таким образом, в результате исследования теоретических аспектов регламентации труда персонала организации, проведённого в рамках подготовки первого раздела бакалаврской работы, было выявлено, что существуют различные подходы к определению понятия и сущности регламентации труда.

Можно заключить, что регламентация труда персонала предполагает закрепление в документированной и не документированной формах комплекса правил, инструкций и норм, установленных с учётом актуальных законодательных требований и направленных на регулирование трудовых отношений, и деятельности персонала.

В то же время регламентация труда является ключевым инструментом системы управления персоналом организации и значимой составляющей научной организации труда, способствует обеспечению эффективного использования кадрового потенциала предприятия и совершенствованию организации труда в целом.

В представленном тексте бакалаврской работы отмечено, что актуальные тенденции обуславливают перспективность моделирования и автоматизации процессов, в том числе и в целях совершенствования регламентации труда персонала.

Мероприятия по модернизации и улучшению регламентации труда персонала предполагают проведение всесторонней оценки состояния системы регламентации труда, а также отбор и использование наиболее релевантных инструментов, в том числе из области современных технологических достижений, применение которых соответствует целям, потребностям и финансовым возможностям конкретного предприятия.

2 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Изыскатель»

2.1 Краткая характеристика деятельности ЗАО «Изыскатель»

Закрытое акционерное общество «Изыскатель» (далее – ЗАО «Изыскатель») с 11.11.2002 г. внесено в Единый государственный реестр юридических лиц с присвоением ОГРН 1022500615840, ИНН 2505001433, ОКВЭД 71.12.15 (Инженерные изыскания в строительстве). Юридический и фактический адрес учреждения: 692442, Приморский край, г. Дальнегорск, ул. Приморская, 6-Б.

Общее руководство деятельностью ЗАО «Изыскатель» осуществляет генеральный директор Кравченко Александр Николаевич, назначенный по решению собрания акционеров общества.

«ЗАО «Изыскатель» является специализированной изыскательской организацией, имеющей большой опыт инженерных изысканий различного целевого назначения, обеспечивающей инженерными изысканиями как районы Приморского края, так и другие территории Российской Федерации» [13].

«ЗАО «Изыскатель» является правопреемником бывшего государственного предприятия «Дальнегорская комплексная изыскательская экспедиция ПриморТИСИЗ Госстроя России», образованной в 1970 году. <...> Правопреемственность прав и обязанностей бывшего госпредприятия экспедиции ПриморТИСИЗ после приватизации организации по выполнению указанных функций подтверждена постановлением Муниципального образования г. Дальнегорска от 23.07.1996 г., регистрационный номер 188» [13].

ЗАО «Изыскатель» является членом Национального объединения изыскателей (НОИЗ), входит в Ассоциацию СРО «Центризыскания», на протяжении многих лет принимает участие в выполнении государственных, а

также частных заказов от организаций и физических лиц на проведение инженерно-геологических, инженерно-геодезических изысканий и комплекса лабораторных работ, включая инженерно-гидрологические, геофизические и экологические работы.

Спектр выполняемых работ охватывает объекты различного назначения, а география – не только районы Приморского и Хабаровского края, но и другие регионы Российской Федерации.

Компетентность ЗАО «Изыскатель» в сфере инженерных изысканий подтверждается архивом технических отчетов (более 2200 единиц).

Миссия ЗАО «Изыскатель» – способствовать развитию инфраструктуры региона путем профессионального выполнения инженерных изысканий различного целевого назначения.

Ключевые принципы деятельности ЗАО «Изыскатель»:

- придерживаться неукоснительного соблюдения требований законодательства Российской Федерации;
- руководствоваться в своей деятельности актуальными нормативными документами и стандартами, регламентирующими инженерные изыскания;
- уважать и учитывать интересы акционеров, сотрудников, заказчиков и других заинтересованных сторон;
- обеспечивать безопасные условия труда работников;
- стремиться вносить посильный вклад в экономическое и социальное развитие региона деятельности.

Стратегия развития ЗАО «Изыскатель» базируется на принципах деятельности предприятия и направлена на реализацию следующих ключевых целей:

- оптимизация и максимизация использования имеющихся сырьевых, финансовых и человеческих ресурсов;
- повышение прибыльности хозяйственной деятельности.

В основе организационной структуры ЗАО «Изыскатель», представленной на рисунке 10, лежит линейно-функциональная модель управления.



Рисунок 10 – Организационная структура ЗАО «Изыскатель»

Как субъект малого предпринимательства, ЗАО «Изыскатель» использует упрощённую систему налогообложения (УСН) и составляет отчётность по упрощённой форме. Анализ подобной отчётности обладает своими особенностями, так как «многие показатели, необходимые для расчёта, не выделяются отдельными строками» [8, с. 69], что создаёт сложности для использования общих методик анализа.

В целях оценки динамики доходов и расходов, а также чистой прибыли предприятия приведём данные из отчёта о финансовых результатах ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг. (Приложение А, рисунки А.1-А.2) в таблице 2 и представим расчёт показателей рентабельности.

Стоит отметить, что в научных публикациях нередко высказывается мнение о нецелесообразности расчёта коэффициентов рентабельности ввиду их малой информативности при применении организацией упрощённых способов учёта, которые предоставляют ограниченные сведения о финансовых результатах компании [24, с. 120].

Таблица 2 – Данные по форме отчёта о финансовых результатах ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб. (стр. 2110)	15731	10317	14627	-5414	-34,42	4310	41,78
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб. (стр. 2120)	(19998)	(15929)	(15211)	4069	-20,35	718	-4,51
Прочие расходы, тыс. руб. (стр. 2350)	(133)	(985)	(66)	-852	640,60	919	-93,30
Налоги на прибыль (доходы), тыс. руб. (стр. 2410)	(510)	(347)	(460)	163	-31,96	-113	32,56
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. (стр. 2400)	(4910)	(6944)	(1110)	-2034	41,43	5834	-84,01
Рентабельность обычной деятельности, %	-21,34	-35,23	-3,84	-13,89	-	31,39	-
Рентабельность продаж, %	-31,21	-67,31	-7,59	-36,1	-	59,72	-

Наблюдаемая динамика финансовых показателей свидетельствует прежде всего об убыточности деятельности ЗАО «Изыскатель», что говорит о нестабильности финансового положения и высоких связанных рисках [7, с. 209].

Это же подтверждается расчётом показателей рентабельности, динамика которых представлена на рисунке 11.

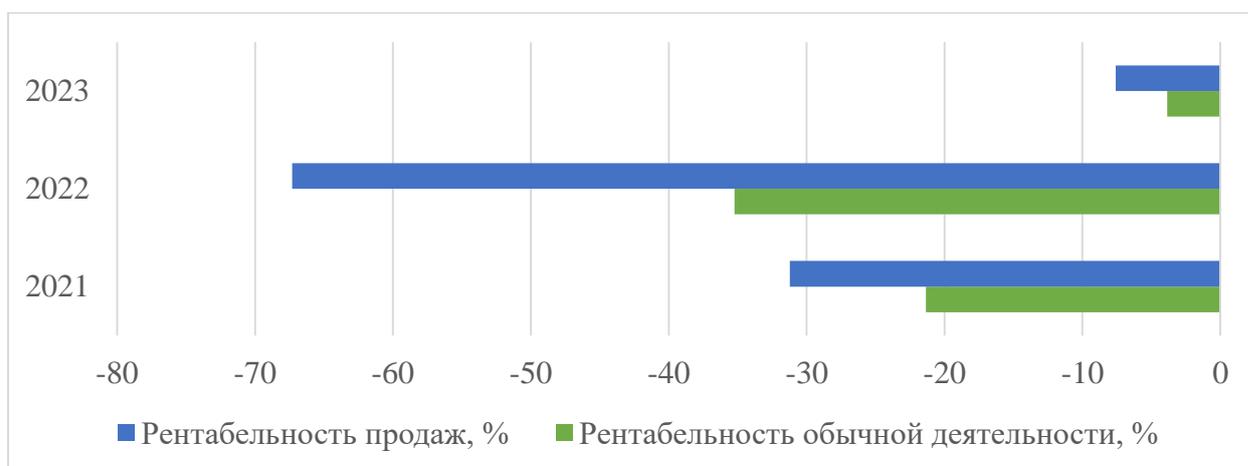


Рисунок 11 – Динамика показателей рентабельности ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг.

В целях получения общего представления о доле каждой статьи в общей сумме активов или пассивов, а также для оценки изменений показателей во времени приведём далее данные из формы бухгалтерского баланса ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг. (Приложение Б, рисунок Б.1) в таблице 3:

Таблица 3 – Данные по форме бухгалтерского баланса ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023-2021 г.
				Доля, %	Доля, %	Доля, %	Изменение доли, %
АКТИВ							
Материальные внеоборотные активы, тыс. руб. (стр. 1150)	3040	2718	2419	15,21	21,43	15,66	0,45
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб. (стр. 1250)	5067	1117	1046	25,35	8,81	6,77	-18,58
Финансовые и другие оборотные активы, тыс. руб. (стр. 1230)	11883	8850	11979	59,44	69,77	77,56	18,12
БАЛАНС (стр. 1600)	19990	12685	15444	100	100	100	-
ПАССИВ							
Капитал и резервы, тыс. руб. (стр. 1300)	17785	10842	9732	88,97	85,47	63,01	-25,96
Кредиторская задолженность, тыс. руб. (стр. 1520)	2204	1843	5712	11,03	14,53	36,99	25,96
БАЛАНС (стр. 1700)	19990	12685	15444	100	100	100	-

Сокращение материальных внеоборотных активов за весь рассматриваемый период свидетельствует о факте продажи данных активов либо о физическом износе или списании оборудования.

Рост финансовых оборотных активов может быть обусловлен увеличением кредиторской задолженности [1, с. 65]. Кроме того, в упрощённой отчётности финансовые оборотные активы включают и дебиторскую задолженность [2, с. 426]. Рост дебиторской задолженности в динамике может свидетельствовать о проблемах с платёжеспособностью заказчиков предприятия.

Тенденция к уменьшению доли денежных средств в целом негативно характеризует результаты деятельности предприятия, а последовательное

сокращение доли капитала и резервов в балансе связано с убыточностью деятельности ЗАО «Изыскатель» за рассматриваемые периоды.

