

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ
ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО «СПМЗР»)**

Выпускная квалификационная работа

**студента (ки) заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 «Управления персоналом»
5 курса группы 05001162
Черновой Натальи Николаевны**

Научный руководитель:
Ассистент кафедры
управления персоналом
Исмаилова Анна Владимировна

БЕЛГОРОД 2016

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях высокоразвитого производства, оснащенного сложной техникой, необходим научный подход к организации труда на рабочих местах. Рационально организованное рабочее место обеспечивает благоприятные условия труда, правильное построение трудового процесса, избавляет от лишних и неудобных движений, позволяет сократить затраты времени, улучшить использование оборудования, повысить качество выполняемой работы, обеспечить сохранность оборудования.

Следовательно, **актуальной** становится **проблема** разработки комплекса мероприятий с целью совершенствования организации труда персонала организации, в частности, организация рабочих мест в соответствии с требованиями научной организации труда. Обращение к данной теме обусловлено необходимостью решения проблемы поиска путей и способов оптимизации и совершенствования рабочих мест, как важного условия повышения эффективности труда и удовлетворенности трудом сотрудников ООО «СПМЗР».

Степень разработанности темы. Теория и практика исследования различных аспектов организации рабочих мест персонала представлена в трудах Б.М. Генкина, В.Д. Грибова, А.И. Жучкова, А.П. Егоршина, А.К. Зайцева, Ю.Г. Рофе, и других.

Актуальность темы дипломной работы обуславливает выбор объекта и предмета исследования, его цели и задач.

Объект исследования – ООО «СПМЗР».

Предмет исследования – особенности организации рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР».

Цель данной работы – разработать ряд мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест в ООО «СПМЗР».

В рамках поставленной цели решаются следующие **задачи**:

- 1) изучить теоретические основы организации рабочих мест на предприятии;
- 2) выявить особенности организации рабочих мест в ООО «СПМЗР»;
- 3) разработать ряд мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест в ООО «СПМЗР»;
- 4) обосновать социально-экономическую эффективность данных мероприятий.

Теоретико-методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области изучения особенностей организации и планирования рабочих мест персонала с точки зрения научной организации труда.

Эмпирическая база исследования включает в себя: - научные источники в виде данных и сведений из учебной и научной литературы, журнальных статей, материалов научных конференций, семинаров и пр.; - статистические источники; - официальные документы (законодательные и нормативные акты); - результаты расчетов автора работы в рамках проведенного исследования.

Научно-практическая значимость исследования заключается, прежде всего:

- в выявленных проблемах в области организации и планировании рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР»;
- в определении направлений и формулировании способов обозначенных проблем в системе организации рабочих мест персонала;
- в разработке программы совершенствования организации рабочих мест сотрудников различных категорий ООО «СПМЗР». Кроме того, практическая значимость результатов дипломной работы состоит в его ориентированности на руководителей организации, специалистов по управлению персоналом и регулированию социальных отношений в организациях.

Методы исследования: анализ документов, методы экономического анализа, анкетирование, методы качественной и количественной обработки данных, SWOT-анализ.

Конкретные методики диагностики, используемые в работе:

- анкета «Удовлетворенность трудом»;
- экспертная оценка организации рабочих мест на предприятии.

Содержание дипломной работы представлено введением, тремя главами, заключением, списком литературы, приложениями.

Глава 1. Теоретические основы организации рабочих мест на предприятии

1.1 Сущность организации рабочих мест

Обеспечивая эффективную организацию рабочего места на предприятии, руководство преследует цель обеспечить надежно функционирующее первичное звено всего производственно-технологического процесса. Качество и характер организации рабочих мест влияют на эффективность труда персонала, оптимизацию использования орудий и средств производства. Все выше перечисленное обеспечивает не только высокий уровень производительности труда, но качество и себестоимость выпускаемой продукции, а также многие другие показатели финансово-экономической деятельности предприятия.

Перечислим основные элементы рабочего места:

- производственная площадь;
- основное оборудование;
- устройство для хранения материала, заготовок, готовой продукции, отходов и брака;
- устройство для хранения инструментария, оснастки и приспособлений;
- устройство, обеспечивающее подъемно-транспортные работы;
- приспособления для безопасности и удобства работ [5, с.17].

Рабочее место – это закрепленное за рабочими или группой рабочих некоторая часть производственной площади, оснащенная необходимыми технологическими, вспомогательными, подъемно-транспортными оборудованием, технологической, организационной оснасткой, предназначенной для выполнения конкретной части производственного процесса. Организация рабочих мест естественно формирует обстановку, в которой постоянно пребывает рабочий на производстве. Характер оснащенности рабочего места определяет самочувствие и работоспособность,

настроение и мотивацию, что безусловно оказывает влияние на качество производительности труда каждого сотрудника. Подробнее остановимся на различных аспектах (сторонах) рабочего места.

Техническая сторона рабочего места обеспечивается прогрессивным оборудованием, необходимым технологическим и организационным инструментарием, диагностическим и контрольно-измерительными приборами, которые предусмотрены технологией, а также подъемно-транспортным средством.

Организационная сторона рабочего места представлена имеющимся оборудованием, которое должно быть размещено рационально, располагаться в пределах досягаемости на рабочей зоне. Рациональная организация предполагает оптимальное обслуживание сырьем, материалом, заготовками, необходимыми деталями, инструментарием для ремонта оборудования, оснастки и уборки отходов; условия труда обеспечивают безопасность и безвредны для здоровья персонала.

Экономическая сторона организация рабочего места предполагает обеспечение оптимальной занятости сотрудников (персонала предприятия), а также поддержание максимально высокого уровня производительности труда и качества работы.

Эргономическая сторона актуальна при проектировании и разработке оборудования, совершенствования технологической и организационной оснастки, перепланировке рабочего места персонала[16, с.37].

Процесс труда сотрудника предприятия осуществляется и определяется следующими закономерностями, которые не зависят от того, какую функцию он выполняет, к ним относятся:

- особенности размещения рабочего в производственной зоне;
- расположение производственной зоны;
- последовательность, количество, пространственная протяженность трудового процесса производственных движений;

- последовательность и быстрота вхождения сотрудника в деятельность;
- появление, увеличение, уменьшение утомляемости [23, с.29].

С помощью эргономики исследуется влияние, которое оказывают на функциональное состояние и работоспособность человека, различные факторы рабочей среды. Эти факторы и их специфика их влияния должна учитываться при проектировании оборудования, обеспечении организационного и технологического инструментария, при научном обосновании рациональной планировки рабочих мест.

Таким образом, решение проблемы эффективной организации рабочего места преследует цель рационального сочетания необходимых предметных элементов в конкретном производственном процессе и человека, обеспечение высокой производительности труда, удобных, безопасных и благоприятных условий труда.

1.2. Классификация рабочих мест

Одно рабочее место отличается от другого по многим признакам. В литературе, посвященной изучению данного вопроса, представлено несколько классификаций рабочих мест по разным основаниям.

Рабочие места по основанию: функциональности делят на рабочее место руководителя, специалиста, служащего, рабочего, вспомогательного персонала, персонала охраны и т.д.

По основанию профессиональной принадлежности определяют например, рабочее место бухгалтера, экономиста, врача, делопроизводителя, маляра, строителя и пр.

По основанию отнесенности рабочего места к какому-либо виду производства рабочие места бывают основного производства и вспомогательного [31, с.43].

По основанию типа производства выделяют рабочее место массового производства, серийного и единичного производства.

По основанию специализации рабочее место бывает специализированным и универсальным [28, с.16].

По основанию степени механизации различают рабочее место для выполнения ручных, а также ручных механизированных и машинно-ручных работ, кроме того бывает рабочее место машинное, полуавтоматизированное, автоматизированное и аппаратурное [54, с.79].

По основанию количества базового технологического оборудования рабочее место может быть как без оборудования, так и одностаночным, то есть одноагрегатным или одноаппаратным, еще многостаночным или многоагрегатным, многоаппаратным.

По основанию дислокации различают рабочее место в помещении, рабочее место на открытом воздухе, а также рабочее место, находящееся на высоте и под землей [61, с.112].

По основанию количества или числа исполнителей различают рабочие места индивидуальные и коллективные.

По основанию количества смен выделяют 1, 2, 3, 4-х сменные рабочие места.

По основанию степени подвижности рабочее место бывает стационарным и передвижным.

По основанию положения рабочего классифицируют рабочее место сидя, рабочее место стоя и переменное.

По основанию характера условий труда бывает рабочее место с благоприятными, с тяжелыми, с вредными условиями труда, а также рабочее место с особенно тяжелыми физическими усилиями, связанное с особо вредным производством, с высоким нервно-психическим напряжением и пр.

По основанию времени использования выделяют постоянное рабочее место, временное и сезонное [11, с.210].

Огромное значение в деле организации рабочего места играет обеспечение его рациональной планировки. Удобная планировка рабочих мест обеспечивает профилактику лишних трудовых движений и непроизводительных затрат энергии рабочего, эффективное использование производственной площади, обеспечение безопасных и комфортных условий труда [2, с.71].

Планировкой рабочих мест предполагает пространственное расположение разнообразного оборудования, технологического и организационного инструментария, самого рабочего или бригады на конкретной производственной площади.

Рациональное планирование рабочих мест обеспечивает работнику удобную позу, возможность использования инновационных методов и средств труда, сокращение траекторий движения рабочего и предмета труда и т.д.[13, с.34]. Планирование рабочего места бывает внешним и внутренним. Внешнее планирование рабочих мест заключается в определении его месторасположения относительно других рабочих мест в подразделении. Внешнее планирование целесообразно осуществлять непосредственно для каждого рабочего места, имеющихся в подразделении одновременно [21, с.137].

Определяя местоположение конкретных рабочих мест подразделения, следует опираться на строительные нормативы и правила, санитарные нормы проектирования, стандарты безопасности труда. Планирование рабочих мест предполагает решение следующих задач:

- экономно использовать производственные площади;
- рационально размещать смежные рабочие места и место руководителя;
- сокращать расстояние переходов и транспортировки необходимых материалов;
- способствовать изоляции рабочего места с вредным производством;
- обеспечить безопасность труда.

Санитарные нормы определяют минимальную площадь рабочего места,

она должна составлять не менее четырех с половиной квадратных метра при высоте потолка три и два метра в помещении. На каждого рабочего объем производственного помещения должен быть равен пятнадцать и более кубических метров. Определяя площадь рабочих мест необходимо учитывать габариты оборудования, а также санитарные нормы и правила техники безопасности труда [30, с.84]. Если рабочие места тесно связаны производственным циклом, то их нужно размещать как можно ближе друг к другу, следя за тем, что маршрут продвижения предмета производства должен быть наикратчайшим [40, с.92].

При внутренней планировке рабочих мест важно рационально разместить технологическое оборудование, инструментарий, используя специализированные шкафы, тумбочки, необходимо также правильно расположить заготовки и детали на поверхности рабочего места, которая должна обеспечивать удобное расположение, рациональность и минимизацию движений и пр. [26, с.55].

Соблюдать указанные условия призваны помочь следующие рекомендации практического характера:

- каждый предмет должен находиться на определенном месте;
- предмет, которым пользуются чаще, должен располагаться как можно ближе к человеку и в области рабочей зоны;
- важно располагать предметы так, чтобы движения человека ограничивались движением предплечья, пальцев и кисти рук;
- слева размещается все, что нужно брать левой рукой, а справа располагаются материалы и инструменты, для правой руки, предметы, которые нужно брать обеими руками, нужно располагать там, куда в процессе работы обращено тело рабочего.

Проектируя внутреннюю планировку рабочих мест важно учесть и зону обзора. Четкое восприятие предмета в горизонтальной плоскости возможно под углом в сорок – тридцать градусов. Для вертикальной плоскости четкость

восприятия обеспечивается расположением предметов под углом в пятнадцать градусов [32, с.158].

Внутреннее планирование рабочих мест предполагает рациональное размещение всех необходимых в производственном процессе предметов и оборудования относительно друг к другу и работника. Внутренняя планировка решает следующие задачи:

- обеспечить наименьшие затраты рабочего времени для выполнения работ, закрепленных за конкретным рабочим местом;
- минимизировать физиологические усилия и нервно-психическое напряжение работника;
- повысить уровень удобства при выполнении работы и при обслуживании оборудования;
- обеспечить достаточный обзор в рамках активной рабочей зоны всех нужных частей оборудования, инструментов, приборов и механизмов;
- оптимизировать маршрут передвижений работников в пределах рабочего места;
- рационализировать рабочую позу работника;
- создать благоприятные, безопасные и комфортные условия труда [41, с.213].

Рассмотрим алгоритм процесса внутренней планировки рабочего места. Он представлен следующими шагами:

- определение местоположения основного, вспомогательного инструментария и тары;
- установление местоположения исполнителя относительно оборудования и его рабочей позы;
- компоновка на рабочей поверхности контрольно-измерительных приборов и органов управления;
- установление средств безопасности;
- установление организационной оснастки.