При оценке деятельности малого предприятия наиболее важно отслеживать динамику коэффициентов ликвидности и платёжеспособности, а также показателей финансовой устойчивости [33, с. 29-30], расчёт которых представим далее в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка финансового состояния ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение	
				2022-2021 гг.	2023-2022 гг.
				Абс. изм.	Абс. изм.
Коэффициент текущей платёжеспособности, $n \leq 3$	1,68	2,14	4,69	0,46	2,55
Коэффициент абсолютной ликвидности, $n \geq 0,2 - 0,5$	2,3	0,61	0,18	-1,69	-0,43
Коэффициент текущей ликвидности, $1 \leq n \leq 2$	7,7	5,41	2,3	-2,29	-3,11
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами, $n \geq 0,1$	0,87	0,82	0,56	-0,05	-0,26
Коэффициент маневренности собственного капитала, $n = 0,5$	0,83	0,75	0,75	-0,08	0
Коэффициент автономии, $n \geq 0,5$	0,89	0,85	0,63	-0,04	-0,22

Можно отметить, что в целом по ряду показателей отмечается негативная динамика, сопряжённая с расхождениями с нормативными значениями.

Так, предприятию стало требоваться больше времени, чтобы погасить текущие обязательства за счёт выручки, однако ЗАО «Изыскатель» сохраняет финансовую независимость и способность в краткие сроки погашать текущие обязательства за счёт оборотных активов.

Проведённый анализ свидетельствует о недостаточной эффективности финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Изыскатель», на что указывает прежде всего отрицательное значение показателей рентабельности и снижение ряда коэффициентов платёжеспособности и финансовой устойчивости.

Однако за рассматриваемый период отмечается положительная динамика по уменьшению суммы чистого убытка, что связано в том числе с планомерной политикой предприятия по сокращению доли расходов.

2.2 Анализ показателей эффективности использования персонала ЗАО «Изыскатель»

Для оценки системы управления персоналом ЗАО «Изыскатель» следует провести краткий анализ данных по динамике качественных и количественных показателей, характеризующих персонал [15, с. 671], поскольку успешность финансово-хозяйственной деятельности предприятия во многом зависит от укомплектованности штата работниками соответствующей квалификации [18, с. 74].

Итак, отобразим изменение среднесписочной численности персонала ЗАО «Изыскатель» графически на рисунке 12.

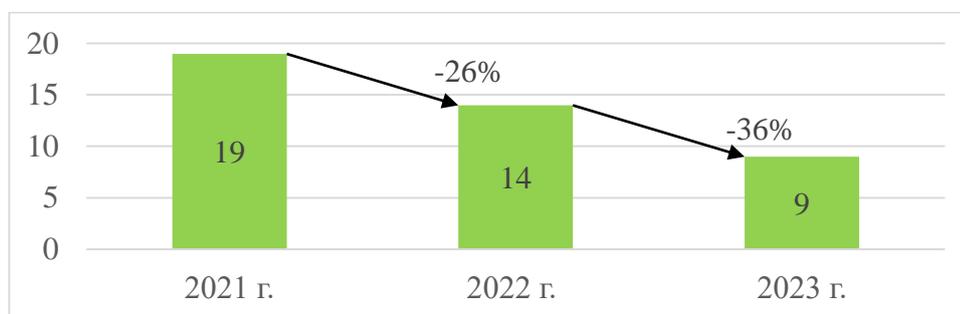


Рисунок 12 – Изменение среднесписочной численности персонала ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг.

Расчёт производительности труда на основании упрощённой отчётности может быть представлен как отношение выручки к среднесписочной численности работников. Отразим динамику показателя на рисунке 13.

Заметим, что рост показателя по итогам 2023 г. связан с увеличением суммы выручки на фоне уменьшения численности персонала.

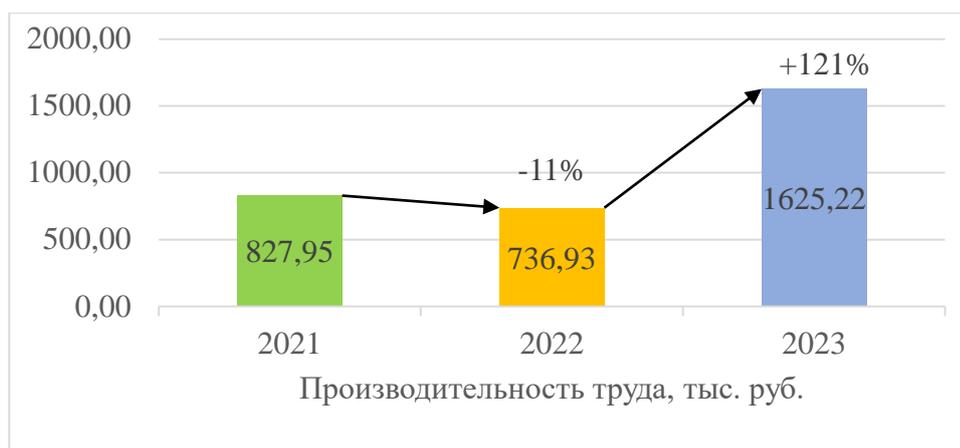


Рисунок 13 – Динамика производительности труда за 2021-2023 гг.

Далее представим динамику среднесписочной численности сотрудников ЗАО «Изыскатель» в разрезе функциональной структуры в таблице 5.

Отмеченная отрицательная динамика по среднесписочной численности персонала (-52,63% за весь период) связана прежде всего со стремлением ЗАО «Изыскатель» максимально оптимизировать расходы предприятия, в том числе путём сокращения фонда оплаты труда [16, с. 224].

Таблица 5 – Динамика среднесписочной численности в структуре работников ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг.

Категории работников	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
				2023-2021	2023-2021
Руководители	4	4	4	0	0
Специалисты	11	6	2	-9	-81,82
Рабочие	4	4	3	-1	-25
Итого	19	14	9	-10	-52,63

Предприятие сохраняет в штате минимально требуемое количество сотрудников, привлекая дополнительные человеческие ресурсы для выполнения работ по договорам гражданско-правового характера (далее – договоры ГПХ).

В таблице 6 представим динамику половозрастной структуры работников ЗАО «Изыскатель» за рассматриваемый период:

Таблица 6 – Динамика половозрастной структуры работников ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг.

Категории персонала по полу и возрасту	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм. 2023-2021 гг.	Отн. изм., 2023-2021 гг.
Мужчины	10	8	5	-5	-50%
Женщины	9	6	4	-5	-56%
Младше 30 лет	0	0	0	-	-
31-40 лет	5	3	2	-3	-60%
41-50 лет	4	4	3	-1	-25%
51-60 лет	6	4	2	-4	-67%
Старше 60 лет	4	3	2	-2	-50%

Преобладание численности мужчин в штате ЗАО «Изыскатель» объясняется спецификой деятельности подразделений: мужской коллектив представлен генеральным директором, сотрудниками изыскательской партии и вспомогательными рабочими, женский – сотрудницами грунтоведческой лаборатории и главным бухгалтером предприятия.

Данные таблицы 7 свидетельствуют об отсутствии в штате предприятия молодых сотрудников в возрасте до 30 лет и постепенном выбытии старейших работников предприятия. Молодые люди в целях получения высшего образования и дальнейшего планирования карьеры предпочитают покидать населённый пункт, являющийся местом расположения ЗАО «Изыскатель». При этом узкая специализация, требуемая для работы на предприятии, создаёт дополнительные пороги вхождения.

В этой связи закономерное выбытие старейших работников ЗАО «Изыскатель» при отсутствии возможностей для передачи опыта молодым специалистам следует рассматривать как ещё один фактор, угрожающий финансовой устойчивости предприятия [31, с. 189].

На рисунке 14 представим графически изменение доли работников каждого из уровней образования по годам:

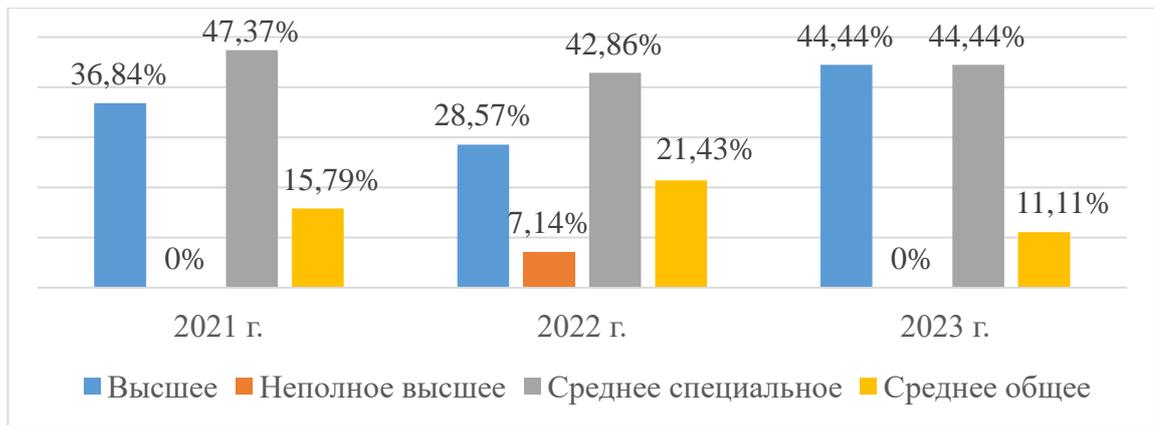


Рисунок 14 – Изменение доли персонала ЗАО «Изыскатель» по уровням образования за 2021-2023 гг.

Весь руководящий состав предприятия характеризуется наличием высшего профильного образования, что продиктовано в том числе требованиями к занимаемым должностям.

Основной состав работников организации характеризуется наличием среднего специального образования, соответствующего профилю занимаемой должности, но не достаточного на перспективу перехода на руководящие позиции. Вспомогательным рабочим предприятия (разнорабочим) достаточно наличия среднего общего образования.

Далее в таблице 7 представим данные по движению персонала и произведём расчёт дополнительных коэффициентов, характеризующих динамику показателей и эффективность кадровой политики предприятия [34, с. 59].

Итак, коэффициент оборота по приёму персонала уменьшился на 5,26% за рассматриваемый период. При этом отмечается рост коэффициента оборота по выбытию за весь период (+45,03%). В связи с тем, что все увольнения фиксировались либо по инициативе работника, либо по соглашению сторон, закономерен и наблюдаемый рост коэффициента добровольной текучести (+50,29% за три года).

Таблица 7 – Движение персонала ЗАО «Изыскатель» за 2021-2023 гг.

Показатель	Значение по годам			Отклонение		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022-2021 гг.	2023-2022 гг.	2023-2021 гг.
ССЧ на начало года	20	19	14	-1	-5	-6
Принято	1	1	0	0	-1	-1
Выбыло, в том числе:	2	6	5	+4	-1	+3
По собств. желанию	1	5	5	+4	0	+4
В связи призывом на военную службу	0	1	0	+1	-1	0
ССЧ на конец года	19	14	9	-5	-5	-10
Коэффициент оборота по приёму, %	5,26	7,14	0	+1,88	-7,14	-5,26
Коэффициент оборота по выбытию, %	10,53	42,86	55,56	+32,33	+12,70	+45,03
Коэффициент добровольной текучести кадров, %	5,26	35,71	55,56	+30,45	+19,84	+50,29

По результатам краткого анализа всех представленных показателей, характеризующих персонал ЗАО «Изыскатель», можем сформировать следующие заключения:

- динамика среднесписочной численности персонала отрицательная, компания временно прекратила наём персонала;
- наличие как минимум среднего специального образования обязательно для работников, занятых в изыскательской партии или грунтоведческой лаборатории;
- на предприятии не заняты сотрудники младше 30 лет, выбытие персонала происходит в основном по причине выхода на пенсию;
- в организации отмечается тенденция вывода персонала «за штат», формируются отношения гражданско-правового характера вместо трудовых;
- коэффициенты добровольной текучести и оборота по выбытию демонстрируют рост.

2.3 Оценка системы управления и регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель»

В целях выделения отличительных черт системы управления и регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель» важно дать краткую характеристику стилю управления, присущего руководству предприятия.

Генеральный директор ЗАО «Изыскатель» и руководители подразделений в большей мере привержены демократическому стилю управления, который в целом способствует формированию здоровой корпоративной культуры в организации, но в некоторой мере снижает роль и влияние руководства в связи с отсутствием строгой субординации и жёсткого контроля за ходом рабочих процессов [3, с. 170-171].

Психологическая атмосфера в коллективе ЗАО «Изыскатель» благоприятная, при этом возрастные и личностные характеристики персонала предприятия обуславливают склонность сотрудников к консерватизму и приверженность к сложившимся за годы работы традициям и порядкам.

Основная ответственность по вопросам, связанным с управлением персоналом, возложена на генерального директора, что зафиксировано в Уставе ЗАО «Изыскатель». В процессы управления и разработки регламентов труда также вовлечены специалист по кадрам и руководители структурных подразделений предприятия.

Важно отметить, что функционал специалиста по кадрам выполняет по совмещению должностей главный бухгалтер предприятия. Данный подход сопряжён с определёнными рисками, связанными с ростом ответственности и загруженности специалиста, а также отсутствием возможности для делегирования полномочий [22, с. 40].

Для удобства организации деятельности по вопросам управления персоналом на предприятии применяются автоматизированные сервисы ЭДО (электронный документооборот) и «1С: Зарплата и управление персоналом».

Кадровая политика организации в той или иной мере реализуется по следующим направлениям:

- подбор и отбор кадров;
- адаптация персонала;
- обучение и повышение квалификации работников;
- аттестация сотрудников;
- формирование кадрового резерва;
- разработка системы оплаты труда персонала (сдельно-премиальная для работников изыскательской партии, повременно-премиальная для иных категорий сотрудников).

Основным локальным нормативным актом, регламентирующим кадровую политику ЗАО «Изыскатель» и общие принципы организации работы с персоналом, является Положение о персонале (Приложение В, рисунки В.1-В.6). Поскольку данный регламент кратко описывает порядок организации основных кадровых процессов, ЗАО «Изыскатель» не видит острой необходимости в разработке и утверждении дополнительных регламентов, регулирующих отдельно процессы адаптации персонала, обучения и так далее, оставляя их без должной реализации в документированной форме.

Помимо упомянутого Положения, ЗАО «Изыскатель» руководствуется в вопросах организации трудовой деятельности персонала комплектом регламентов, перечень которых представлен на рисунке 15, а также:

- операционными технологическими картами на производство работ по бурению скважин при инженерно-геодезических изысканиях. Карты учитывают СНиПы, ГОСТы и прочие нормативно-технические документы, регламентирующие инженерно-геодезические изыскания [13];
- инструкциями и правилами эксплуатации оборудования (лабораторного, бурового, геодезического);

- базой знаний (отраслевые справочники, перечень стандартов, устанавливающих методологию лабораторного исследования грунтов и др.).

Правила внутреннего трудового распорядка	Положение о работе с персональными данными [13]	Положение о коммерческой тайне	Положение об оплате труда (с установлением ряда норм труда)
Инструкции по охране труда и технике безопасности	Штатное расписание	График отпусков	Табель учёта рабочего времени
Положения о структурных подразделениях	Должностные инструкции	Приказы по личному составу организации	Положение о служебных командировках

Рисунок 15 – Комплект регламентов труда ЗАО «Изыскатель»

Стоит отметить, что большинство внедрённых регламентов труда разработано в целом корректно и не противоречит нормам трудового законодательства. Комплектность обязательных локальных нормативных актов соблюдена, ведение учётных журналов (по учёту трудовых книжек, инструктажей, приказов, регистрации несчастных случаев и др.) и оформление трудовых отношений осуществляется на предприятии должным образом.

Тем не менее в результате анализа системы регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель» и изучения конкретных форм регламентов труда выявлен ряд недочётов, подробнее представленных далее.

Известно, что при разработке типовых должностных инструкций ЗАО «Изыскатель» опирается на обязательные законодательные требования, использует сведения из утверждённых классификаторов и справочников [10], [11], [26]. Тем не менее, принимая во внимание тот факт, что структура предприятия и штатное расписание в настоящее время подвергаются

изменениям, организации следует пересмотреть и обновить содержание введённых в действие должностных инструкций.

Также ЗАО «Изыскатель» следует уделить внимание разработке отдельного регламента по утверждению периодичности повышения квалификации и аттестации персонала, поскольку для большинства сотрудников предприятия данная обязанность закреплена на законодательном уровне. В дальнейшем предприятию можно порекомендовать разработать и утвердить дополнительные регламенты, например, Положение об адаптации персонала.

Поскольку на государственном уровне продолжает осуществляться надзор за соблюдением норм трудового права, предприятию стоит должным образом оформлять не только собственно трудовые отношения, но и отношения гражданско-правового характера. Например, недопустимо включение в договоры ГПХ неясных формулировок по предмету договора (видам работ или услуг) и по срокам выполнения работ.

Кроме того, в ходе изучения системы регламентации труда было выявлено, что ЗАО «Изыскатель» не использует какие-либо программные продукты для планирования, постановки, управления и отслеживания статуса задач.

Недостаточная эффективность действующей информационной системы на предприятии связана с тем, что значительная часть поручений руководства передаётся работникам в устной форме. Данный способ передачи информации сопряжён с ростом случаев потери информации (как в нисходящих, так и в восходящих потоках), необходимости в запросе дополнительных данных для уточнения – совокупность данных ситуаций формирует внутрисменные потери рабочего времени.

К недостаткам действующей информационной системы можно отнести и слабый контроль за ходом выполнения поручений, который преимущественно также осуществляется в устной форме, что является

малоэффективным способом отслеживания сроков и статуса исполнения задач.

Помимо этого, было установлено, что на предприятии в то же время существует проблема нецелевого использования рабочего времени сотрудниками, связанная с нарушением трудовой дисциплины. Это выражается в частоте нерегламентированных перерывов для отдыха и межличностного общения, использовании социальных сетей и мобильной связи в личных целях в рабочее время.

Данные о внутрисменных потерях рабочего времени были собраны посредством метода наблюдения (фотография рабочего дня) и представлены в Приложении Г на рисунке Г.1.

В таблице 8 приведём обобщённые сведения о средних внутрисменных потерях рабочего времени, выявленных по итогам наблюдения:

Таблица 8 – Внутрисменные потери рабочего времени в ЗАО «Изыскатель»

Виды потерь рабочего времени	В день, минут	Коэффициент потерь рабочего времени, %
Потери рабочего времени, связанные с несовершенством информационной системы	28,67	5,97
Потери рабочего времени, связанные с нарушениями дисциплины труда	37,33	7,78
Итого	66	13,75

Так, внутрисменные потери рабочего времени в среднем достигают 66 минут, что составляет 13,75% от восьмичасового рабочего дня. Соответственно, недостатки информационной системы в совокупности с нарушениями трудовой дисциплины в целом негативно воздействуют на общую производительность труда персонала ЗАО «Изыскатель».

Подводя итоги второго раздела бакалаврской работы, можно сделать вывод, что ЗАО «Изыскатель» характеризуется неудовлетворительной эффективностью финансово-хозяйственной деятельности, осуществляющейся на фоне последовательного сокращения штатной численности персонала.

При этом выявленные недостатки системы регламентации труда создают дополнительные финансовые риски для предприятия, например, ненадлежащее оформление договоров ГПХ может привести к ответственности в виде штрафных санкций для предприятия, поэтому необходимо уделить особое внимание корректности составления таких договоров.

Кроме того, предприятию следует пересмотреть и доработать должностные инструкции персонала, чтобы обеспечить их соответствие актуальным изменениям в структуре предприятия в связи с перераспределением функционала работников, и минимизировать тем самым вероятность возникновения каких-либо трудовых споров.

В интересах упорядочивания работы с персоналом ЗАО «Изыскатель» можно рекомендовать внедрение Положения о повышении квалификации и аттестации сотрудников.

Дополнительно ЗАО «Изыскатель» нуждается в разработке оптимального решения для более эффективного управления задачами и сокращения выявленных внутрисменных потерь рабочего времени путём одновременного улучшения функционирования информационной системы предприятия и повышения трудовой дисциплины сотрудников.

Данная совокупность выводов свидетельствует о необходимости внедрения ряда мероприятий по совершенствованию системы регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель»

3.1 Мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель»

По итогам проведения оценки действующей системы регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель» во втором разделе бакалаврской работы были выделены основные недостатки данной системы, что позволило обозначить ключевые направления её совершенствования. Представим наглядно эти направления на рисунке 16.



Рисунок 16 – Направления совершенствования системы регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель»

В рамках обозначенных направлений предлагаются конкретные мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель», представленные на рисунке 17:

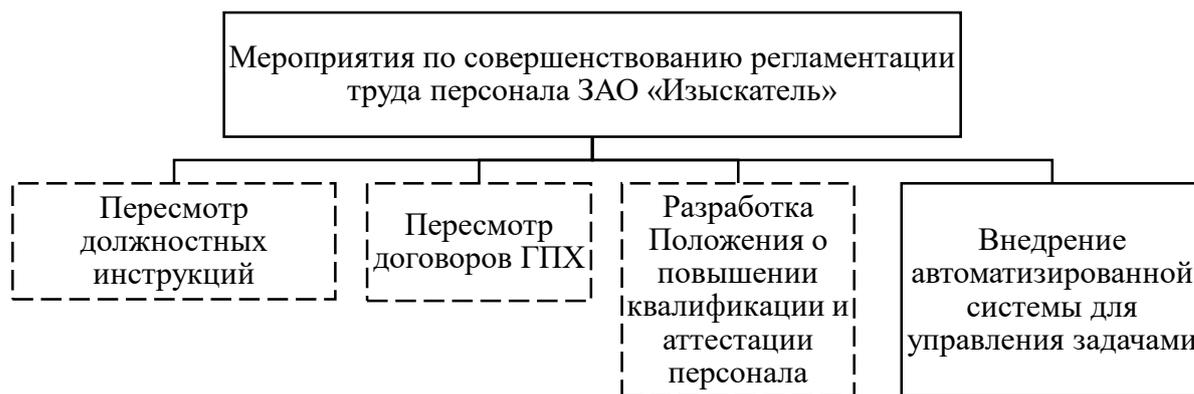


Рисунок 17 – Мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель»

Далее рассмотрим предложенные мероприятия подробнее.