- размещение предметов технологической оснастки, рабочей документации, справочной и специальной литературы;
- установление средств местного освещения, средств связи и сигнализации;
- размещение хозяйственных средств [46, с.97].

Планируя организацию рабочего места нужно учитывать возможность ее быстрого и своевременного изменения. Особенность размещения оборудования определяется спецификой труда, видом, типом производства, функцией, численностью персонала, уровнем механизации труда, количеством инструментария и прочими функциональными характеристиками каждого рабочего места [49, с.82].

Организационная оснастка должна быть размещена в соответствии с последовательностью выполняемых работ. Важно предусмотреть отдельное хранение документов, режущих, измерительных и других вспомогательных инструментов.

Стеллажи и столы, предназначенные для хранения предметов труда, нужно располагать так, чтобы они соответствовали по высоте или были немного выше уровня поверхности, на которой осуществляется процесс обработки различных деталей.

Высота столов, стеллажей, предназначенных для расположения готовой продукции должна быть ниже уровня обработки детали или располагаться на одном уровне [11, с.62].

Выбор рабочей мебели нужно проводить с учетом антропометрических данных и пола работников. Мебель должна иметь хорошо регулируемые как по высоте сидения, так и по углу нужного наклона спинки.

Высота рабочих столов должна отвечать особенностям характеру работы и пола сотрудника.

Габариты мебели должны соответствовать размерам помещения и подбираться под специфику выполнения конкретной деятельности и

соответствовать принципу рационального использования производственной площади [13, с.56].

Огромное значение имеет выбор осветительных приборов. Освещение рабочего места должно обеспечивать достаточный уровень, как общего освещения, так и специального освещения рабочей поверхности, пространства, обеспечивать одинаковое освещение разных приборов, контрастность рабочих элементов и фона, отсутствие ослепляющего воздействия света [11, с.93].

1.3. Аттестация рабочих мест как комплексная оценка условий труда

Аттестация рабочих мест – это их комплексная проверка на соответствие техническим, экономическим, организационным и социальным требованиям [9, с.44].

Работа по аттестации рабочих мест на предприятиях достаточно широко проводилась в дореформенное время, особенно в середине 80-х годов XX в. В настоящее время практика проведения аттестации рабочих мест, безусловно, заслуживает определенного внимания. Комплексная аттестация рабочих мест с последующей их рационализацией – основа повышения эффективности труда и производства, качества продукции, снижения ее себестоимости [16, с.76].

Аттестация рабочих мест позволяет обоснованно решать вопросы оценки условий труда на рабочих местах и установления льгот и доплат за работу в неблагоприятных условиях; проверять обоснованность норм материальных затрат; полнее и рациональнее использовать вложения финансовых средств и многие другие вопросы [16, с.25].

Первый этап аттестации рабочих мест – их учет, предусматривающий определение числа рабочих мест, классификацию и группировку их по видам и характеру использования, по категориям занятых на них работников и др.

Количество рабочих мест определяется:

- прямым счетом по количеству станков, агрегатов, машин, механизмов, комплектам технологической и организационной оснастки при обслуживании (по норме) каждой единицы одним работником;

- по установленным зонам обслуживания;

- по рабочим постам.

В отдельных производствах (строительство) количество рабочих мест определяется на основе нормативной трудоемкости по видам работ, производственным процессам или их законченной части [21, с.72].

Каждое рабочее место учитывается как одно независимо от того, используется ли оно в одну, две или более смен.

Учет ведется по специальной ведомости.

Второй этап – непосредственная аттестация рабочих мест, в ходе которой каждое рабочее место оценивается комплексно по следующим трем уровням:

- техническому;

- организационному;

- условиям труда и технике безопасности.

Для оценки технического уровня рабочего места могут использоваться следующие основные показатели:

- соответствие технологических процессов, оборудования, оснастки, инструмента и средств контроля требованиям обеспечения высокого качества продукции;

- уровень производительности оборудования;

- соотношение фактической и проектной производительности оборудования;

- технологическая оснащенность рабочего места;

- оправданность степени механизации труда.

При оценке организационного уровня рабочего места анализируются следующие показатели:

- рациональность планировки;

- количество и комплектность оргоснастки, прогрессивность ее конструкции и техническое состояние;
- применение многостаночного (многоагрегатного) обслуживания;
- рациональность обслуживания рабочих мест;
- соответствие форм организации труда технологическому процессу, характеру и объему выполняемых работ;
- использование рациональных приемов и методов труда;
- квалификация работника, ее соответствие сложности и требуемому качеству выполняемых работ;
- качество действующих норм труда;
- эффективность использования рабочего места: уровень использования оборудования во времени; коэффициент сменности, занятость работника производительным трудом в течение смены.

При оценке условий труда и техники безопасности анализируются:

- соответствие санитарно-гигиенических условий нормативным требованиям;
- соответствие производственного процесса, оборудования, организации рабочего места стандартам безопасности и нормам охраны труда;
- объемы ручного и тяжелого физического труда;
- наличие монотонного труда;
- обеспеченность работающих спецодеждой и спецобувью, средствами защиты и их соответствие стандартам безопасности труда и установленным нормам.

По результатам аттестации рабочих мест каждое из них может быть отнесено к одной из трех групп [25, с. 273].

1) аттестованные рабочие места – рабочие места, показатели которых полностью соответствуют требованиям или превышают их;

2) подлежащие рационализации – рабочие места, отдельные показатели которых не соответствуют установленным требованиям, но могут быть доведены до уровня этих требований в процессе рационализации;

3) подлежащие ликвидации – рабочие места, показатели которых не соответствуют и не могут быть доведены до уровня установленных требований в результате рационализации. К этой же группе относятся рабочие места, рационализация которых экономически не целесообразна, а также излишние рабочие места.

Третий этап – рационализация рабочих мест. Разработка мероприятий по рационализации рабочих мест проводится на основе анализа данных аттестации. В ходе технико-экономического анализа рассматриваются результаты оценки рабочих мест и предложения по их совершенствованию, устанавливается реальная потребность в каждом рабочем месте, рассчитывается эффект от доведения рабочих мест до нормативного уровня и необходимые затраты, выявляются возможности предприятия для проведения рационализации рабочих мест [25, с.276].

Мероприятия рекомендуется разрабатывать по следующим основным направлениям:

- 1) по повышению технического уровня рабочих мест;
- 2) по повышению организационного уровня рабочих мест;
- 3) по улучшению условий труда и техники безопасности на рабочих местах;
- 4) по ликвидации излишних и малоэффективных рабочих мест. [4, с.243]

Комплексная оценка условий труда на основе специальных исследований факторов производственной среды проводится при аттестации рабочих мест. Результаты этой работы используются предприятиями и организациями для проведения мероприятий для улучшения условий труда, установления доплат, льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда, в том числе за счет собственных средств предприятий и организаций, а также для

определения дифференцированных тарифов (взносов) на государственное социальное страхование в зависимости от условий труда [32, с.75].

Аттестация рабочих мест по условиям труда проводится один раз в 5 лет специальной комиссией, в состав которой включаются главные специалисты предприятия, работники отделов кадров, труда и заработной платы, охраны труда, медицинские работники, представители профсоюзного комитета. Исследования санитарно-гигиенических факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса проводятся на конкретных рабочих местах путем лабораторных исследований, инструментальных замеров и расчетов. Результаты инструментальных замеров параметров вредных и опасных производственных факторов оформляются протоколами и заносятся в Карту условий труда на рабочем месте [41, с.118].

Обязательным приложением к Карте являются данные хронометражных наблюдений, используемые в качестве методик измерения при оценке фактических величин психофизиологических факторов условий труда.

Оценка результатов исследования и инструментальных замеров санитарно-гигиенических факторов проводится путем сопоставления их фактических значений с нормативными [44, с.91].

Общая оценка условий труда в баллах рассчитывается путем суммирования оценок всех производственных факторов по гр. 7 части 1 и гр. 4 части 2 и заносится в раздел II Карты. На ее основании условия труда классифицируются на следующие группы:

- допустимые (производственные факторы не превышающие ПДК и ПДУ);
- вредные и тяжелые 1-й степени (общая оценка менее 6 баллов);
- вредные и тяжелые 2-й степени (общая оценка от 6 до 8 баллов включительно);
- вредные и тяжелые 3-й степени (общая оценка свыше 8 баллов).

По результатам аттестации составляются:

- перечни рабочих мест, производств, профессий и должностей, работники которых подтвердили право на пенсию в связи с особыми условиями труда;

- перечни рабочих мест, производств, профессий и должностей, работниками которых устанавливаются оплаты за работу в неблагоприятных условиях труда;

- организационно-технические мероприятия по рационализации рабочих мест в целях приведения их в соответствие с требованиями правил и норм охраны труда [42, с.54].

Рабочее место обеспечивает работнику быстрое качественное выполнение своих профессиональных обязанностей. Забота руководителей предприятия о планировке, обеспеченности рабочих мест необходимым инструментарием снижает издержки связанные бракованной продукцией, с явлениями абсентеизма и халатного отношение работников к своим обязанностям. Рационально оборудованное рабочее место с учетом специфики производства, существенно сокращает время выпуска продукции и служит профилактикой утомляемости и напряженности персонала.

Аттестация рабочих мест позволяет научно и рационально решать проблемы оценки благоприятных условий труда персонала, определения льгот, доплат, положенных за работу в неблагоприятных условиях; способствуют проверке обоснованности существующих норм материальных затрат; а также целенаправленно и рационально использовать финансовые вложения и многое другое.

Глава 2. Изучение организации рабочих мест в ООО «СПМЗР»

2.1. Краткая характеристика организации

Строительная организация ООО «Специализированное предприятие механизации земляных работ» работает на строительном рынке с 1999 года.

Территориально ООО «СПМЗР» находится в г. Белгороде, где располагает достаточным количеством производственных площадей и офисных помещений, находящихся в собственности организации.

За время своей деятельности организация достаточно успешно сотрудничает с промышленными предприятиями разной профильности: департаментом строительства Белгородской области, учреждениями торговли, сельскохозяйственными производствами и общестроительными организациями. Долгосрочное сотрудничество с некоторыми организациями развивается уже более 7 лет. Нам доверяют производство работ ЗАО «Энергомаш» (Белгород-БЗЭМ), ОАО «Стойленский Горно-Обогатительный комбинат», ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат », АПХ «Мираторг», ЗАО «Корпорация ГРИНН».

Мобильность предприятия позволяет вести работы по всему центральному региону РФ. Транспортные средства, техническая оснастка, автономные источники электроэнергии дают возможность производить работы в разных регионах РФ.

ООО «СПМЗР» является членом СРО «Строители Белгородской области», свидетельство № 0196.04-2009-3123053103-С-012 и постоянно заботиться о высоком уровне квалификации своих сотрудников.

Результаты финансово-хозяйственной деятельности ООО «СПМЗР» за соответствующий отчётный период приводятся в таблице 1.

Показатели, характеризующие прибыльность и убыточность деятельности
ООО «СПМЗР»

Наименование показателя	Годы			
	2012	2013	2014	2015
Выручка от продаж, тыс. руб.	26397	59 267	62885	112 867
Валовая прибыль, тыс. руб.	210	498	502	1 907
Чистая прибыль (нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)), тыс. руб.	210	498	502	1 907
Себестоимость, коммерческие и управленческие расходы	26 187	58 769	62 383	110 960
Рентабельность собственного капитала, %	136,36	108,43	81,22	81,42
Коэффициент рентабельности продаж, %	0,008	0,008	0,008	0,02
Рентабельность продукции (продаж), %	0,80	0,84	0,80	1,71

За анализируемый период можно проследить устойчивую положительную динамику выручки. В 2013 году был отмечен рост выручки, которая составила 59267 тыс.руб. Так в 2013 году увеличение выручки по сравнению с 2012 годом произошло на 32870 тыс.рублей, что является положительным фактором и свидетельствует о повышении активности, повышение выручки привело к повышению валовой прибыли на 288 тыс.руб., в результате была получена прибыль 498 тыс.руб. Коммерческие и управленческие расходы увеличились на 32582 тыс.руб. Показатель эффективности основной деятельности – это ее рентабельность. За 2012 год она составила 0,8%.

Проанализировав структуру доходов и расходов, приходим к выводу. Что максимальное влияние на величину чистой прибыли оказывает выручка от основной деятельности и себестоимость основной деятельности. Управление этими показателями обеспечит максимальный рост прибыли. За весь период была получена чистая прибыль в сумме 210 тыс.руб. Кроме того, финансовую активность всей деятельности предприятия характеризует рентабельность

продаж. За 2013 год она составила 0,8%. Для повышения рентабельности помимо эффективного управления ценовой политикой и издержками.