Итак, основной целью пересмотра должностных инструкций в данном случае является их актуализация в соответствии с произошедшими корректировками штатного расписания и потенциальными изменениями организационной структуры ЗАО «Изыскатель».

Поскольку должностная инструкция не относится к числу обязательных локальных нормативных актов, ЗАО «Изыскатель» может самостоятельно определять статус должностной инструкции (приложение к трудовому договору или самостоятельный документ), а также порядок её пересмотра и введения в действие.

При разработке проектов должностных инструкций ЗАО «Изыскатель» можно рекомендовать включать «общие положения, функции, должностные обязанности, права, ответственность и критерии эффективности деятельности» [25, с. 96].

На основании общих рекомендаций и судебной практики сформируем основные этапы процесса пересмотра должностных инструкций и распределим ответственность за реализацию каждого из этапов процесса в рамках рассматриваемого предприятия, что представлено на рисунке 18:



Рисунок 18 – Основные элементы процесса пересмотра должностных инструкций в организации

Значимость данного мероприятия заключается в том, что своевременно актуализированная и должным образом оформленная должностная инструкция является действенным инструментом управления персоналом, минимизирует риск возникновения трудовых споров и способствует повышению эффективности трудовой деятельности персонала.

Следующее мероприятие предполагает пересмотр содержания договоров гражданско-правового характера, которые оформляет ЗАО «Изыскатель», что необходимо в целях корректного разграничения трудовых и гражданско-правовых отношений.

При разработке проекта договора гражданско-правового характера ЗАО «Изыскатель» рекомендуется обозначить в тексте договора разделы, перечисленные на рисунке 19.

При этом ЗАО «Изыскатель» следует избегать включения в договоры ГПХ любых формулировок и положений, позволяющих трактовать возникающие в результате заключения договора отношения как трудовые.

Организации рекомендуется разработать проект договора, опираясь прежде всего на нормы гражданского (а не трудового) права.

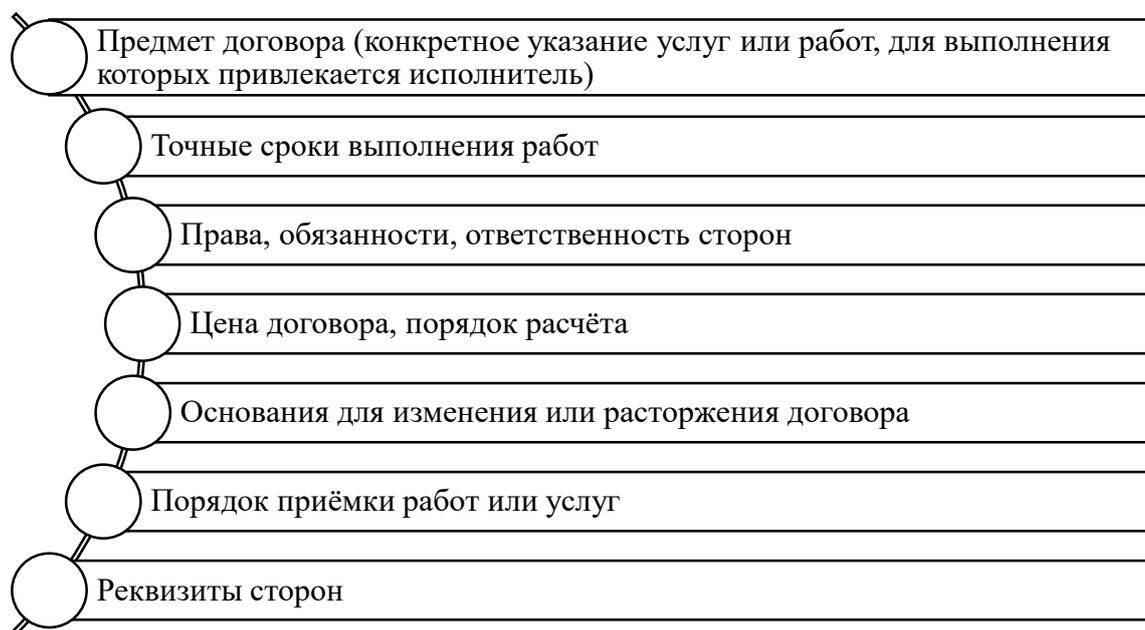


Рисунок 19 – Основные разделы договора гражданско-правового характера

Ответственным за разработку проекта договора ГПХ может быть специалист по кадрам ЗАО «Изыскатель», по необходимости возможно привлечение генерального директора и руководителей структурных подразделений для более конкретного обозначения предмета и сроков выполнения работ.

Практическая значимость данного мероприятия заключается прежде всего в приведении в порядок соответствующей договорной документации ЗАО «Изыскатель», что будет способствовать успешному прохождению организацией камеральных налоговых проверок и уменьшению риска переквалификации договоров ГПХ в трудовые.

В рамках реализации третьего мероприятия по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель» предприятию предлагается составить и утвердить Положение о повышении квалификации и аттестации персонала.

Внедрение данного Положения нацелено на определение и закрепление общего порядка и условий повышения квалификации и аттестации сотрудников ЗАО «Изыскатель», что необходимо в связи со спецификой сферы деятельности предприятия, которая формирует определённые требования к регулярности повышения квалификации сотрудников ЗАО «Изыскатель» и одновременному прохождению ими аттестационных мероприятий.

Базовая структура Положения может включать следующие разделы:

- общие положения;
- ответственность и контроль;
- содержание, организация, правила и порядок повышения квалификации;
- содержание, организация, правила и порядок аттестации;
- заключительные положения.

При разработке данного Положения ЗАО «Изыскатель» может опираться на существующие в организации требования к периодичности повышения квалификации и аттестации сотрудников, представленные в таблице 9.

Таблица 9 – Периодичность повышения квалификации и аттестации персонала ЗАО «Изыскатель»

Категории персонала	Частота повышения квалификации и аттестации	Результирующий документ
Заведующий грунтоведческой лабораторией	Не реже 1 раза в 3 года	Удостоверение о повышении квалификации с отметкой об аттестации
Специалисты грунтоведческой лаборатории	Не реже 1 раза в 5 лет	
Главный инженер		
Специалисты комплексной изыскательской партии		
Специалист по кадрам		
Главный бухгалтер	Не менее 120 часов за 3 последовательных календарных года (ежегодно не менее 20 часов), аттестация не требуется	Удостоверение о повышении квалификации

Разработка Положения о повышении квалификации и аттестации персонала ЗАО «Изыскатель» может быть реализована специалистом по кадрам, согласование и утверждение Положения – генеральным директором предприятия.

Внедрение данного Положения позволит предприятию заблаговременно отбирать исполнителей, предоставляющих соответствующие образовательные и консультационные услуги, своевременно планировать расходы на обучающие мероприятия и распределение нагрузки на персонал в период обучения.

Наличие Положения о повышении квалификации и аттестации персонала способствует регламентации данных процессов, подготавливает сотрудников к необходимости регулярного профессионального развития и работает на формирование более благоприятного имиджа работодателя.

Ключевым мероприятием, направленным на совершенствование регламентации труда персонала, является внедрение автоматизированной системы для управления задачами.

Цель внедрения подобной системы в рамках ЗАО «Изыскатель» заключается в сокращении выявленных внутрисменных потерь рабочего времени, упрощении контроля за выполнением поручений, упорядочивании информационных потоков, развитии трудовой дисциплины.

Сформулируем основные требования со стороны ЗАО «Изыскатель» к внедряемому программному продукту:

- наличие мобильного приложения (помимо web-версии) для удобства использования командированными сотрудниками;
- возможность настраивать таймеры, дедлайны, уведомления;
- возможность создавать, настраивать, автоматизировать и управлять задачами, отслеживать статус и сроки их выполнения;
- возможность загружать, хранить и обмениваться в системе рабочими файлами разных форматов;
- возможность формировать и выгружать отчёты из системы;

- доступность полноценного программного продукта в условиях ограниченных финансовых возможностей предприятия;
- наличие обучающих материалов по использованию продукта, наличие службы поддержки пользователей.

Изучение ассортимента технологических решений, представленных на российском рынке и включённых в реестр отечественного программного обеспечения, позволило остановиться на бесплатных версиях облачных сервисов «YouGile» и «Битрикс24», сравнительная характеристика которых по основным критериям приведена в таблице 10:

Таблица 10: Сравнительная характеристика сервисов «YouGile» и «Битрикс24»

Возможности сервиса	YouGile	Битрикс24
Корпоративный мессенджер	Групповые и персональные чаты, чаты внутри задач	Групповые и персональные чаты, видеозвонки
Работа с проектами	Да	Да, с ограничениями доступного функционала
Работа с задачами	Да	Да, с ограничениями доступного функционала
Аналитика (отчёты, сводки)	Отчёты, сводки, визуализация нагрузки	Да, с ограничениями по визуализации
Гибкая настройка прав пользователей	Да	Да
Управление временем	Таймеры, дедлайны, стикеры	Таймеры, дедлайны, напоминания
Настройка уведомлений	Да	Да
Возможность интеграций и импорта	Trello, Google-календарь, почта	Внешние календари, GoogleDocs, Office365
Место на диске	Без ограничений	5 Гб
Загрузка файлов	Размер одного файла не более 100 Мб	Размер одного файла не более 300 Мб
Мобильное приложение	Да	Да
Обучение	Видео-уроки, руководство пользователя, база знаний	Видео-уроки, вебинары, руководство пользователя
Поддержка	Да	Нет
Время на внедрение и наполнение системы	1-3 месяца	1-3 месяца
Стоимость (облачная версия)	0 рублей	0 рублей
Ограничения по числу пользователей для бесплатной версии	10 человек	Без ограничений

Можно заключить, что в целом в обоих сервисах представлено достойное наполнение для бесплатного тарифа, однако нельзя не отметить, что функционал «Битрикс24» более полно раскрывается именно в платных тарифах, в то время как сервис «YouGile» предлагает бесплатный доступ к полнофункциональному продукту.