В 2014 году был отмечен рост выручки, которая составила 62885 тыс.руб. Это привело к увеличению валовой прибыли, которая составила 502тыс.руб. В результате была получена прибыль. Коммерческие и управленческие расходы по отношению к росту валовой прибыли выросли незначительно на 3614 тыс.руб. Основная деятельность принесла прибыль 502 тыс.руб. Рентабельность в 2014 году составила 81,22%. Чистая прибыль представляет собой разницу между всеми доходами и всеми расходами, максимальное влияние на величину чистой прибыли оказывает выручка от основной деятельности. Себестоимость основной деятельности составила 62 383 тыс.руб. Управление этими показателями обеспечивает максимальный рост прибыли. Чистая прибыль в 2014 году была получена в сумме 502 тыс.руб., а рентабельность продаж была равна 0,8%. В 2015 году было отмечено увеличение выручки практически в два раза – она выросла на 112 867 тыс.руб. В результате была получена прибыль 1 907 тыс.руб. Коммерческие и управленческие расходы также увеличились и составили 110 960 тыс.руб., что позволило увеличить прибыль от продаж. За 2015 год рентабельность продаж увеличилась по сравнению с предыдущим годом и была равна –1,71%. Рассмотрим показатели ликвидности эмитента, числовые значения которых представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели, характеризующие ликвидность предприятия

Наименование показателя	Годы			
	2012	2013	2014	2015
Внеоборотные средства	89	559	1217	106 449
Оборотные средства, тыс. руб.	19 226	33 785	47783	54 612
Собственные	154	276	618	2 342
Заемные	19 161	34 068	48 382	158 719
Коэффициент рентабельности собственного капитала	1,36	1,08	0,81	0,81
Коэффициент автономии собственных	0,008	0,008	0,012	0,042

средств				
---------	--	--	--	--

Коэффициент автономии собственных средств характеризует зависимость предприятия от внешних источников финансирования. Текущий коэффициент ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств (кредиторской задолженности) предприятия. Значения коэффициента автономии собственных средств ООО «СПМЗР» свидетельствует об устойчивом финансовом положении предприятия. Быстрый коэффициент ликвидности показывает отношение наиболее ликвидных активов предприятия и дебиторской задолженности к текущим обязательствам. Этот коэффициент отражает платежные возможности предприятия для своевременного и быстрого погашения своей задолженности. Финансовое состояние организации стабильное. Постоянно пополняются оборотные средства.

Для проведения анализа состава и структуры персонала предприятия изучены следующие документы: схема организационной структуры организации, штатное расписание, личные дела персонала, должностные инструкции, положения об отделах организации, документация планового отдела в области нормирования труда. Структура ООО «СПМЗР» включает в себя: дирекцию; проектно-сметный отдел; производственно-технический отдел; бухгалтерию; секретариат; отдел управления персоналом; юридический отдел. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.



Рис.1. Организационная структура ООО «СПМЗР»

1. Дирекция представлена специалистами, имеющими высшее строительное и экономическое образование, которые полностью контролируют всю деятельность предприятия.

2. Проектно-сметный отдел – разрабатывает архитектурный дизайн создаваемого и реконструируемого объекта, разрабатывает проекты капитального ремонта, реконструкции и строительства объектов, производит расчет сметной и договорной стоимости объекта.

3. Производственно-технический отдел – осуществляет подсчет объемов работ по рабочим чертежам, с составлением смет по проекту и по актам дополнительных работ, с согласованием смет с выездом к заказчику, а также оформлением актов выполненных работ. ПТО – оборудованный высокопрофессиональной оргтехникой, занимается разработкой ППР и его согласованием с надлежащими службами.

4. Бухгалтерия – занимается ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии. Обеспечивает составление расчетов по зарплате, начислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежи в банковские учреждения.

5. Секретариат – осуществляет работу по организационно-техническому обеспечению административно-распорядительной деятельности руководителя. Принимает поступающую на рассмотрение руководителя корреспонденцию. Организует проведение телефонных переговоров, выполняет работу по подготовке заседаний и совещаний.

6. Отдел управления персоналом – осуществляет комплексное управление кадрами предприятия; организует проведение аттестации работников; организует прием и выдачу документов принятым и уволенным на работу работников. Сроки и условия работы и оплата работников определяется директором.

7. Юридический отдел – осуществляет методическое руководство правовой работой в организации. Разрабатывает внутренние правовые документы, принимает участие в работе по заключению договоров, соглашений. Осуществляет контроль состояния учета и хранения, находящихся в производстве и заключенных исполнителем судебных дел общей и специальной юрисдикции.

В ООО «СПМЗР» присутствуют следующие группы работников:

1. Руководители. 2. ИТР и служащие. 3. Рабочие.

За время существования организации удалось создать слаженный, хорошо работающий коллектив. На 1 января 2015 года среднесписочная численность сотрудников предприятия составляет 41 человек. Проанализируем подробнее структуру персонала ООО «СПМЗР» за последние три года.

Таблица 3

Структура персонала ООО «СПМЗР»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Персонал, всего в том числе:	43	38	41
1. Руководители	7	7	7
2. ИТР	16	14	15
4. Рабочие	20	17	19

В период с 2013 по 2015 годы изменялось количество как специалистов так и рабочих, что может быть связано с кризисными явлениями в экономике страны. Количество управленческого аппарата предприятия на протяжении исследуемого временного отрезка оставалось неизменным.

Таблица 4

Распределение персонала ООО «СПМЗР» по **возрасту** в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		ИТР		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе ИТР	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	1	5
21 – 30	-	-	1	7	4	21
31 – 40	1	14	3	20	3	16
41 – 50	2	29	8	53	5	26
51 – 60	4	57	2	13	4	21
Свыше 60	-	-	1	7	2	11
Итого	7	100	15	100	19	100

Таким образом, наибольший удельный вес в группе руководителей занимают сотрудники в возрасте от 51 до 60 лет, таких четыре человека, что составляет 57% от всей группы руководителей, среди ИТР и рабочих преобладают представители возрастной группы в возрасте от 41 до 50 лет, по восемь и пять человек, соответственно, что составляет 53% и 26% от численности всей группы представителей категории ИТР и категории рабочих.

Таблица 5

Распределение персонала ООО «СПМЗР» по **полу** в 2015 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по общему количеству работников	Кол-во	% по общему количеству работников
	26	63	15	37

Следовательно, в коллективе ООО «СПМЗР» преобладают представители мужского пола. Мужчины в трудовом коллективе составляют 63% от его численности. Если мужчины заняты в основном на руководящих должностях и

представляют категория рабочих, то женщины обеспечивают финансово-экономический расчет деятельности предприятия и выполняют обязанности вспомогательного персонала.

Таблица 6

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		ИТР		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До года	-	-	1	7	1	5
От 1 до 5	2	29	4	27	5	26
От 6 до 10	5	71	8	53	12	64
Свыше 10 лет	-	-	2	13	1	5

Персонал изучаемого предприятия распределился по показателю «трудовой стаж» следующим образом: среди руководителей преобладает группа со стажем от шести до десяти лет, что составляет 71%. Самый большой удельный вес составляет группа работников со следующим стажем: руководители – свыше 10 лет; ИТР – от 1 до 5 лет; рабочие – до года.

Таблица 7

Распределение персонала ООО «СПМЗР» по образованию в 2015 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		ИТР		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	5	26
ГПТУ	-	-	-	-	9	48
среднее профессиональное	-	-	-	-	5	26
высшее	7	100	15	100	-	-
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Анализируя данные, представленные в таблице, мы можем утверждать, что весь руководящий состав данного предприятия и все специалисты имеют высшее образование, представители рабочих специальностей имеют, в основном, средне специальное образование - 9 человек из 4й, что составляет

48%, по пять человек имеют среднее и среднее профессиональное образование, что составляет 26%.

2.2. Анализ системы управления персоналом

Единоличным исполнительным органом Общества является Директор Общества, избираемый Общим собранием участников Общества в целях осуществления текущего руководства деятельностью сроком на 5 лет. Единоличный исполнительный орган может быть выбран так же и не из числа участников Общества.

Директор Общества осуществляет следующие полномочия:

- без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- подписывает финансовые и иные документы Общества;
- открывает в банках расчетный и другие счета, распоряжается имуществом и финансовыми средствами Общества с учетом положений об одобрении крупных сделок и сделок с заинтересованностью;
- обеспечивает подготовку и представляет Общему собранию участников годовой отчет, годовой бухгалтерский баланс, предложения о распределении чистой прибыли между участниками, информирует указанные органы о текущей финансовой и хозяйственной деятельности, организует выполнение решений Общего собрания;
- руководит исполнительным персоналом Общества, утверждает организационную структуру и штатное расписание, организует учет и обеспечивает составление и своевременное представление бухгалтерской и статистической отчетности о деятельности Общества в налоговые органы, социальные фонды и органы государственной статистики;

- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- издает приказы (распоряжения), обязательные для персонала Общества, в том числе приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- осуществляет иные полномочия, не отнесенные законодательством Российской Федерации или Уставом Общества к компетенции Общего собрания участников Общества.

Участниками Общества являются его учредители, а также другие юридические и физические лица, которые оплатили свои доли в уставном капитале Общества.

Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников Общества, которое может быть очередным или внеочередным. Все участники Общества имеют право присутствовать на Общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Все участники Общества вправе:

- участвовать в управлении делами общества в порядке, установленном законодательством и уставом общества;
- получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном законодательством и уставом порядке;
- принимать участие в распределении прибыли;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном Федеральным законом и уставом общества;

- выйти из общества путем отчуждения своей доли обществу, если такая возможность предусмотрена уставом общества, или потребовать приобретения обществом доли в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;

- получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

А так же в организации существует должность Ревизор общества, который избирается общим собранием участников общества на срок 3 года.

Ревизор общества вправе в любое время проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности общества и иметь доступ ко всей документации, касающейся деятельности общества. По требованию Ревизора общества лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, а также работники общества обязаны давать необходимые пояснения в устной или письменной форме.

Ревизор общества в обязательном порядке проводит проверку годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества до их утверждения общим собранием участников общества. Общее собрание участников общества не вправе утверждать годовые отчеты и бухгалтерские балансы общества при отсутствии заключений ревизионной комиссии Ревизора общества.

В ООО «СПМЗР» используется линейно – функциональная система управления. Она представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Эффективное управление персоналом невозможно без анализа адекватной информации, характеризующей различные аспекты состояния персонала, структуру и динамику персонала (таблица 8).

Таблица 8

Матрица ответственности отдела работы с персоналом

Наименование работы (процесса)	Должность	
	Директор	Руководитель отдела

		управления персоналом
1. Планирование кадровой работы	О	У
2. Подбор кандидатов по заявкам подразделений	И	О
3. Ведение кадрового архива	И	О
4. Выпуск кадровых приказов	О, И	У
5. Организация подготовки и переподготовки персонала	О	У
6. Представление организации в местных социальных, муниципальных и других органах	О	
7. Контроль выполнения планов работы по персоналу	О	У
8. Управление отделом работы с персоналом	О	
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам	О	

Таким образом, основную ответственность за работу с персоналом в ООО «СПМЗР» несут генеральный директор и руководитель отдела управления персоналом. Они осуществляют необходимые мероприятия, обеспечивающие основные кадровые процессы, а именно:

- осуществляют планирование персонала в соответствии с потребностями производственного процесса;
- организуют процедуру отбора, приема и найма сотрудников;
- проводят аттестацию и обучение персонала;
- организуют и контролируют процесс адаптации сотрудников как вновь прибывших, так и испытывающих трудности вхождения в коллектив;
- ведут соответствующую документацию, осуществляя ее оформление и хранение и пр.

Эффективность работы кадровой службы оценивается по параметрам текучести кадров и уровню абсентеизма. Проанализируем основные показатели динамики численности персонала ООО «СПМЗР» (таблица 9).

Таблица 9

Динамика численности персонала ООО «СПМЗР»

Показатели	2012	2013	2014	2015
1. Среднесписочная численность сотрудников	46	43	38	41
2. Количество принятых сотрудников в организацию	17	18	17	12
3. Количество уволенных сотрудников	21	24	10	13
4. Коэффициент оборота по приему кадров %	36,9	41,9	44,7	29,2
5. Коэффициент оборота по выбытию кадров %	45,7	55,8	26,3	31,7
6. Коэффициент текучести кадров %	45,7	55,8	26,3	31,7
7 Коэффициент постоянства кадров %	84,8	83,7	92,1	85,3
8. Коэффициент абсентеизма чел/дн.	6	7	5	6

Коэффициент оборота по приему сотрудников можно рассчитать с помощью формулы 1.

$$K_{\text{прием}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{ССЧ} \times 100\% \quad (1)$$

где $K_{\text{прием}}$ – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{\text{прин}}$ – численность вновь принятых на работу в отчетном периоде;

$ССЧ$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент оборота по выбытию кадров рассчитывается по формуле 2.

$$\hat{E}_{\text{аиа}} = \frac{\times \text{оа}}{\tilde{N}\tilde{N}\times} \times 100\% \quad (2)$$

где $K_{\text{выб}}$ – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$Ч_{\text{ув}}$ – численность уволенных в отчетном периоде;

$ССЧ$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Анализируя показатели оборота по приему и выбытию персонала за 2012-2015 годы, можно сделать вывод, что оборот по выбытию в целом превышает оборот по приему:

- в 2012 году на 8,7%,

- в 2013 году - на 13,95%,

- в 2014 году - на 2,5%,

- в 2015 году – оборот по приему превысил оборот по выбытию на 18,42%.

Численность персонала за указанные годы сократилась на 5 человек и оборот по выбытию персонала достаточно высок. Поэтому для оценки эффективности работы системы управления на предприятии необходимо рассмотреть коэффициент текучести кадров, который рассчитывается по формуле 3.

$$K_{тек} = \frac{Ч_{сж} + Ч_{нтд}}{ССЧ} \times 100\% \quad (3)$$

где $K_{тек}$ - коэффициент текучести кадров;

$Ч_{сж}$ – численность работников, уволившихся в анализируемом периоде по собственному желанию;

$Ч_{нтд}$ – численность работников, уволенных в анализируемом периоде за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент постоянства кадров рассчитаем по формуле 2.4.

$$K_{пк} = \frac{Ч_{ро}}{ССЧ} \times 100\% \quad (4)$$

где $K_{пк}$ – коэффициент постоянства кадров;

$Ч_{ро}$ - число работников, состоящих в списках организации в течение всего периода;

$ССЧ$ – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Важным критерием работы системы управления в организации является уровень абсентеизма, то есть отсутствие работников на рабочем месте. Потери рабочего времени свидетельствуют о сокращении нормативного фонда времени организации по различным причинам и негативно влияют на конечные результаты производства (выручка, прибыль, производительность) [Егоршин, 2003, С.209]. Этот показатель мы рассчитаем по формуле 5.

$$T_{пот} = \frac{T_{бол} + T_{цвп} + T_{аод}}{ЧСС} \quad (5)$$

Получаем следующие цифры: 2012 год -6 чел/дней, 2013 год – 7 чел/дней; 2014 год – 5 чел/дней; 2015 год -6 чел/дней.

В результате изучения числовых показателей динамики персонала было установлено, что текучесть персонала в ООО «СПМЗР» за анализируемый период снижалась с тревожного уровня в 2012 и 2013 годах, к среднему уровню - в 2014 году. К сожалению, мы выявили тенденцию повышения текучести персонала в 2015 году, что может свидетельствовать о растущем недовольстве сотрудников организации.

Таким образом, мы можем констатировать факт достаточно высокой текучести персонала на предприятии. Однако потери рабочего времени вследствие абсентеизма достаточно незначительны, что характерно для организаций с устойчивым экономическим положением и наличии достаточно эффективной кадровой политики в ООО «СПМЗР».

2.3. Изучение особенностей организации рабочих мест на предприятии

Изучение особенностей организации рабочих мест в ООО «СПМЗР» осуществлялось нами посредством анализа документации, наблюдения за деятельностью сотрудников на рабочих местах и посредством анкетирования. В исследовании принимали участие работники ООО «СПМЗР» в количестве 20 человек, из них рабочие – 10 человек, ИТР – 10 человек.

В ходе исследования нами решались следующие задачи:

1. Определить уровень удовлетворенности работников различных категорий предприятия условиями организации своего рабочего места.
2. Проанализировать состояние рабочего места работников различных категорий (ИТР и рабочие), определить особенности организации рабочего места работников различных категорий и выявить их проблемные зоны.

Исследование проводилось в три этапа:

- на первом этапе определялись выборка и методы исследования, адекватные цели и задачам;

– на втором этапе осуществлялся сбор данных на основе анализа документации и анкетирования работников различных категорий.

– на третьем этапе были проведены анализ и интерпретация полученных данных с целью выявления слабых и сильных сторон организации рабочих мест на предприятии для дальнейшей разработки ряда рекомендаций по совершенствованию организации рабочих мест персонала.

В качестве основного инструментария нами были использованы следующие методики:

- анкета «Удовлетворенность трудом»;
- экспертная оценка организации рабочих мест на предприятии;
- SWOT-анализ.

Для выявления уровня удовлетворенности работников организацией и условиями труда нами применялась анкета «Удовлетворенность трудом».

Анкета «Удовлетворенность трудом» представлена 9 вопросами и описывает такие факторы производственной деятельности как:

- 1) оснащенность и организацию труда работников;
- 2) оценка качества деятельности обслуживающих структурных подразделений;
- 3) удовлетворенность различными аспектами труда;
- 4) степень важности и эффективности различных характеристик труда.

В ходе анкетирования респонденту предлагается следующая инструкция: «Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда. Прочитайте каждое утверждение. Если утверждение полностью совпадает с Вашим мнением, обведите в кружок цифру 10 – это 10 баллов, если оно категорически противоречит Вашим установкам, обведите в кружок цифру 0 – это 0 баллов, если вы частично согласны обводите ту цифру, которая отражает степень вашего согласия-несогласия».

Обработка полученных данных осуществлялась следующим образом: оценка каждого фактора составляет среднее арифметическое его показателей: 1-2 балла – неудовлетворительный уровень развития качеств, 3-4 балла – критический уровень, 5-6 баллов – достаточный уровень, 7-8 баллов – оптимальный уровень, 9 -10 баллов – отличный уровень развития качества. Таким образом, определяется уровень развития каждого фактора, что позволяет определить сильные и слабые стороны организации труда работников.

2. Для оценки рабочего места применялся анализ паспорта рабочего места.

В соответствии с содержанием данного документа каждое рабочее место, как индивидуальное, так и коллективное, имеет свой порядковый номер. В «паспорте» содержится количественная и качественная характеристика рабочего места и занятых на нем рабочих.

В качестве важных и основных источников информации для составления «Паспорта», выступают данные анализа производственного и трудового процессов на рабочем месте. Помимо этого, в «паспорте» содержится анализ соответствия исполнителей требованиям, предъявляемым к ним рабочим местом и ЕТКС, а также технологические карты и карты условий труда на рабочем месте. Кроме того, в «паспорт» включены данные замеров факторов, формирующих условия труда на рабочем месте и технико-нормировочная документация и т.д.

«Паспорт» состоит из 6 разделов. В каждом из разделов дается: сравнительная количественная и качественная характеристика рабочего места и исполнителей, занятых на нем; выводы и мероприятия по рационализации:

- характеристика оборудования и технологической оснастки;
- характеристика трудового процесса; характеристика организации рабочего места;
- условия труда;
- характеристика использования сырья и материалов;

- характеристика исполнителей;
- организационно-технические мероприятия по результатам аттестации рабочих мест.

В ходе аттестации каждое рабочее место оценивается комплексно по первым 6 перечисленных разделов «Паспорта». Анализу подвергаются 11 показателей: их фактические значения сравниваются с нормами технологического проектирования, межотраслевыми и отраслевыми нормативами по труду, типовыми рекомендациями организации труда на рабочем месте, а также специально разработанными нормативами.

При оценке технического уровня рабочего места анализируются срок службы оборудования и техоснастки, их прогрессивный уровень сменности и загрузки оборудования. Производимое при этом сравнение фактических данных с нормативными, а также с мировыми аналогами, позволяет объективно оценить состояние оборудования и технологической оснастки.

Анализ результатов исследования условий организации труда работников предприятия.

В ходе решения первой исследовательской задачи, направленной на изучение уровня удовлетворенности работников организацией и условиями труда, нами была проведена первичная статистическая обработка полученных данных, которая позволила определить выраженность показателей удовлетворенности трудом работников исследуемых выборок

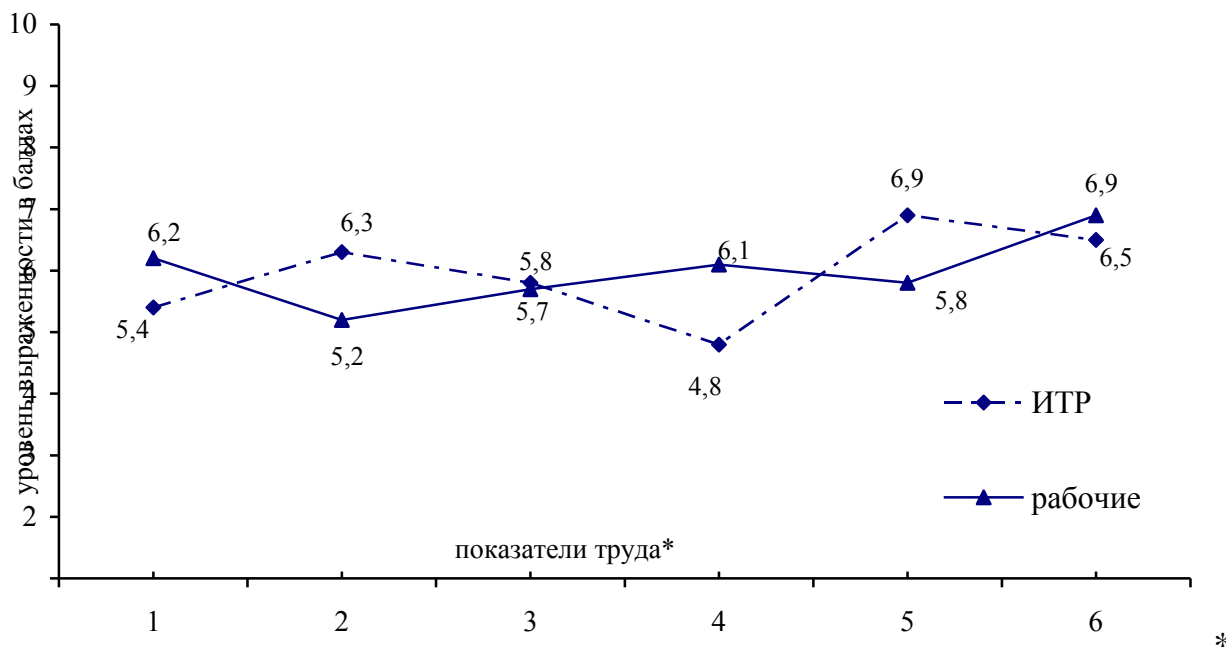
Таблица 10

Числовые результаты показателей удовлетворенности оснащенностью и организацией труда работников различных категорий

№ п/п	Показатели труда	Категории работников	
		ИТР	рабочие
1.	Удовлетворенность оснащенностью своего рабочего места	5,4	6,2
2.	Наличие четких инструкций и правил поведения всех категорий работников	6,3	5,2
3.	Четкая и детальная организация работы	5,8	5,7
4.	Четкая регламентация должностных обязанностей работников	4,8	6,1
5.	Отсутствие задержки вне рабочего графика при наличии	6,9	5,8

	срочной работы		
6.	Профессиональная оценка деятельности работников	6,5	6,9

Уровни: 1 - 2,9 балла – неудовлетворительный уровень развития качеств; 3 - 4,9 балла – критический уровень, 5 - 6,9 баллов – достаточный уровень, 7 - 8,9 баллов – оптимальный уровень, 9 - 10 баллов – отличный уровень развития качества.



Примечание: 1. – оснащенность рабочего места; 2. – наличие четких инструкций и правил поведения; 3. – четкая и детальная организация работы; 4. – четкая регламентация должностных обязанностей; 5. – отсутствие задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы; 6. – профессиональная оценка деятельности работников.

Рис.3. Диаграммы показателей удовлетворенности оснащенностью и организацией труда работников различных категорий

В таблице представлены результаты исследования, отражающие характер и уровень удовлетворенности работников различных категорий оснащенностью и организацией труда на предприятии.

Анализ результатов изучения удовлетворенностью оснащенностью и организацией труда работников различных категорий, полученных в ходе анкетирования при помощи анкеты «Удовлетворенность трудом», позволил сделать следующие выводы:

Большинство показателей по данному фактору находятся в зоне достаточного уровня удовлетворенности:

- удовлетворенность оснащенностью своего рабочего места – у инженерно-технических работников (5,4), у рабочих – (6,2) (максимальное значение равно 10 баллам);

- наличие четких инструкций и правил поведения всех категорий работников – у инженерно-технических работников (6,3), у рабочих – (5,2);

- четкая и детальная организация работы – у инженерно-технических работников (5,8), у рабочих – (5,7);

- четкая регламентация должностных обязанностей работников в зоне достаточного уровня развития выявлена только у рабочих – (6,1);

- отсутствие задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы – у инженерно-технических работников (6,9), у рабочих – (5,8);

- профессиональная оценка деятельности работников – у инженерно-технических работников (6,5), у рабочих – (6,9).

У инженерно-технических работников наибольшая удовлетворенность выявлена по таким показателям данного фактора труда, как:

- отсутствие задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы (6,9);

- профессиональная оценка деятельности работников (6,5);

- наличие четких инструкций и правил поведения всех категорий работников 6,3.

Наименьшая удовлетворенность инженерно-технических работников выявлена в отношении регламентации должностных обязанностей работников, которая находится в зоне критического уровня развития (4,8).

У рабочих наибольшая удовлетворенность выявлена по таким показателям данного фактора труда, как:

- профессиональная оценка деятельности работников (6,9);

- удовлетворенность оснащенностью своего рабочего места (6,2).

Наименьшая удовлетворенность рабочих выявлена в отношении отсутствия инструкций и правил поведения всех категорий работников, которая находится в зоне достаточного уровня – (5,2).