Ограничение по числу пользователей в «YouGile» в данном случае не создаст помех, так как соответствует актуальной штатной численности персонала, при этом можно допустить, что опционально ЗАО «Изыскатель» может по необходимости добавлять в число пользователей системой не только своих сотрудников, но и внешних исполнителей.

Поэтому можно рекомендовать ЗАО «Изыскатель» внедрение системы «YouGile» в качестве пилотного проекта, чтобы на практике оценить удобство использования сервиса и достаточность предлагаемого функционала для удовлетворения потребностей предприятия.

Представим алгоритм внедрения системы с указанием ответственных за реализацию лиц и сроков развёртывания в таблице 11:

Таблица 11 – Алгоритм внедрения системы «YouGile» в ЗАО «Изыскатель»

Номер этапа	Содержание этапа	Сроки реализации	Ответственный
0	Информирование сотрудников о запуске системы управления задачами и его целях	До запуска системы	Генеральный директор
1	Регистрация профиля компании, добавление пользователей, настройка рабочего пространства	1 неделя с момента запуска	Генеральный директор, опционально – специалист по кадрам
2	Прохождение обучения		Все пользователи
3	Добавление текущих проектов/задач, корректировка настроек системы	2 недели с момента регистрации	Генеральный директор, руководители подразделений
4	Инициация общения по созданным задачам	После создания задач	Руководители подразделений
5	Пробная выгрузка отчётов, оценка промежуточных итогов	1 месяц после запуска	Генеральный директор, специалист по кадрам
6	Совещание с сотрудниками по вопросам работы в системе	1 месяц после запуска	Генеральный директор

Таким образом, базовое внедрение системы «YouGile» займёт 1 месяц.

Следует учесть, что ещё 1-2 месяца потребуется на полноценное включение сотрудников в процесс управления задачами, работу с возражениями сотрудников и усвоение ими новых требований к трудовой дисциплине. В этой связи очень важно поддерживать регулярную коммуникацию с персоналом, чтобы контролировать соблюдение дисциплины, оперативно реагировать на запросы по улучшению функционирования системы и обеспечивать полную информированность работников обо всех аспектах её использования.

Сформулируем основные планируемые результаты от внедрения системы «YouGile» в повседневную деятельность ЗАО «Изыскатель»:

- сокращение количества случаев потери информации, упрощение информационных потоков;
- прозрачность распределения ответственности за выполнение задач, упрощение контроля за ходом выполнения поручений;
- укрепление трудовой дисциплины, рост вовлечённости персонала в рабочие процессы предприятия;
- сокращение внутрисменных потерь рабочего времени и связанный с этим рост производительности труда персонала;
- формирование более современных подходов к управлению персоналом и деятельностью организации.

Таким образом, все предложенные в рамках данного раздела мероприятия будут способствовать общему совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель», более эффективному управлению персоналом предприятия, минимизации связанных рисков для организации, улучшению трудовой дисциплины и повышению производительности труда работников.

3.2 Социальная и экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Предложенные мероприятия, предполагающие пересмотр и разработку отдельных регламентационных документов (должностные инструкции, договоры ГПХ, Положение о повышении квалификации и аттестации персонала), а также внедрение автоматизированной системы для управления задачами «YouGile», окажут положительный эффект на функционирование ЗАО «Изыскатель», выраженный как в социальном, так и в экономическом аспектах деятельности.

Совокупность социальных результатов от реализации предлагаемых в данной бакалаврской работе мероприятий представим на рисунке 20.

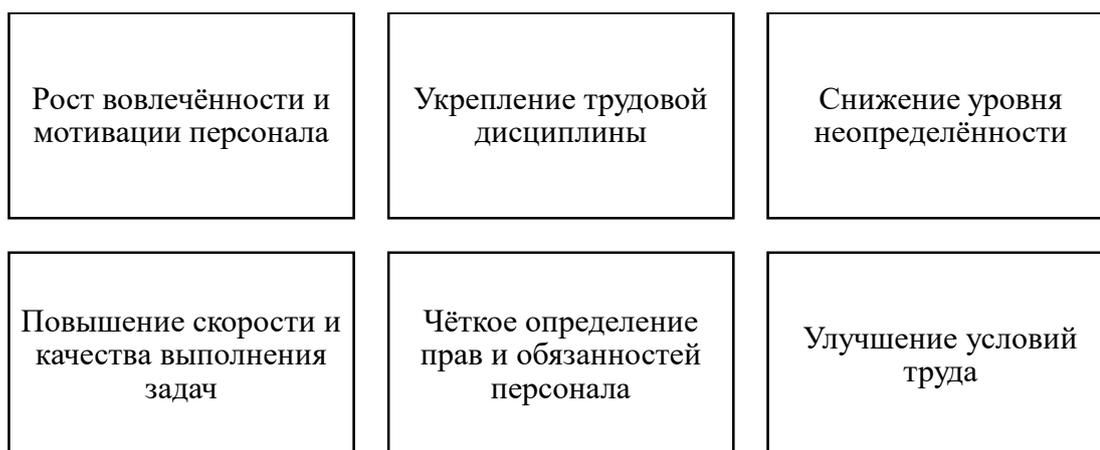


Рисунок 20 – Ожидаемый социальный эффект мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель»

Отметим, что реализация мероприятий по пересмотру и разработке регламентационных документов выражена в большей мере социальными эффектами, однако в целом также будет способствовать формированию общего экономического эффекта.

Далее спрогнозируем изменение ряда показателей при условии сокращения внутрисменных потерь рабочего времени, которое обеспечит использование сервиса «YouGile».

Коэффициент повышения производительности труда может быть рассчитан по формуле 1:

$$K_{\text{ппт}} = \frac{(\text{ПНИ} + \text{ПНД})}{T_{\text{оп}}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где ПНИ – потери времени из-за недостатков информационной системы;

ПНД – потери времени из-за нарушений дисциплины труда;

$T_{\text{оп}}$ – время оперативной работы.

Найдём коэффициент максимально возможного повышения производительности труда персонала ЗАО «Изыскатель»:

$$K_{\text{ппт, макс.}} = \frac{(28,67 + 37,33)}{324} \cdot 100\% = 20,37\%.$$

Однако заметим, что на практике полностью ликвидировать подобные потери рабочего времени скорее не представляется возможным. В норме внутрисменные потери рабочего времени не должны превышать 10% от общей продолжительности рабочего дня, то есть не более 48 минут при восьмичасовом рабочем дне.

Тогда реальный рост производительности труда персонала ЗАО «Изыскатель» после внедрения системы «YouGile» может составить:

$$K_{\text{ппт, реал.}} = \frac{48}{324} \cdot 100\% = 14,81\%.$$

Рассчитаем прогнозную сумму выручки в связи с изменением производительности труда по формуле 2:

$$\text{Выручка} = \text{Производительность труда} \cdot \text{ССЧ}, \quad (2)$$

где ССЧ – среднесписочная численность персонала (при условии её неизменности).

$$\text{Выручка}_{\text{прогноз.}} = 1865,92 \cdot 9 = 16793,28 \text{ т. р.}$$

На рисунке 21 отразим динамику показателей выручки и производительности труда.

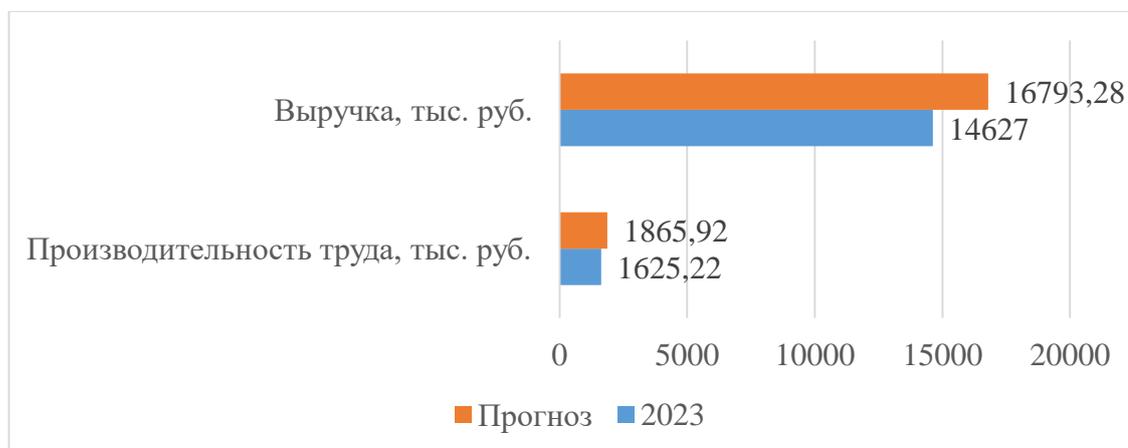


Рисунок 21 – Динамика выручки и производительности труда персонала ЗАО «Изыскатель» после внедрения запланированных мероприятий

Внедрение системы управления задачами «YouGile» формирует возможность для условной экономии численности работников при сохранении текущей численности штатного персонала (формула 3):

$$\text{Э}_ч = \text{Выручка}_{\text{прогноз.}} / \text{Производительность труда}_{\text{баз.}} - \text{Ч}_{\text{баз.}}, \quad (3)$$

$$\text{Э}_ч = 16793,28 / 1625,22 - 9 = 1,33 \text{ чел.}$$

Далее представим основные затраты на реализацию мероприятий по пересмотру и разработке регламентационных документов и внедрению системы «YouGile» в таблице 12.

Таблица 12 – Основные затраты на внедрение системы «YouGile» и пересмотр и разработку регламентационных документов в ЗАО «Изыскатель»

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.
Трудовые затраты на пересмотр и разработку регламентационных документов организации (должностные инструкции, договоры ГПХ, Положение о повышении квалификации и аттестации персонала)	45,7
Трудовые затраты на внедрение системы «YouGile»	85,8
Итого	131,5

В таблице 13 представим расчёт экономической эффективности предлагаемых к реализации в ЗАО «Изыскатель» мероприятий.