Данные результаты показывают, что инженерно-технические работники предприятия отличаются от рабочих более низким уровнем удовлетворенности оснащенностью своего рабочего места и регламентацией должностных обязанностей, более высокой удовлетворенностью отсутствием задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы и наличием четких инструкций и правил поведения всех категорий работников.

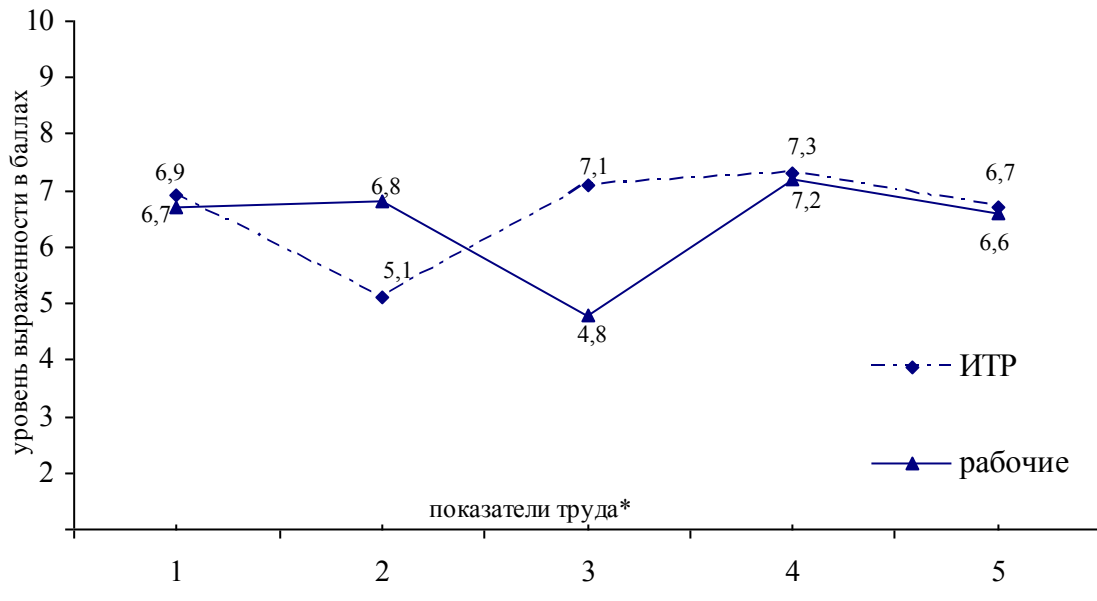
В таблице представлены результаты оценки деятельности обслуживающих структурных подразделений работниками различных категорий.

Таблица 11

Результаты оценки деятельности обслуживающих структурных подразделений

№ п/п	Показатели труда	Категории работников	
		ИТР	рабочие
	Обеспечение автотранспортом	-	-
1.	Уборка помещений	6,9	6,7
2.	Состояние и обслуживание компьютеров (оборудования)	5,1	6,8
3.	Телефонное обеспечение и обслуживание	7,1	4,8
4.	Решение хозяйственных вопросов	7,3	7,2
5.	Решение кадровых вопросов и работа с персоналом	6,7	6,6

Уровни: 1 - 2,9 балла – неудовлетворительный уровень развития качеств; 3 - 4,9 балла – критический уровень, 5 - 6,9 баллов – достаточный уровень, 7 - 8,9 баллов – оптимальный уровень, 9 -10 баллов – отличный уровень развития качества.



Примечание: 1. – уборка помещений; 2. – состояние и обслуживание оборудования; 3. – телефонное обеспечение и обслуживание; 4. – решение хозяйственных вопросов; 5. – решение кадровых вопросов и работа с персоналом.

Рис.4. Диаграммы оценки деятельности обслуживающих структурных подразделений работниками различных категорий

Анализ результатов изучения оценки деятельности обслуживающих структурных подразделений работниками различных категорий, позволил сделать следующие выводы:

Оценка деятельности обслуживающих структурных подразделений работниками различных категорий находится в зоне оптимального и достаточного уровня развития. Такие показатели, как телефонное обеспечение и обслуживание, решение хозяйственных вопросов, как для инженерно-технических работников (7,3), так и для рабочих (7,2) находятся в зоне оптимального уровня развития.

На достаточном уровне развития находятся такие показатели, как: - уборка помещений – для инженерно-технических работников (6,9), для рабочих (6,7); - состояние и обслуживание компьютеров (оборудования) – для инженерно-технических работников (5,1), для рабочих (6,8); - решение кадровых вопросов и работа с персоналом – для инженерно-технических работников (6,7), для рабочих (6,6).

У инженерно-технических работников наибольшая оценка выявлена по таким показателям данного фактора труда, как решение хозяйственных вопросов (7,3), телефонное обеспечение и обслуживание (7,1), уборка помещений (6,9). Наименьшая оценка инженерно-технических работников выявлена в отношении состояния и обслуживания компьютеров (оборудования) 5,1.

У рабочих наибольшая оценка выявлена по показателю решение хозяйственных вопросов (7,2), наименьшая оценка рабочих выявлена в отношении решения кадровых вопросов и работы с персоналом 6,6.

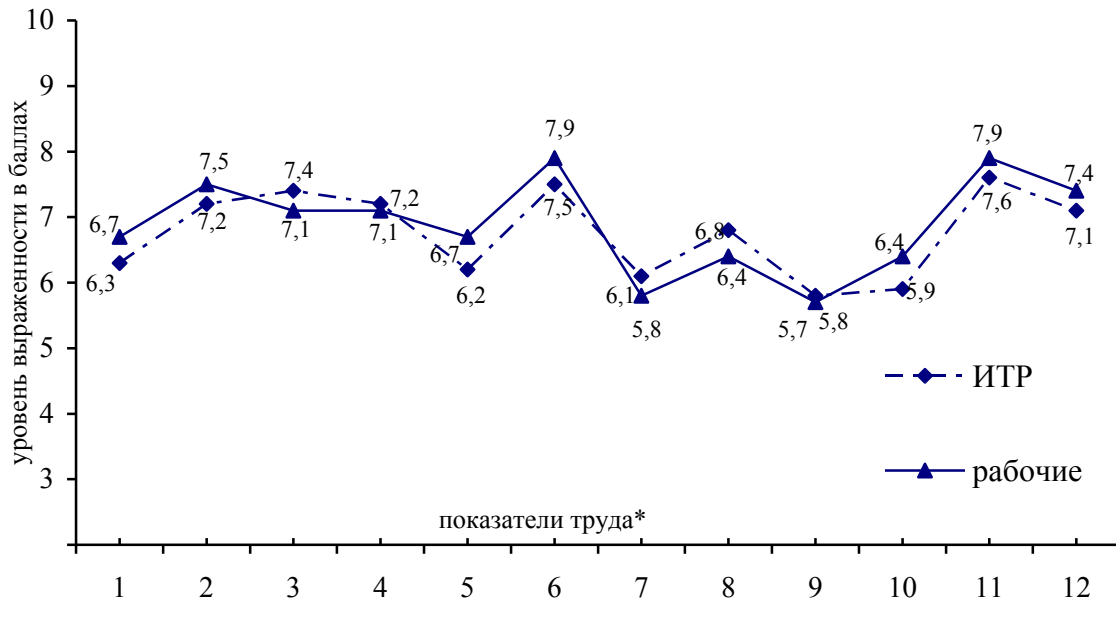
Проведенный анализ показывают, что инженерно-технические работники предприятия в отличие от рабочих менее удовлетворены состоянием и обслуживанием компьютеров (оборудования). В таблице представлены результаты изучения удовлетворенности работников различными сторонами труда.

Таблица 12

Результаты изучения удовлетворенности работников
различными сторонами труда

№ п/п	Показатели труда	Категории работников	
		ИТР	рабочие
1.	Размер заработка	6,3	6,7
2.	Режим работы	7,2	7,5
3.	Разнообразии работы	7,4	7,1
4.	Необходимость решения новых проблем	7,2	7,1
5.	Самостоятельность в работе	6,2	6,7
6.	Соответствие работы личным способностям	7,5	7,9
7.	Возможность должностного продвижения	6,1	5,8
8.	Санитарно-гигиенические условия	6,8	6,4
9.	Уровень организации труда	5,8	5,7
10.	Уровень технической оснащённости	5,9	6,4
11.	Отношения с коллегами	7,6	7,9
12.	Отношения с непосредственным руководителем	7,1	7,4

Уровни: 1 - 2,9 балла – неудовлетворительный уровень развития качеств; 3 - 4,9 балла – критический уровень, 5 - 6,9 баллов – достаточный уровень, 7 - 8,9 баллов – оптимальный уровень, 9 - 10 баллов – отличный уровень развития качества.



Примечание: 1. – размер заработка; 2. – режим работы; 3. – разнообразие работы; 4. – необходимость решения новых проблем; 5. – самостоятельность в работе; 6. – соответствие работы личным способностям; 7. – возможность должностного продвижения; 8 – санитарно-гигиенические условия; 9 – уровень организации труда; 10 – уровень технической оснащённости; 11– отношения с коллегами; 12 – отношения с непосредственным руководителем.

Рис.5. Диаграммы удовлетворенности работников различными сторонами труда

Анализ результатов изучения удовлетворенности трудом работников различных категорий, позволил сделать следующие выводы:

Удовлетворенность трудом работников различных категорий находится в зоне оптимального и достаточного уровня. Оптимальная удовлетворенность выявлена по показателям: - режим работы – для инженерно-технических работников – (7,2), для рабочих – (7,5); - разнообразие работы – для инженерно-технических работников – (7,4), для рабочих – (6,1); - необходимость решения новых проблем – для инженерно-технических работников – (7,2), для рабочих – (7,1); - соответствие работы личным способностям – для инженерно-технических работников – (7,5), для рабочих – (7,9); - отношения с коллегами – для инженерно-технических работников – (7,6), для рабочих – (7,9); - отношения с непосредственным руководителем – для инженерно-технических работников – (7,1), для рабочих – (7,4).

На достаточном уровне удовлетворенности находятся такие показатели, как: - размер заработка – для инженерно-технических работников (6,3), для рабочих (6,7); - самостоятельность в работе – для инженерно-технических работников (6,2), для рабочих (6,7); - возможность должностного продвижения – для инженерно-технических работников (6,1), для рабочих (5,8); - санитарно-гигиенические условия – для инженерно-технических работников (6,8), для рабочих (6,4); - уровень организации труда – для инженерно-технических работников (5,8), для рабочих (5,7); - уровень технической оснащенности – для инженерно-технических работников (5,9), для рабочих (6,4).

У инженерно-технических работников наибольшая удовлетворенность выявлена по таким показателям данного фактора труда, как отношения с коллегами (7,6), соответствие работы личным способностям (7,5), разнообразие работы (7,4). Наименьшая удовлетворенность у инженерно-технических работников выявлена в отношении уровня организации труда (5,8) и уровня технической оснащенности (5,9).

У рабочих наибольшая удовлетворенность выявлена по таким показателям, как отношения с коллегами (7,9), соответствие работы личным способностям (7,9), режим работы (7,5); наименьшая удовлетворенность рабочих выявлена в отношении уровня организации труда (5,7), возможности должностного продвижения (5,8).

В таблице 2.9 представлены результаты изучения значимости для работников различных сторон труда с точки зрения его эффективности. Анализ полученных данных позволил сделать следующие выводы:

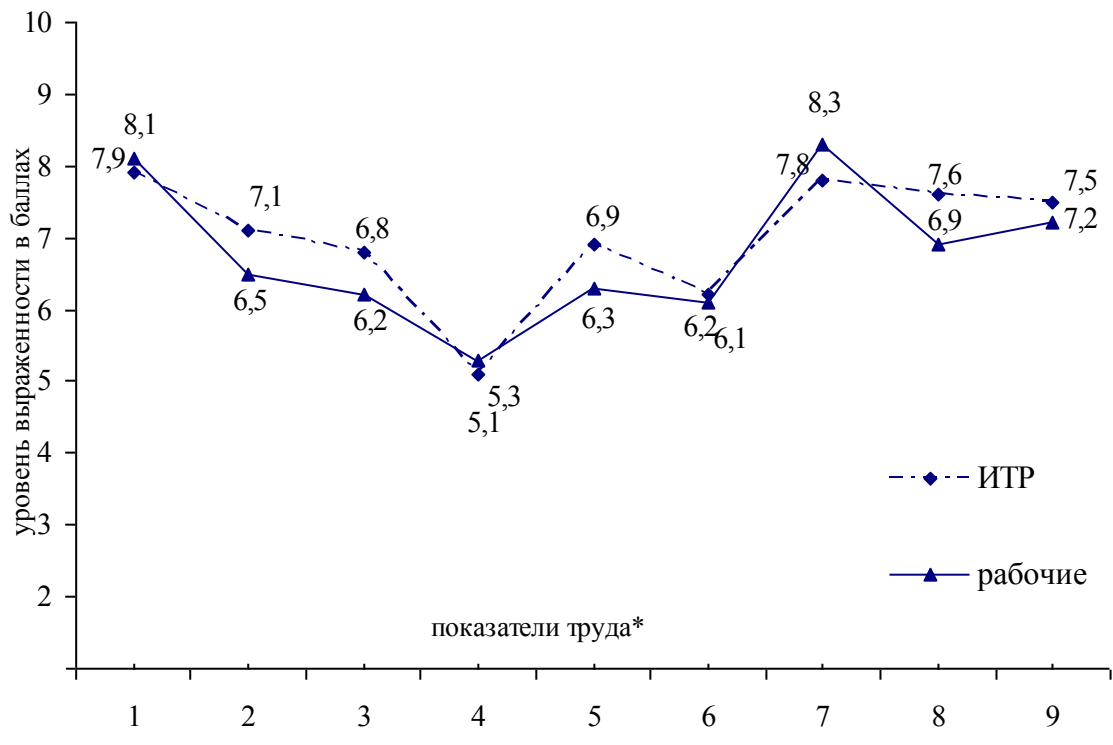
У инженерно-технических работников наибольшая значимость выявлена по таким показателям данного фактора труда, как обеспечение оргтехникой, компьютерами, программным обеспечением, оборудованием (7,9), благоприятные условия труда (7,8), низкая напряженность труда (7,6), благоприятный психологический климат (7,5).

У рабочих наибольшая значимость также выявлена по таким показателям труда, как: - благоприятные условия труда (8,3), - обеспечение оборудованием (8,1), - благоприятный психологический климат (7,2).

Таблица 13

Значимость различных сторон труда для работников

№ п/п	Показатели труда	Категории работников	
		ИТР	рабочие
1.	Обеспечение оргтехникой, компьютерами, программным обеспечением, оборудованием	7,9	8,1
2.	Возможность профессионального роста	7,1	6,5
3.	Возможность должностного продвижения	6,8	6,2
4.	Разнообразие работы	5,1	5,3
5.	Самостоятельность в выполнении работ	6,9	6,3
6.	Престиж профессии	6,2	6,1
7.	Благоприятные условия труда	7,8	8,3
8.	Низкая напряженность труда	7,6	6,9
9.	Благоприятный психологический климат	7,5	7,2



Примечание: 1. – обеспечение оборудованием; 2. – возможность профессионального роста; 3. – возможность должностного продвижения; 4. – разнообразие работы; 5. – самостоятельность в выполнении работ; 6. – престиж профессии. 7. – благоприятные условия труда; 8 – низкая напряженность труда; 9 – благоприятный психологический климат.

Рис.6. Диаграммы значимости различных сторон труда для работников

В ходе решения второй исследовательской задачи, анализа состояния организации рабочего места работника ИТР и рабочего-строителя. Нами были получены следующие данные.

Оборудование кабинета системой отопления и системой приточно-вытяжной вентиляции является необходимым условием организации помещений для работы на компьютерах. Также в таком помещении должна находиться аптечка и огнетушитель. В исследуемых нами помещениях данного оборудования не нашлось.

Кроме того, изучая параметры помещения мы выявили, что высота стены равна 3,5 м, а одно рабочее место занимает площадь равную 7 м². Данные показатели соответствуют нормативам организации рабочих мест, в соответствии с которыми площадь одного рабочего места для работы с ПК взрослого пользователя должна быть не менее шести квадратных метров, высота помещения должна составлять не менее трех метров. В помещении сотрудников ИТР на полу находится линолеум, а поверхность пола ровная. Данное половое покрытие является оптимальным для технических помещений, потому что линолеум имеет антистатические свойства и нескользкий.

В наблюдаемом помещении имеется комбинированное освещение - естественное и искусственное. Естественным образом помещение освещается посредством больших по размеру и широких окон, выходящих на запад, искусственное освещение осуществляется посредством люминесцентных светильников. Стоит отметить, что срок эксплуатации многих ламп окончился, и они светятся оранжевым цветом. Но в целях экономии, на предприятии не принято менять такие лампы, пока они совсем не выйдут из строя. Неяркий оранжевый свет, исходящий от старых ламп снижает уровень освещенности всего помещения и дополнительно нагружает зрение сотрудников офиса. В соответствии с нормативной документацией определяющей параметры освещенности помещения, нормальным считается уровень освещения в 300-500 лк, освещенность ниже этих показателей отрицательно сказывается на

деятельности и здоровье персонала занятым работой на ПК.

В изучаемом офисном помещении мы обнаружили шкафы, предназначенные для хранения документации и шкафы для хранения верхней одежды персонала. На всех окнах имеются удобные жалюзи, спасающие работников от яркого солнечного освещения летом. Стены помещения оклеены обоями пастельного цвета, не отвлекающего внимание и создающего приятную атмосферу, на подоконниках стоят эстетически оформленные живые цветы в глиняных горшках. Описанный антураж помещения положительно влияет, по нашему мнению на морально-психологическое состояние коллектива.

Что касается температурного режима помещения, то в теплый период времени она составляет двадцать один – двадцать шесть градусов по Цельсию, показатели относительной влажности составляют около 40%. Из-за того, что в офисном помещении нет кондиционера и увлажнителя воздуха, то в жаркие дни становится душно и очень сухо. А это неблагоприятно сказывается на работоспособности ИТ работников. Зимой и поздней осенью (по результатам опроса и по собственному наблюдению) температура воздуха в офисе не превышает 14-18°C. Это связано с тем, что оконные рамы выполнены из дерева и имеют небольшие щели. Чтобы согреться, сотрудники, работающие в помещении, вынуждены включать обогреватели, что приводит к дополнительному расходованию электрической энергии.

Согласно нормативам, нормальная температура, обеспечивающая благоприятные условия труда равняется восемнадцати - двадцати градусам по Цельсию, а относительная влажность должна составлять шестьдесят – восемьдесят процентов. Результаты исследования показали, что в летний период температура в офисном помещении превышает нормативные показатели, а в холодное время года температура и относительная влажность помещения существенно ниже нормы. Данные условия неблагоприятно сказываются на результатах деятельности и самочувствии персонала.

Уборка помещения осуществляется два – три раза в неделю, известно, что

по нормативам необходимо ежедневно проводить влажную уборку офиса, чтобы поддерживать необходимую влажность и чистоту воздуха.

Опишем рабочее место работника ИТР. Оно включает в себя письменный стол, стул и средства связи. Высота стола равна 730 мм, ширина равна 1200 мм, глубина равна 700 мм, эти показатели соответствуют нормативам. Персонал пользуется жесткими нерегулируемыми деревянными стульями со спинкой, которые доставляют неудобства при длительной работе за ПК. Опрос сотрудников показал, что пользование имеющейся мебелью доставляет работникам массу неудобств, утомляет и снижает работоспособность. Избежать негативных последствий сидячего образа работы можно, если использовать стулья с такими элементами как спинки, подлокотники, регулируемая высота сиденья.

Письменные столы сотрудников кабинета оборудованы ПК. ПК имеют плоские мониторы с широким экраном. Частота мерцания мониторов равна семидесяти пяти МГц. Согласно нормативам, минимальная частота мерцания монитора, обеспечивающая нормальную работу пользователя ПК, должна составлять восемьдесят пять МГц, при этом нужно прерывать работу каждые полтора – два часа на пятнадцать - двадцать минут.

Письменные столы сотрудников не оборудованы специальной рабочей поверхностью, для размещения клавиатуры, системного блока, который вынужден находиться на столе, достаточно близко к монитору, клавиатура находится непосредственно перед видеомонитором на расстоянии сто – сто пятьдесят мм от края стола. Такая планировка доставляет неудобства персоналу, провоцирует быструю утомляемость специалистов.

Согласно нормам клавиатура должна находиться на столешнице и располагаться не менее трех сот миллиметров от края стола или же на специально предназначенной для нее рабочей поверхности, которая регулируется по высоте и отделена от основной столешницы. Системный блок ПК должен находиться от монитора на расстоянии сто – сто пятьдесят мм.

Каждый компьютер связан с принтером, а к некоторые еще и со сканером. В помещении располагается копировальное оборудование, что существенно облегчает и ускоряет поток информации между сотрудниками офиса.

Кроме того, стоит отметить, что не каждый стол оборудован телефонными аппаратами, что затрудняет процесс делового общения внутри самой организации и за ее пределами.

Основным видом деятельности ООО «СПМЗР» являются строительные работы, следовательно, нам необходимо рассмотреть и проанализировать санитарно-гигиенические условия труда и особенности организации рабочего места строителя.

Известно, что организация строительных работ должна обеспечивать безопасность рабочих от производственного травматизма, предохранять их от воздействия вредных и неблагоприятных факторов труда. Тяжелые ручные работы должны быть механизированы. Рабочие места должны быть укрыты от непогоды, если укрытие не препятствует работе механизмов на площадке.

Микроклимат на рабочих местах в производственных помещениях должен отвечать требованиям СанПиН № 0203-06 «Санитарно-гигиенические нормы микроклимата производственных предприятий»: температура от +13° С (для тяжелых работ в холодное время года) до +26° С (в теплый период) и +31° С (для легких работ в теплый период года), относительная влажность 40 - 60% (максимальная 75%), скорость движения 0,2-0,4м/с. Для рабочих мест на открытом воздухе допустимая температура в летний период +32° С, а зимой – 10° С. Работы, выполняемые при температуре от +32° С до +40° С летом и от – 10° С до –20° С зимой классифицируются как вредные.

Все работы, при производстве которых выделяется пыль, должны проводиться в условиях, исключающих или максимально ограничивающих выделение и распространение пыли. Работы по нанесению тепло- и звукоизоляции из асбестосодержащих материалов, снос и ремонт асбестовых перегородок и конструкций, а также их монтаж на строительных площадках

выполняется специализированными организациями, а при их отсутствии специально проинструктированными строительными рабочими:

а) инструменты для работы по снятию теплоизоляционных покрытий должны быть оборудованы приспособлениями для автоматического сухого пылеулавливания;

б) все работы с поверхностями из асбестосодержащих материалов надлежит выполнять только после увлажнения с предварительным проколом герметичного покрытия;

в) для предотвращения вторичного пылеобразования все асбестосодержащие отходы должны убираться во влажном состоянии. Работы, связанные с выделением вредных химических веществ, должны проводиться в хорошо проветриваемых помещениях.

Концентрация вредных веществ в воздухе рабочей зоны не должна превышать предельно-допустимую концентрацию ГОСТ 12.1.005-88. Источники вредных веществ, а также участки, на которых используются и выделяются вредные вещества, должны иметь указатели с наименованием вредности и размеров опасного участка. Наиболее опасные механизмы и оборудование, в частности, с источниками радиоактивного излучения, должны иметь систему блокировки и сигнализации.

Расстояние от рабочего места до пункта питания должно приниматься: а) при обеденном перерыве не более 30 минут - не далее 300 метров;

б) при перерыве 1 час - не далее 600 метров.

При удалении рабочих мест свыше 600 метров пункты питания доставляют горячую пищу непосредственно к месту работы. В этом случае при помещениях обогрева и отдыха оборудуются комнаты приема пищи. Все выше перечисленное соблюдается, за редким исключением на исследуемом предприятии.

Кроме того, в ООО «СПМЗР» для защиты от общих нетоксичных производственных загрязнений и механических повреждений имеется:

- спецодежда общего назначения для защиты кожных покровов от общих производственных загрязнений и для защиты от механических повреждений:

- костюмы мужской и женский (куртка, брюки или полукombineзон, фартуки, рукавицы, кожаная обувь с жестким подноском и рифленой подошвой);

- спецодежда из огнестойкого материала с защитными накладками для защиты кожи от искр и брызг расплавленного металла;

- костюм для сварщика, сапоги юфтевые, рукавицы брезентовые с крагами, спецобувь на нескользящей диэлектрической подошве;

спецодежда с повышенными пылезащитными свойствами пескоструйщикам, облицовщикам-полировщикам, изолировщикам при работе с сыпучими и волокнистыми материалами;

- костюм и шлем из молескина или плащевого полотна, фартуки из прорезиненной ткани;

- рукавицы комбинированные с водоупорной пропиткой.

Для защиты от общих нетоксичных производственных загрязнений и влаги: костюмы для маляров, штукатуров, отделочников из водоотталкивающей ткани с дополнительными нашивками из водонепроницаемого материала на полочках, рукавах куртки и брюках, сапоги резиновые, рукавицы комбинированные, сапоги шахтерские с усиленным носком для бетонщиков, бурильщиков, цементаторов, взрывников, гидро-мониторщиков и т. п.

Для защиты от загрязнения красителями, растворителями, нефтепродуктами и другими химическими веществами: костюмы для маляров, отделочников, изолировщиков из водоотталкивающей ткани, устойчивой к воздействию химических веществ, легко поддающейся очистке и обезвреживанию.

Наиболее быстро загрязняющиеся участки выполнены из синтетических или пленочных материалов (можно в виде накладок). Специальная обувь с глухими клапанами на масло-нефтебензостойкой подошве или сапоги из

химически стойкой резины. Рукавицы комбинированные брезентовые или кислото-защитные.