Таблица 13 – Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий для ЗАО «Изыскатель»

Показатель	Формула	Значение
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз.п.} = \text{З} \cdot \text{Эч}, \quad (4)$ <p>где Эз.п. – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч – условная экономия численности.</p>	$\text{Эз. п.} = 548,4 \cdot 1,33 = 729,37$
Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс. о.} = \text{Эз. п.} \cdot \frac{\text{Н}}{100}, \quad (5)$ <p>где Н – % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс. о.} = 729,37 \cdot 0,3 = 218,81$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\text{Эу. р.} = \left(\frac{\text{У}}{\text{В}_1} - \frac{\text{У}}{\text{В}_2} \right) \cdot \text{В}_2, \quad (6)$ <p>где У – условно-постоянные затраты (здесь – расходы по обычной деятельности); В₁, В₂ – выручка предприятия до и после реализации мероприятия.</p>	$\text{Эу. р.} = (15211/14627 - 15211/16793,28) \cdot 16793,28 = 2252,77$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу. г.} = \text{Эз. п.} + \text{Эс. о.} + \text{Эу. р.} \quad (7)$	$\text{Эу. г.} = 729,37 + 218,81 + 2252,77 = 3200,95$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу. г.} - \text{Ен} \cdot \text{Зед}, \quad (8)$ <p>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 3200,95 - 131,5 = 3069,45$

Полученные в результате расчётов данные свидетельствуют о том, что условно-годовая экономия от внедрения данных мероприятий может достигнуть 3200,95 т. р., а экономический эффект от внедрения с учётом затрат составит 3069,45 т. р., что подтверждает экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Таким образом, в третьем разделе работы были представлены и рассмотрены конкретные мероприятия, способствующие совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель», а именно: пересмотр должностных инструкций и договоров ГПХ, разработка Положения о повышении квалификации и аттестации персонала и внедрение автоматизированной системы управления задачами «YouGile».

Реализация запланированных мероприятий отразится в виде значительных социальных эффектов для персонала ЗАО «Изыскатель», а также может обеспечить рост производительности труда до 1865,92 т. р. и выручки до 16793,28 т. р. при условии неизменности численности штатного персонала.

Условно-годовая экономия при этом составит 3200,95 т. р., а общий экономический эффект от внедрения мероприятий с учётом затрат составит 3069,45 т. р., в связи с чем реализация предложенных мероприятия экономически эффективна.

Заключение

Регламентация труда персонала подразумевает закрепление в документированной и не документированной формах совокупности правил, инструкций и норм, разработанных в соответствии с актуальными требованиями законодательства и предназначенных для регулирования трудовой деятельности и отношений, возникающих между работодателем и работниками.

Уделение должного внимания вопросам регламентации труда персонала актуально и важно для каждой организации, которая стремится соблюдать предписания законодательства, поддерживать тренды цифровой трансформации бизнеса и обеспечивать наиболее полное и результативное использование собственного кадрового потенциала.

В первом разделе данной бакалаврской работы было обозначено, что регламентация труда во всём многообразии её проявлений способствует научной организации труда, вносит значительный вклад в развитие системы управления персоналом и способствует достижению предприятием ряда существенных социальных и экономических эффектов.

Также было отмечено, что актуальные подходы к совершенствованию регламентации труда персонала предполагают задействование современных инструментов, в особенности из числа технологических достижений, которые среди прочего позволяют моделировать и автоматизировать бизнес-процессы, осуществлять электронный документооборот, грамотно управлять обратной связью, временем, проектами и задачами внутри организации.

Второй раздел настоящей работы позволил обозначить основные проблемы функционирования организации ЗАО «Изыскатель», среди которых следует выделить неудовлетворительные результаты финансово-хозяйственной деятельности, выраженные в отрицательном значении показателей рентабельности обычной деятельности и продаж, снижении коэффициентов финансовой устойчивости и платёжеспособности

предприятия. Также тревожным фактором является тенденция к сокращению численности штатных сотрудников предприятия на фоне полной остановки найма и вывода персонала «за штат».

Кроме того, в рамках второго раздела была проведена комплексная оценка системы управления и регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель», что дало возможность выявить основные недочёты, перечисленные ниже:

- произошедшие изменения в штатном расписании ЗАО «Изыскатель» формируют потребность в пересмотре и актуализации должностных инструкций работников;
- обязанность регулярного повышения квалификации и прохождения аттестации для работников ЗАО «Изыскатель» нуждается в закреплении в соответствующем регламенте;
- привлечение внешних исполнителей к выполнению работ по поручению ЗАО «Изыскатель» обуславливает необходимость корректно составлять договоры гражданско-правового характера, чтобы исключить риск переквалификации возникающих с исполнителями отношений в трудовые;
- совокупность проблем, связанных с неудовлетворительной эффективностью информационной системы и нарушениями дисциплины труда, выражается в том числе в формировании внутрисменных потерь рабочего времени, средняя продолжительность которых достигает 66 минут в день. Это негативно отражается на производительности труда персонала ЗАО «Изыскатель» и иных результатах деятельности предприятия.

Совокупность выявленных проблем системы управления и регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель» обусловила необходимость их решения путём формирования ряда мероприятий, представленных в третьем разделе бакалаврской работы:

- пересмотр должностных инструкций работников ЗАО «Изыскатель»;
- пересмотр содержания договоров гражданско-правового характера;
- разработка Положения о повышении квалификации и аттестации персонала ЗАО «Изыскатель»;
- внедрение автоматизированной системы для управления задачами.

Реализация предложенных мероприятий найдёт отражение в виде конкретных социальных и экономических эффектов для рассматриваемого предприятия.

Внедрение обозначенных в работе мер в ЗАО «Изыскатель» будет способствовать среди прочего улучшению условий труда работников, конкретизации требований к персоналу, повышению вовлечённости сотрудников в повседневную деятельность и налаживанию трудовой дисциплины в коллективе.

Кроме того, реализация данных мероприятий позволит ЗАО «Изыскатель» увеличить производительность труда до 1865,92 т. р. и обеспечить рост выручки до 16793,28 т. р. при возможности сохранения текущей численности штатного персонала. Условно-годовая экономия от внедрения мер достигнет 3200,95 т. р., а годовой экономический эффект с учётом затрат составит 3069,45 т. р., что свидетельствует об экономической эффективности предложенных в работе мероприятий.

Можно заключить, что основная цель бакалаврской работы достигнута, все поставленные задачи в рамках проведённого исследования были решены в полном объёме. Разработанный комплекс мероприятий по совершенствованию регламентации труда персонала ЗАО «Изыскатель» может быть рекомендован ко внедрению на предприятии.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Анализ финансовой отчетности : учебник / под ред. М. А. Вахрушиной. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 434 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/textbook_5cfa59205f9890.46595973. – ISBN 978-5-16-018431-9. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2131071> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.
2. Бабалыкова И. А., Коровин Д. А., Пономаренко А. В., Шульженко Т. А. Малый бизнес в России: современное состояние и особенности учетной системы / И. А. Бабалыкова, Д. А. Коровин, А. В. Пономаренко, Т. А. Шульженко – Текст : электронный // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. – № 29 (3). – С. 421-430. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-biznes-v-rossii-sovremennoe-sostoyanie-i-osobennosti-uchetnoy-sistemy/viewer> (дата обращения 11.01.2025).
3. Байтасов, Р. Р. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / Р. Р. Байтасов. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 336 с. – ISBN 978-5-507-49281-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/417836> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.
4. Бевзюк, Е. А. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие для бакалавров / Е. А. Бевзюк, С. В. Попов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2023. – 211 с. – ISBN 978-5-394-05121-0. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/124097.html> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.
5. Былков, В. Г. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие для вузов / В. Г. Былков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 176 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-

534-19030-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/555800> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: по подписке.

6. Бычин, В. Б. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 188 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/2038. – ISBN 978-5-16-009283-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1850674> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

7. Васильева, Л. С., Петровская М. В. Финансовый анализ : учебник / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. – Москва : КноРус, 2023. – 880 с. – ISBN 978-5-406-10847-5. – URL: <https://book.ru/book/946957> (дата обращения: 11.01.2025). – Текст : электронный

8. Дроздова Т. С. Особенности анализа упрощённой бухгалтерской отчётности малого предприятия / Т. С. Дроздова – Текст : электронный // Journal of Economy and Business. – 2021. – Vol. 11-1 (81). – С. 68-73. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-analiza-uproschennoy-buhgalterskoj-otchetnosti-malogo-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 11.01.2025)

9. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 352 с. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/1685. – ISBN 978-5-16-019381-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2113856> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

10. «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих» (Материал подготовлен специалистами КонсультантПлюс). – Текст : электронный // КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка : официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/ (дата обращения: 11.01.2025)

11. «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих» (Материал подготовлен специалистами КонсультантПлюс). – Текст : электронный // КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка : официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92907/ (дата обращения: 11.01.2025)

12. Жигун, Л. А., Регламентация и нормирование труда : учебное пособие / Л. А. Жигун. – Москва : КноРус, 2021. – 208 с. – ISBN 978-5-406-05336-2. – Текст: электронный. – URL: <https://book.ru/book/936978> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: по подписке.

13. ЗАО «Изыскатель» [Официальный сайт]. URL: https://iziskatel-dlg.ru/o_kompanii (дата обращения: 11.01.2025)

14. Карамнова, Н. В. Научная организация труда : учебное пособие / Н. В. Карамнова. – Воронеж : Мичуринский ГАУ, 2020. – 243 с. – ISBN 978-5-94664-403-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/202031> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 695 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-019770-8. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

16. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 284 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-003651-9. – Текст : электронный. – URL:

<https://znanium.ru/catalog/product/1836627> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

17. Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда : учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 584 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-003458-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2053250> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

18. Киреева, Н. В. Экономический и финансовый анализ : учебное пособие / Н.В. Киреева. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 293 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-006267-9. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2085111> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

19. Корнева, О. Г., Абдуллаева М. М., Барабанщикова В. В. Разработка и апробация методики субъективной оценки уровня регламентации трудовых задач / О. Г. Корнева, М. М. Абдуллаева, В. В. Барабанщикова. – Текст : электронный // Национальный психологический журнал. – 2024. – Т. 19, № 1. – С. 101-113. – URL: <https://npsyj.ru/articles/article/10442/> (дата обращения 11.01.2025)

20. Костенко, Е. П. Трансформация механизма управления персоналом в условиях формирования нового технологического уклада / Е. П. Костенко. – Текст : электронный // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 2. – С. 58-69. – URL: <https://upravlenie-uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2020/06/58-69-1.pdf> (дата обращения 11.01.2025)

21. Кузьмичева, Е. Е. Организация и нормирование труда : учебное пособие / Е. Е. Кузьмичева. – Ярославль : МУБиНТ, 2024. – 132 с. – ISBN 978-5-93002-414-2. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/441524> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

22. Мадоян М. А., Мадоян С. М. Профессиональная деформация личности при совместительстве / М. А. Мадоян, С. М. Мадоян. – Текст : электронный // Ведомости уголовно-исполнительной системы. – 2023. – № 5. – С. 37-44. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-deformatsiya-lichnosti-pri-sovmestitelstve/viewer> (дата обращения 11.01.2025)

23. Никонорова, С. А. Регламентация, нормирование и оплата труда : учеб. пособие / С. А. Никонорова, М. В. Рахова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. – 99 с. – ISBN 978-5-9984-1415-2. – Текст: непосредственный.