Комплект спецодежды для наружных работ в холодный период года дополняется теплой курткой, брюками, обувью. В комплект спецодежды для рабочих со специфической рабочей позой (асфальтобетонщик, паркетчик и др.) входят наколенники.

При работе на кровле и металлоконструкциях рабочие обеспечиваются валяными туфлями. Для защиты от растворов и смесей, подающих сверху, используются брезентовые наплечники.

Таблица 14

Средства индивидуальной защиты при наличии вредных и опасных производственных факторов в ООО «СПМЗР»

Вредный фактор	Средства индивидуальной защиты
Пыль, песок, частицы грунта, металлическая пыль, окалина, брызги строительного раствора	Очки закрытые защитные или очки с прямой вентиляцией, респиратор Осколки бетона, кирпича, круглых строительных материалов. Маска сетчатая со стеклами триплекс или щиток наголовный с прозрачным ударопрочным корпусом.
Вибрация локальная, работа с абразивным механизированным инструментом.	Антивибрационные рукавицы Вибрация общая Виброзащитные сапоги шум Противозумовые каски, наушники, вкладыши «Бируши»
Работа на высоте, при уклоне свыше 30°, на насыпях и т. п.	Пояс предохранительный, страховочный канат. Электрический ток Перчатки и сапоги резиновые диэлектрические.
Влага	Резиновые сапоги кислото-щелочестойкие с теплоизолирующей прокладкой.
Вредные газы	Универсальный фильтрующий респиратор или промышленный противогаз.
Пары органических растворителей, сернистый газ, мастики, лаки, растворы.	Фильтрующий респиратор, противогаз промышленный фильтрующий, фартук из прорезиненной ткани, сапоги кислото-щелочестойкие.
Те же вредности в закрытых емкостях	Противогаз шланговый, очки герметичные с резиновой полумаской.
Пек, мастики на его основе, токсичные фотосенсибилизирующие вещества.	Очки защитные закрытые с непрямой вентиляцией или открытые двойные, противогаз шланговый, фартук из прорезиненной ткани, рукавицы для защиты от нефти, сапоги маслобензостойкие, защитные пасты и кремы.
Брызги расплавленного металла, аэрозоли, слепящее действие электрической дуги.	Очки защитные с непрямой вентиляцией и регулирующей перемычкой, щиток и маска электросварщика, каска защитная для электросварщика или маска сварщика, монтируемая на каске.

Для определения проблем в организации рабочих мест работников ООО «СПМЗР» нами был проведен SWOT-анализ.

SWOT-анализ

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие материальной базы для эффективного управления организацией рабочих мест персонала. 2. Готовность руководителя к изменениям. 3. Достаточный уровень удовлетворенности оснащенностью рабочего места и условиями труда. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ограниченность бюджетных средств. 2. Снижение спроса на продукцию предприятия. 3. Ухудшение качества предоставляемых сервисных услуг.
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большой опыт работы 2. Компетентность сотрудников 3. Оптимальный уровень удовлетворенности морально-психологическим климатом на предприятии, отношениями с коллегами и руководителем. 	<p>СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка программы модернизации рабочих мест. 2. Повышение компетентности сотрудников, удовлетворённости трудом и снижение напряженности труда. 3. Повышение трудовой мотивации персонала и снижение уровня абсентеизма.. 	<p>СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увольнение высококвалифицированных работников. 2. Ухудшение отношений с коллегами и руководителем 3. Снижение мотивации труда
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие инструкций и правил поведения всех категорий работников, (в частности регламента оснащенности рабочего места). 2. Недостатки в организации рабочих мест сотрудников различных категорий. 3. Отсутствие информационного обеспечения нормативных требований к организации рабочих мест и условий труда персонала. 	<p>СЛВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка правил трудового внутреннего трудового распорядка. 2. Разработка нормативных документов (паспорт), определяющих оснащенность рабочих мест сотрудников различных категорий. 3. Разработка методических материалов (памяток) с рекомендациями по уходу и организации рабочего места. 	<p>СЛУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение результативности модернизации условий труда персонала 2. Снижение эффективности труда и нарушение трудовой дисциплины, потеря рабочего времени. 3. Стагнация профессионального развития сотрудников

Рис.7. Матрица SWOT-анализа сферы организации рабочих мест в ООО «СПМЗР»

Проанализировав оснащенность рабочих мест строителей мы убедились в том, что в целом условия труда на рабочем месте отвечают необходимым

требованиям. Но существенным недостатком является слабая организованность инструментария, недостаточное внимание к его сохранности и небрежность в использовании и хранении.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе. Общество имеет: - круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения; - штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации

Финансовое состояние организации стабильное. Постоянно пополняются оборотные средства. Единоличным исполнительным органом является генеральный директор. В ООО «СПМЗР» используется линейно – функциональная система управления. Генеральный директор ООО «СПМЗР» придерживается демократического стиля управления, который характеризуется распределением полномочий между руководителем и коллективом. Основную ответственность за работу с кадровым составом в организации несут генеральный директор и руководитель отдела управления персоналом. На предприятии, за исследуемый период был отмечен достаточно высокий уровень текучести персонала, при этом наблюдается тенденция к снижению потерь рабочего времени вследствие абсентеизма.

Таким образом, опираясь на результаты проведенного исследования, мы выявили следующие особенности организации рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР».

Учитывая данные SWOT-анализа думается, что к ключевым проблемам можно отнести:

- 1) отсутствие инструкций и правил поведения всех категорий работников, договора, определяющего обязанности сторон (в частности регламента оснащенности рабочего места);

2) недостатки в организации рабочих мест сотрудников различных категорий (недостаточная освещенность, высокий уровень шума, нерациональное размещение орудий труда на рабочем месте рабочего-строителя и работника ИТР);

3) отсутствие информационного обеспечения (паспорта), нормативных требований к организации рабочих мест и условий труда персонала;

4) отсутствие рекомендаций по уходу и эффективной организации рабочего места.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР»

3.1. Рекомендации по совершенствованию организации рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР»

С целью устранения проблем, обозначенных в ходе изучения особенностей организации конкретных рабочих мест рабочих и работников ИТР в ООО «СПМЗР», нами были разработаны мероприятия и рекомендации по совершенствованию данной сферы. В обобщенном виде все выявленные проблемы можно представить тремя сферами: 1) проблемы связанные с модернизацией рабочих мест работников ИТР; 2) проблемы связанные с организацией рабочих мест рабочих; 3) проблемы связанные с разработкой документов, регламентирующих организацию рабочего места (как работника ИТР, так и рабочего) и условий труда.

Таблица 15

Меры по совершенствованию организации рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР»

Проблема	Меры по преодолению проблемы
Модернизация рабочих мест работников ИТР.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заменить лампы дневного света. 2. Мониторинг удовлетворенности трудом ИТР и оценка состояния и оснащенности рабочих мест
Модернизация рабочих мест рабочих.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установить подвесные звукопоглотители. 2. Заменить лампы дневного света. 3. Мониторинг удовлетворенности трудом рабочих и оценка состояния и оснащенности рабочих мест
Разработка документов, регламентирующих организацию рабочего места (как работника ИТР, так и рабочего) и условий труда.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка правил трудового внутреннего трудового распорядка с целью создания нормальных условий труда на рабочих местах и обеспечению безопасности работ. 2. Разработка примерных требований к оснащенности и организации рабочих мест сотрудников различных категорий. 3. Разработка методических материалов (памяток) с рекомендациями по уходу и организации рабочего места.

Замена ламп, горящие оранжевым цветом, на новые позволит снизить нагрузку на зрение и повысить уровень освещенности помещения. Замена старых телефонных станций без тонального набора на новые с тональным

набором поможет сократить время на набор междугородних номеров, что улучшит качество обслуживания клиентов и сократит время.

Установка подвесных звукопоглотителей, способных поглощать до 30 дБА шума будет способствовать не только улучшению условий труда, но и повышению производительности труда, которая, по результатам многочисленных исследований вырастает 1,54%.

Целесообразно звукоулавливатели устанавливать рекомендуется устанавливать с интервалом примерно в 100 метров. Если производственная площадь равна $1988,4 \text{ м}^2$, то понадобится: $Q=1988,4 : 100= 20$ шт. На сегодняшний день розничная цена одного звукоулавливателя равна 930 рублей. Умножив необходимое количество звукоулавливателей на его цену, получим итоговую стоимость предлагаемого мероприятия. Которая будет равна: $Z=20*930=18600$ руб.

Что касается разработки правил, определяющих внутренний трудовой распорядок, то их разработка преследует цель не только создания благоприятных условий труда на рабочих местах, но и обеспечение его безопасности. Данные правила, как правило, утверждаются генеральным директором и дополняют коллективный договор. С помощью данного документа регламентируются и контролируются нормальные и безопасные условия труда на рабочих местах. Основными положениями в правилах трудового распорядка, касающиеся обязательств работодателя являются следующие: - в соответствии с законодательством РФ обеспечение режима труда и отдыха работников; - приобретение и выдача специальной одежды и обуви, в соответствии с утвержденным перечнем; - проведение инструктажа по охране труда и проверка знаний по требованиям охраны труда; - контроль состояния условий труда на каждом рабочем месте и своевременный ремонт помещений; - в соответствии с перечнем профессий, снабжать рабочих, занятых тяжелым трудом бесплатным молоком; - обязательное страхование работников от различных несчастных случаев как на производстве, так и при получении

профессиональных заболеваний; - полная занятость персонала предприятия; - периодическое обучение и переобучение персонала, с целью повышения его квалификации; - полная компьютеризация работ.

В правилах описываются вредные условия труда и сумма доплаты занятым на них рабочим. Кроме заработной платы ООО «СПМЗР» обязан предоставлять своим сотрудникам различные дополнительные привилегии и льготы. Закрепление роли уполномоченного по охране труда за активным работником, избранном на общем собрании трудового коллектива (на каждом участке производства) позволит осуществлять общественный контроль за состоянием охраны труда, обеспечит защиту прав работников иметь безопасные, здоровые и благоприятные условия труда.

С целью регламентации деятельности по организации рабочего места производственного рабочего нами были разработаны примерные «Требования к рабочему месту сотрудников различных категорий». Которые включают в себя описание основных видов оснащения с определенными требованиями к ним: 1) основное и вспомогательное технологическое оборудование; 2) технологическая оснастка; 3) средства безопасности и поддержания на рабочем месте нормального микроклимата; 4) освещение рабочих мест; 5) средства связи и сигнализации; 6) наличие фирменной одежды (приложения). В качестве содержания методических материалов (памяток) с рекомендациями по уходу и организации рабочего места может быть использована теоретическая часть данной дипломной работы.

Для равномерного распределения нагрузки при внедрении мероприятий по совершенствованию рабочих мест персонала необходимо определить четкие временные границы выполнения конкретных мероприятий. План-график внедрения мероприятий представлен в таблице 16.

Таблица 16

План-график внедрения мероприятий

Мероприятие	Сроки	Ответственный	Исполнители
Разработка правил трудового	Июль	Ген. директор	Инспектор

внутреннего трудового распорядка с целью создания нормальных условий труда на рабочих местах и обеспечения безопасности работ.	2016	Руководитель отдела управления персоналом	отдела управления персоналом
Разработка примерных требований к оснащенности и организации рабочих мест сотрудников различных категорий.	Август 2016	Руководитель отдела управления персоналом	Инспектор отдела управления персоналом
Разработка методических материалов (памяток) с рекомендациями по уходу и организации рабочего места.	Сентябрь 2016	Руководитель отдела управления персоналом	Инспектор отдела управления персоналом
Замена ламп дневного света.	Ноябрь 2016	Ген. директор, гл.бухгалтер	Руководитель отдела управления персоналом
Установка подвесных звукопоглотителей.	Август 2016	Ген. директор, главный бухгалтер	
Мониторинг удовлетворенности трудом персонала различных категорий и оценка состояния и оснащенности рабочих мест	Два раза в год	Руководитель отдела управления персоналом	Инспектор отдела управления персоналом

Проведем анализ ресурсов, имеющихся в ООО «СПМЗР», необходимых для внедрения исследования по совершенствованию системы развития персонала. Для внедрения исследования необходимы: 1) человеческие ресурсы; 2) финансовые ресурсы; 3) материальные (технические) ресурсы; 4) информационные ресурсы. Наибольшая нагрузка в плане выполнения рекомендаций возложена на генерального директора, руководителя отдела управления персоналом и инспектора отдела управления персоналом. Материальная сторона внедрения исследования готова. Предприятие может изыскать необходимые денежные средства.

Таким образом, для внедрения работы ООО «СПМЗР» обладает большинством необходимых ресурсов, что позволяет внедрить мероприятия уже в июле 2016 года. Подробный маршрутный график внедрения предложенных мероприятий представлен в таблице 17.