24. Никулина А. Д., Стрекалова С. А. Актуальные вопросы техники составления упрощённой бухгалтерской отчётности / А. Д. Никулина, С. А. Стрекалова. – Текст : электронный // Вестник науки. – 2024. – Т. 1, № 4 (73). – С. 117-123. – URL: <https://vestnik-nauki.com/article/13679> (дата обращения 11.01.2025)

25. Павлова, Р. С. Документационное обеспечение работы кадровой службы : учебное пособие для вузов / Р. С. Павлова. – Санкт-Петербург : Лань, 2021. – 328 с. – ISBN 978-5-8114-7035-8. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/173090> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

26. «Профессиональные стандарты и квалификации» (Материал подготовлен специалистами КонсультантПлюс). – Текст : электронный // КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка : официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_157436/ (дата обращения: 11.01.2025)

27. Рябчикова, Т. А. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие / Т. А. Рябчикова. – Москва : ТУСУР, 2022. – 128 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL:

<https://e.lanbook.com/book/313661> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

28. Савельева, Е. А. Регламентация и нормирование современных трудовых процессов : учебное пособие / Е. А. Савельева. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 383 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – DOI 10.12737/1003918. – ISBN 978-5-16-014766-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003198> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ : ред. от 13.12.2024 : принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года. – Текст : электронный // КонсультантПлюс – надежная правовая поддержка : официальный сайт компании «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения 11.01.2025).

30. Управление персоналом: актуальные проблемы и тенденции: монография / под общ. ред. научного совета МИПИ им. Ломоносова. – СПб.: МИПИ им. Ломоносова, 2023. – 84 с. – Текст : электронный. – URL: https://spbipi.ru/files/Monografiya_M14_Upravleniye_personalom_Aktualnyye_problemy_i_tendentsii_2.pdf (дата обращения: 11.01.2025).

31. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 283 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-009810-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1039269> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

32. Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты : монография / Г. З. Ахметова, Е. И. Балалова, Е. В. Рибокене [и др.] ; под редакцией Н. В. Артемьева, М. Ю. Маковецкого. – Москва : МУИВ, 2023. – 220 с. – ISBN 978-

5-9580-0690-8. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/433646> (дата обращения: 11.01.2025). — Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

33. Хабарова А. С., Баранова И. В. Ликвидность как ключевая характеристика финансового состояния организации / А. С. Хабарова, И. В. Баранова – Текст : электронный // Сибирская финансовая школа. – 2020. – № 2 (138). – С. 28-39. URL: <https://sfs.elpub.ru/jour/article/view/101/101> (дата обращения: 11.01.2025)

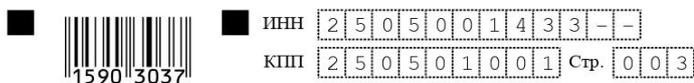
34. Шевченко, Н. Н. Основы кадрового консалтинга и аудита : учебное пособие / Н. Н. Шевченко, Н. И. Шаталова. – Санкт-Петербург : БГТУ "Военмех" им. Д. Ф. Устинова, 2022. – 75 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/382145> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

35. Шувалова, И. А. Трудовые права работников : научно-практическое пособие / И.А. Шувалова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 195 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Юридическая консультация). – DOI 10.12737/1850658. – ISBN 978-5-16-017383-2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1850658> (дата обращения: 11.01.2025). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ТГУ.

36. Юсупова С. М. Регламентация труда в российских организациях в условиях цифровой экономики / С. М. Юсупова. – Текст: электронный // Гуманитарный научный журнал. 2022. – № 2. – С. 3-14. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reglamentatsiya-truda-v-rossiyskih-organizatsiyah-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki/viewer> (дата обращения 11.01.2025)

Приложение А

Отчёт о финансовых результатах ЗАО «Изыскатель» (2021-2023 гг.)



Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ⁶	2110	10317	15731
-	Расходы по обычной деятельности ⁷	2120	(15929)	(19998)
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	-	-
-	Прочие расходы	2350	(985)	(133)
-	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2410	(347)	(510)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	(6944)	(4910)

Принято 09.03.2023 в 08:58
Имя файла: «NO_BOUPR_2508_2508_2505001433250501001_20230309_ede7c29b-5d2e-497a-b342-e51c3c60a588.»

Рисунок А.1 – Отчёт о финансовых результатах

Продолжение Приложения А



ИНН 2 5 0 5 0 0 1 4 3 3 - -
 КПП 2 5 0 5 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 3

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка ⁶	2110	14627	10317
-	Расходы по обычной деятельности ⁷	2120	(15211)	(15929)
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	-	-
-	Прочие расходы	2350	(66)	(985)
-	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2410	(460)	(347)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	(1110)	(6944)

Принято 11.03.2024 в 04:15

Имя файла: «NO_BOUPR_2508_2508_2505001433250501001_20240311_c d1fba93-e003-4f77-89a2-58b2223933c8»

Рисунок А.2 – Отчёт о финансовых результатах

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ЗАО «Изыскатель» (2021-2023 гг.)



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
-	Материальные внеоборотные активы ²	1150	2419	2718	3040
-	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
-	Запасы	1210	-	-	-
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1046	1117	5067
-	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	11979	8850	11883
-	БАЛАНС	1600	15444	12685	19990
	ПАССИВ				
-	Капитал и резервы ⁵	1300	9732	10842	17785
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
-	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
-	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
-	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
-	Кредиторская задолженность	1520	5712	1843	2204
-	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
-	БАЛАНС	1700	15444	12685	19990

Принято 11.03.2024 в 04:15

Имя файла: «NO_BOUPR_2508_2508_2505001433250501001_20240311_c d1fba93-e003-4f77-89a2-58b2223933c8»

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс

Приложение В

Положение о персонале ЗАО «Изыскатель»

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ИЗЫСКАТЕЛЬ»
(ЗАО «ИЗЫСКАТЕЛЬ»)

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ЗАО «Изыскатель»

А.Н. Кравченко

15.07.2022 г.



ПОЛОЖЕНИЕ

г. Дальнегорск

О персонале

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с положениями Устава ЗАО «Изыскатель» (далее – Работодатель), а также с соблюдением действующего порядка разработки локальных нормативных актов.
- 1.2. Положение о персонале определяет общие принципы организации трудовой деятельности, подходы к созданию нормальных условий труда и трудовые правоотношения между всеми наемными работниками ЗАО «Изыскатель» (в дальнейшем – «Работники») и Работодателем.
- 1.3. Работники предприятия – субъекты трудового права, физические лица, с которыми у Работодателя заключены трудовые договоры. Работниками предприятия не являются лица, выполняющие работы/оказывающие услуги на основании договоров гражданско-правового характера или иных договоров, не имеющих статуса трудовых.
- 1.4. Положение о персонале утверждается генеральным директором ЗАО «Изыскатель».
- 1.5. В случае возникновения вопросов у Работника и (или) Работодателя (в дальнейшем – «Стороны»), не урегулированных настоящим Положением, Стороны используют соответствующие нормы действующего законодательства.
- 1.6. Настоящее положение вступает в силу с 15 июля 2022 г.

2. Организация работы по подбору кандидатов на вакантные должности

- 2.1. Подбор кандидатов на вакантные должности находится в компетенции специалиста по кадрам предприятия.
- 2.2. В случае ввода новой вакансии поиск проводится только при наличии изменения в штатном расписании и соответствующей должностной инструкции.
- 2.3. Прием сотрудников проводится на конкурсной основе. Общий срок конкурса не должен превышать 2 (двух) месяцев со времени заполнения стандартного бланка заявки.
- 2.4. Конкурсный отбор осуществляется посредством внутренних резервов, таких как ротация персонала, личные рекомендации, и внешних источников: СМИ (локальные,

Рисунок В.1 – Положение о персонале

Продолжение Приложения В

региональные), государственная служба занятости, Интернет-ресурсы и т. д.

2.5. В целях повышения эффективности отбора практикуются многоуровневые собеседования, при необходимости – дополнительное тестирование.

2.6. Решение о приеме на работу принимает руководитель подразделения, нанимающий сотрудника, при согласовании со специалистом по кадрам и генеральным директором предприятия.

3. Порядок оформления на работу

3.1. При оформлении на работу кандидат представляет следующие документы:

- паспорт (или иной документ, удостоверяющий личность);
- трудовую книжку (если кандидат уже имеет опыт работы);
- документ об образовании;
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- документ, подтверждающий регистрацию в системе индивидуального (персонифицированного) учета, в том числе в форме электронного документа (СНИЛС);
- данные об идентификационном номере налогоплательщика (ИНН);
- заполненную анкету;
- заявление о приеме на работу.

На основании предъявленных документов (подлинников) специалист по кадрам заполняет форму Т-2 и дает с ней ознакомиться Работнику под роспись.

3.2. Работника знакомят под подпись с локальными нормативными актами и иными организационно-распорядительными документами, принятыми в ЗАО «Изыскатель».

3.3. При поступлении на работу Стороны заключают трудовой договор. Трудовой договор составляется в письменной форме, в двух экземплярах, один из которых хранится в кадровой службе, другой выдается Работнику на руки.

3.4. Трудовой договор составляется на основании Трудового кодекса Российской Федерации (ТК РФ) и содержит, в частности:

- название должности в соответствии со штатным расписанием;
- определение места работы;
- дату возникновения (начала) трудовых правоотношений Сторон;
- длительность испытательного срока;
- основные условия оплаты труда;
- условия труда;
- обязательства Сторон;
- реквизиты Сторон.

3.5. Испытательный срок устанавливается для рядовых работников на срок не более 3 месяцев; для руководителей компании и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей – на срок до 6 месяцев (ст. 70 ТК РФ).

3.6. Прием на работу в порядке перевода из сторонних организаций производится только с разрешения генерального директора.

3.7. Одновременно с подписанием Сторонами трудового договора издается приказ «О приеме на работу», с которым знакомят Работника под роспись.

3.8. При зачислении в штат каждый Работник в обязательном порядке проходит инструктажи по охране труда и пожарной безопасности.

4. Порядок прохождения испытательного срока

Рисунок В.2 – Положение о персонале

Продолжение Приложения В

- 4.1. Работник вместе с руководителем подразделения намечает цели, прописывает план работ, которые должны быть выполнены в течение испытательного срока.
- 4.2. Руководитель подразделения назначает куратора (сотрудника подразделения, проработавшего в компании не менее 1 года), который знакомит Работника с правовыми и этическими нормами, принятыми в ЗАО «Изыскатель».
- 4.3. Руководитель подразделения осуществляет контроль прохождения испытательного срока Работником.
- 4.4. Работник предоставляет отчет о выполнении плана работ не позднее чем за 14 (четырнадцать) дней до окончания испытательного срока.
- 4.5. Руководитель подразделения дает заключение «прошел испытательный срок» или «не прошел испытательный срок» и аргументирует его.
- 4.6. Заключение согласовывается с генеральным директором ЗАО «Изыскатель».
- 4.7. Согласованное заключение поступает к специалисту по кадрам ЗАО «Изыскатель» не позднее чем за 1 (одну) неделю до окончания испытательного срока Работника.
- 4.8. При отрицательном результате прохождения испытательного срока следует увольнение по ст. 71 ТК РФ с формулировкой «как не выдержавший испытание».

5. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации работников

- 5.1. Осуществление общего управления процессом обучения персонала находится в компетенции генерального директора ЗАО «Изыскатель» при содействии специалиста по кадрам предприятия.
- 5.2. Обучение персонала проводится по следующим направлениям:
 - повышение квалификации, допуски, аттестации руководителей, специалистов и ИТР.
- 5.3. Для профессиональной подготовки и переподготовки Работодатель может организовывать и финансировать образовательные мероприятия разного вида (как внутри предприятия, так и за его пределами, с привлечением сторонних преподавателей).
- 5.4. Необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд определяет Работодатель (с письменного согласия работников).
- 5.5. Программа и бюджет обучения разрабатываются специалистом по кадрам предприятия и утверждаются генеральным директором.

6. Аттестация работников

- 6.1. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования кадрового потенциала предприятия, улучшения подбора, расстановки, обучения персонала, определения степени эффективности труда каждого Работника.
- 6.2. Необходимость направления Работников на прохождение независимой оценки квалификации определяет Работодатель (с письменного согласия Работников).
- 6.3. В целях проведения аттестации работников Работодатель может привлекать сторонних консультантов (экспертов).
- 6.4. Основными критериями при проведении аттестации служат квалификация Работника и результаты, достигнутые им при исполнении должностных обязанностей.
- 6.5. Результатом аттестации служат выводы о соответствии Работника занимаемой должности; рекомендации о возможных путях работы с зонами развития аттестуемого; зачисление в кадровый резерв; как горизонтальный, так и вертикальный перевод; решения по изменению вознаграждения Работника.

7. Работа с кадровым резервом

Рисунок В.3 – Положение о персонале

Продолжение Приложения В

- 7.1. Работа с кадровым резервом находится в компетенции специалиста по кадрам предприятия.
- 7.2. Кадровый резерв является основным источником заполнения должностей руководителей среднего звена и специалистов.
- 7.3. В кадровый резерв включаются Работники, добившиеся наиболее значимых результатов в результате работы.
- 7.4. Список кадрового резерва утверждается генеральным директором предприятия не позднее 15 января текущего года и пополняется в течение года новыми кандидатами за счет выбывших.
- 7.5. Специалист по кадрам предприятия наряду со списком кадрового резерва представляет и утверждает у генерального директора план работы с кадровым резервом, который включает в себя:
 - индивидуальный план обучения резервиста (дополнительное образование и др.);
 - решение практических задач кандидатами на выдвижение (дублирование или замещение руководителя);
 - личный план повышения профессиональной и управленческой квалификации.

8. Права и обязанности сторон

8.1. Обязанности Работодателя:

- 8.1.1. Правильно организовать труд Работников в соответствии с их квалификацией, полученной специальностью, должностью и условиями трудового договора, чтобы каждый Работник имел закрепленное за ним рабочее место, до начала поручаемой работы был ознакомлен с предстоящим заданием, обеспечен инструментом, спецодеждой и средствами индивидуальной защиты, безопасными условиями труда, сырьем, материалами, необходимыми для непрерывной работы в течение рабочего дня.
- 8.1.2. Создавать условия для повышения эффективности труда и качества работы; сокращения ручного, малоквалифицированного и тяжелого труда; повышения культуры Работников предприятия.
- 8.1.3. Своевременно доводить до Работников плановые и служебные задания, обеспечивать их выполнение с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.
- 8.1.4. Постоянно совершенствовать организацию труда.
- 8.1.5. Соблюдать законодательство о труде, обеспечивать соблюдение Работниками правил по технике безопасности, улучшать условия труда, техническое оборудование рабочих мест.
- 8.1.6. Проводить мероприятия по укреплению трудовой и производственной дисциплины, устранению потерь рабочего времени, рациональному использованию трудовых ресурсов и оптимизации управления, совершенствованию организационно-штатной структуры в соответствии с потребностями производства.
- 8.1.7. Принимать необходимые меры по профилактике производственного травматизма, профессиональных и других заболеваний Работников, связанных с условиями производства; предоставлять льготы и компенсации Работникам, занятым на рабочих местах с вредными условиями труда.
- 8.1.8. Обеспечивать повышение квалификации Работников в соответствии с потребностями производственно-коммерческой деятельности предприятия.
- 8.1.9. Проводить индивидуальную работу с рабочими и служащими всех категорий, планировать и осуществлять меры по служебному росту и развитию карьеры персонала.
- 8.1.10. Создавать и поддерживать в трудовых коллективах творческую, деловую атмосферу.
- 8.1.11. Своевременно разрешать обоснованные жалобы и предложения Работников, не

Рисунок В.4 – Положение о персонале

Продолжение Приложения В

допускать ущемления их личных и трудовых прав, обеспечивать разрешение назревших социально-бытовых проблем персонала в соответствии с финансово-хозяйственными возможностями предприятия и личным вкладом каждого Работника в производственную деятельность предприятия.

8.2. Права Работодателя:

- 8.2.1. Управлять предприятием и персоналом и принимать решения в пределах предоставленных полномочий.
- 8.2.2. Заключать и расторгать контракты с Работниками.
- 8.2.3. Давать указания, обязательные для подчиненного Работника.
- 8.2.4. Оценивать работу подчиненных Работников.
- 8.2.5. Контролировать соблюдение и исполнение внешних и внутренних нормативных документов, в том числе Правил внутреннего трудового распорядка.
- 8.2.6. Поощрять Работника в соответствии со своей компетенцией.
- 8.2.7. Принимать меры дисциплинарного воздействия и взыскания в соответствии со своей компетенцией.

8.3. Обязанности Работника:

- 8.3.1. Добросовестно выполнять определенные им должностными инструкциями, трудовым договором (контрактом) обязанности.
- 8.3.2. Соблюдать трудовую и производственную дисциплину.
- 8.3.3. Своевременно выполнять производственные и служебные задания, установленные нормы труда. Улучшать качество работ и выпускаемой продукции, не допускать упущений и брака в работе, соблюдать техническую дисциплину.
- 8.3.4. Содержать в чистоте и порядке свое рабочее место, поддерживать порядок на территории предприятия.
- 8.3.5. Соблюдать условия хранения материальных ценностей, бережно относиться к собственности предприятия.
- 8.3.6. Принимать своевременные меры к устранению на рабочих местах причин и условий, затрудняющих или препятствующих эффективной работе конкретного участка и предприятия в целом. Личным вкладом обеспечивать экономическую устойчивость предприятия и стабильность в его развитии в условиях рыночной экономики.
- 8.3.7. Вести себя достойно, не допускать проступков или действий, которые могут нанести ущерб имиджу предприятия.
- 8.3.8. В интересах обеспечения эффективной производственно-коммерческой деятельности предприятия постоянно повышать свою квалификацию.
- 8.3.9. Соблюдать требования противопожарной безопасности, охраны и гигиены труда, производственной санитарии.
- 8.3.10. Соблюдать установленные администрацией предприятия режимы пропуска и работы с носителями информации ограниченного пользования.

8.4. Права Работника:

- 8.4.1. Выполнять работу, отвечающую его профессиональной подготовке и квалификации.
- 8.4.2. Работать в безопасных производственных и социально-бытовых условиях.
- 8.4.3. Получать своевременную заработную плату в рамках действующей в ЗАО «Изыскатель» системы оплаты труда.
- 8.4.4. Отдыхать в соответствии с действующим законодательством.
- 8.4.5. Повышать профессиональный уровень, квалификацию, разрядность, осваивать смежную профессию.

Продолжение Приложения В

8.4.6. Получать пособия по социальному страхованию, социальное обеспечение по возрасту, а также в случаях, предусмотренных законами и иными нормативными актами.

9. Заключительные положения

9.1. Предусмотренные настоящим Положением правила обязательны для исполнения как Работниками предприятия, так и Работодателем.

9.2. При заключении трудового договора Работник соглашается с нормами настоящего Положения, обязуется их применять и исполнять.

9.3. Включение в трудовой договор условий, ухудшающих права Работника по сравнению с нормами, предусмотренными действующим трудовым законодательством и настоящим Положением, не допускается.

Рисунок В.6 – Положение о персонале

Приложение Г

Лист наблюдения (фотография рабочего дня)

ЛИСТ НАБЛЮДЕНИЯ (ФОТОГРАФИЯ РАБОЧЕГО ДНЯ)

Место проведения наблюдения: ЗАО «Изыскатель», г. Дальнегорск

Цель: выявление потерь рабочего времени

Наблюдатель: Мартынова Надежда Викторовна

Объекты наблюдения:

- главный бухгалтер / специалист по кадрам (13.11.2024)
- главный инженер (19.11.2024)
- заведующий грунтоведческой лабораторией (04.12.2024)

Затраты времени	Главный бухгалтер / Специалист по кадрам		Главный инженер		Заведующий грунтоведческой лабораторией		Среднее значение	
	Продолжительность							
	минут	%	минут	%	минут	%	минут	%
Подготовительно-заключительная работа, ПЗ	15	3,13	23	4,79	37	7,71	25	5,21
Оперативная работа, ОП	343	71,46	345	71,88	284	59,17	324	67,50
в том числе основная, О	116	24,17	154	32,08	103	21,46	124,33	25,90
вспомогательная, В	227	47,29	191	39,79	181	37,71	199,67	41,60
Обслуживание рабочего места, ОБ	43	8,96	38	7,92	67	13,96	49,33	10,28
Отдых и личные надобности, ОТЛ	18	3,75	13	2,71	16	3,33	15,67	3,26
Потери рабочего времени, связанные с несовершенством информационной системы, ПНИ	34	7,08	23	4,79	29	6,04	28,67	5,97
Потери рабочего времени, связанные с нарушениями дисциплины труда, ПНД	27	5,63	38	7,92	47	9,79	37,33	7,78
Итого по балансу	480	100%	480	100%	480	100%	480	100%

Рисунок Г.1 – Лист наблюдения