Таблица 17

Маршрутный график внедрения предложенных мероприятий

Мероприятие	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Разработка правил трудового внутреннего трудового распорядка с целью создания нормальных условий труда на рабочих местах и обеспечения безопасности работ.	x					
Разработка примерных требований к оснащенности и организации рабочих мест сотрудников различных категорий.		x				
Разработка методических материалов (памяток) с рекомендациями по уходу и организации рабочего места.			x			
Замена ламп дневного света.					x	
Установка подвесных звукопоглотителей.		x				
Мониторинг удовлетворенности трудом персонала различных категорий и оценка состояния и оснащенности рабочих мест	x					x

В целом на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию рабочих мест персонала запланировано полгода, однако некоторые мероприятия могут быть проведены и раньше намеченного срока, что зависит от наличия свободных денежных средств. Некоторые мероприятия требуют регулярного проведения, например, мониторинг удовлетворенности трудом персонала различных категорий и оценка состояния и оснащенности рабочих мест.

3.2. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР»

Эффективность управления в наиболее упрощенном ее понимании представляет собой соотношение эффекта, то есть результата, полученного в системе, с затратами, направленными на достижение данного результата.

Эффективность как социальный феномен предстает в виде качественно-количественной характеристики максимального развития человеческих

ресурсов, форм социальной жизнедеятельности, организации и управления обществом с учетом минимальных социальных, экономических, политических и нравственных затрат. Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Следует обратить внимание на взаимосвязь экономической и социальной эффективности.

Для оценки эффективности предложенной нами работы рассмотрим затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР». Попробуем оценить предполагаемую экономическую эффективность от внедрения работы.

В 2015 году потери рабочего времени из-за абсентеизма работников составили 11 чел.-дн./чел. Общие потери трудового времени вследствие абсентеизма составили 432 чел.-дн. Среднедневная выработка на одного работника в денежном эквиваленте составляет 2061,6 руб.

Соответственно, экономические потери предприятия вследствие абсентеизма в 2015 году составили 890 611,2 руб.

Стоимость предлагаемых мероприятий составила 55600руб., что в шестнадцать раз меньше финансовых потерь предприятия за 2015 год.

Анализ исследования с точки зрения эффективности показал целесообразность его внедрения, поскольку предлагаемые мероприятия могут сократить финансовые потери, которые несет предприятие в связи с текучестью кадров и потерями рабочего времени.

Таблица 18

Анализ затрат на реализацию исследования

Мероприятие	Ответственный	Стоимость
Разработка правил трудового внутреннего трудового распорядка с целью создания нормальных условий труда на рабочих местах и обеспечению безопасности работ	Ген. директор Руководитель отдела управления персоналом	В рамках заработной платы
Разработка примерных требований к оснащенности и организации рабочих мест сотрудников различных категорий	Руководитель отдела управления персоналом	В рамках заработной платы
Разработка методических материалов	Руководитель отдела	В рамках

(памяток) с рекомендациями по уходу и организации рабочего места	управления персоналом	зарплаты
Замена ламп дневного света	Ген. директор, главный бухгалтер	3200 за 1 шт. x 10 = 32000
Установка подвесных звукопоглотителей	Ген. директор, главный бухгалтер	18600 руб.
Мониторинг удовлетворенности трудом персонала различных категорий и оценка состояния и оснащенности рабочих мест	Руководитель отдела управления персоналом	5000 руб.
Итого		55600руб

Рассмотрим направления расчета экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию рабочего места работников предприятия. При оценке эффективности мероприятий определяется воздействие данной работы на результативность деятельности работников и организации в целом. Оценка эффективности мероприятий совершенствования рабочего места работников, требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Произведем расчет социально-экономической эффективности мероприятий по модернизации рабочего места инженерно-технических работников. Как показали исследования, основными факторами, обуславливающие экономическую эффективность автоматизированной обработки информации являются:

- выбор технологической схемы использования вычислительной и организационной техники;
- выбор форм и методов связи между использованием вычислительной и организационной техники и хозяйством;
- обеспечение квалифицированными специалистами, а также техническими средствами сбора, регистрации, передачи, хранения, размножения и обработки информации, расширения тематики работ и др.

Обобщающим критерием экономической эффективности является минимум затрат живого и овеществленного труда на единицу вложенных

средств. Основными показателями эффективности автоматизации труда являются трудовые, стоимостные и качественные.

Абсолютную величину экономии трудового показателя определяют по формуле:

$$T_{\text{эк}} = T_{\text{баз}} - T_{\text{авт}}$$

где $T_{\text{эк}}$ - экономия времени или штатных единиц;

$T_{\text{баз}}$ - сумма затрат времени при базовом варианте обработки информации,

$T_{\text{авт}}$ - сумма затрат времени при автоматизированной обработке информации.

Исследования по обработке информации по учету труда и заработной плате на персональном компьютере показали следующие результаты: при базовом варианте обработке информации затрачено всего 211,9 чел/часов, а при автоматизированном варианте - 148,2 чел/часа.

$$T_{\text{эк}} = 211,9 - 148,2 = 63,7 \text{ часа}$$

Относительная величина этого показателя исчислена по формуле:

$$K_{\text{т}} = \frac{T_{\text{бз}} - T_{\text{авт}}}{T_{\text{бз}}} \times 100 = \frac{211,9 - 148,2}{211,9} \times 100 = 30,06\%$$

Повышение эффективности автоматизации учета представляет снижение стоимости обработки отдельных документов или всей учетной информации. Экономия в денежном выражении при сравнении двух вариантов обработки определена по формуле:

$$C_{\text{эк}} = C_0 - C_1$$

где $C_{\text{эк}}$ - экономия (руб.)

C_0 - стоимость обработки информации по первому варианту (руб.)

C_1 - то же, по второму варианту (руб.)

Снижение стоимости обработки учетной информации в относительных величинах определено по формуле:

$$K_c = \frac{C_0 - C_1}{C_0} \times 100\%$$

Качественные показатели эффективности автоматизации учета измеряются днями сокращения сроков обработки документов и представления отчетности, количеством или процентом снижения ошибок в обработанном материале.

Общий годовой экономический эффект от внедрения автоматизации обработки информации определяют по единой утвержденной методике. Эффективность рассчитана по такой формуле:

$$\mathcal{E} = (C_1 + EK_1) - (C_2 + EK_2)$$

или

$$\mathcal{E} = C_1 - C_2 - EK_d$$

где \mathcal{E} - экономическая эффективность;

C_1 и C_2 - себестоимость учетно-вычислительных работ до и после внедрения автоматизации;

$K_d = K_1 - K_2$ - капитальные затраты до и после внедрения автоматизации.

Нормативный коэффициент эффективности (e) - обратная величина нормативного срока окупаемости, показывает доле капитальных затрат, которая возмещается в течение одного года экономией от снижения себестоимости работ.

Этот коэффициент определяют по формуле:

$$E = \frac{1}{T},$$

Для счетно-вычислительных машин $E = 0,15$.

Отсюда
$$T = \frac{1}{E} = \frac{1}{0,15} = 7 \text{ лет}$$

Это значит, что все капитальные затраты, вложенные на автоматизацию учета и вычислительных работ должны окупиться через 7 лет.

Внедрение автоматизации учетно-вычислительных работ с применением персональных компьютеров в течение года, как показали расчеты, дает экономию в сумме 16,7-19,1 тыс. руб.

К эффективности по экономии рабочего времени относятся время реакции на возникающие проблемы, запросы о предоставлении ИТ-услуг сокращается в 4 раза; в 2,5 раза сокращается время руководителей на оперативный контроль подчиненных; сроки формирования отчетности сокращаются более чем в 5 раз, сокращаются общие управленческие издержки.

К социальным эффектам от внедрения данных мероприятий, можно отнести повышение результативности управления модернизацией условий труда персонала, производительности труда и удовлетворенность трудом, соблюдение трудовой дисциплины, снижение потерь рабочего времени, профессиональное развитие сотрудников и отсутствие жалоб от клиентов, что в конечном итоге должно привести к повышению продаж, выручки и рентабельности предприятия в целом.

Таким образом, внедрение предложенных мною мероприятий направленных на совершенствование организации рабочего места работников предприятия дает положительные социальные эффекты и является экономически целесообразным.

Для устранения выявленных в ходе исследования проблем в сфере организации рабочих мест персонала в ООО «СПМЗР», нами были разработаны мероприятия по совершенствованию данной сферы. В обобщенном виде все выявленные проблемы можно представить тремя сферами: 1) проблемы связанные с модернизацией рабочих мест работников ИТР; 2) проблемы связанные с организацией рабочих мест рабочих; 3) проблемы связанные с разработкой документов, регламентирующих организацию рабочего места (как работника ИТР, так и рабочего) и условий труда.

Для устранения, выявленных проблемных мест мы разработали исследование, содержащее конкретные рекомендации по совершенствованию

организации рабочих мест, рассчитали затраты, определили стоимость мероприятий, которая составила 55600руб.

Разработанные план-график и маршрутный график предлагаемых мероприятий преследует цель обеспечения четкого и последовательного руководства и контроля за их реализацией. Изучение ресурсов необходимых для реализации предлагаемыми нами мероприятий показало их достаточность. На осуществление данных мероприятий запланировано шесть месяцев, но некоторые мероприятия целесообразно проводить регулярно, тогда результаты от их внедрения будут ощутимы и принесут эффект.

Анализ экономической эффективности исследования показал, что его стоимость в шестнадцать раз меньше финансовых потерь предприятия за 2015 год, которые составили 890 611,2 руб. вследствие абсентеизма в 2015 году. Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест персонала отражается в наиболее полном использовании потенциала работников организации, в своевременном выявлении проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях, в повышении трудовой мотивации, профессионализма и конкурентоспособности персонала; в повышении эффективности и результативности управления модернизацией условий труда персонала; в повышении производительности труда и удовлетворенностью трудом, в соблюдении трудовой дисциплины и отсутствии потерь рабочего времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Известно, что обеспечивая эффективную организацию рабочего места на предприятии, руководство тем самым преследует цель обеспечить надежно функционирующее первичное звено всего производственно-технологического процесса. Качество и характер организации рабочих мест влияют на эффективность труда персонала, оптимизацию использования орудий и средств производства. Все выше перечисленное обеспечивает высокий уровень производительности труда, качество и себестоимость выпускаемой продукции и многие другие показатели финансово-экономической деятельности предприятия.

Изучение организации рабочих мест персонала ООО «СПМЗР» посредством опроса, анализа нормативной документации и наблюдения позволило провести SWOT-анализ обозначенной сферы и определить ключевые проблемы, к которым можно отнести:

Во-первых, отсутствие инструкций и правил поведения всех категорий работников, договора, определяющего обязанности сторон (в частности регламента оснащенности рабочего места); во-вторых, недостатки в организации рабочих мест сотрудников различных категорий (недостаточная освещенность, высокий уровень шума, нерациональное размещение орудий труда на рабочем месте рабочего-строителя и работника ИТР); в-третьих, отсутствие информационного обеспечения (паспорта), нормативных требований к организации рабочих мест и условий труда персонала; в-четвертых, отсутствие рекомендаций по уходу и эффективной организации рабочего места. В обобщенном виде все выявленные проблемы можно представить тремя сферами: 1) проблемы связанные с модернизацией рабочих мест работников ИТР; 2) проблемы связанные с организацией рабочих мест рабочих; 3) проблемы связанные с разработкой документов,

регламентирующих организацию рабочего места (как работника ИТР, так и рабочего) и условий труда.

Для устранения, выявленных проблемных мест мы разработали ряд мероприятий, которые содержат конкретные рекомендации по совершенствованию организации рабочих мест, рассчитали затраты, определили стоимость мероприятий, которая составила 55 600руб.

Разработанные план-график и маршрутный график предлагаемых мероприятий преследует цель обеспечения четкого и последовательного руководства и контроля за их реализацией. Изучение ресурсов необходимых для реализации работы показало их достаточность. На осуществление проекта запланировано шесть месяцев, но некоторые мероприятия целесообразно проводить регулярно, тогда результаты от его внедрения будут ощутимы и принесут эффект.

Анализ экономической эффективности исследования показал, что его стоимость в шестнадцать раз меньше финансовых потерь предприятия за 2015 год вследствие абсентеизма. Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест персонала отражается в наиболее полном использовании потенциала работников организации, в своевременном выявлении проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях, в повышении трудовой мотивации, профессионализма и конкурентоспособности персонала; в повышении эффективности и результативности управления модернизацией условий труда персонала; в повышении производительности труда и удовлетворенностью трудом, в соблюдении трудовой дисциплины и отсутствии потерь рабочего времени.

Я считаю, что предлагаемые мероприятия повысят эффективность деятельности всей организации в целом, что скажется на повышении производительности труда, получении прибыли, стабилизации экономического положения и последующего его развития.

Список использованной литературы

1. Адамчук В.В. Организация и нормирование труда - М.: «Финстатинформ», 1999 г. – 301 с.
2. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. Уч-к для ВУЗов, - М.: ЮНИТИ, 1999 г. – 407 с
3. Бартунаев Л. Изучение трудовых процессов: от наблюдения к использованию ИТ // Человек и труд. 2015. 2. с. 18-25.
4. Бартунаев Л. Нормирование и стоимость труда // Человек и труд. 2005. 1. с. 54-59.
5. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. Теория и практика.-СПб.: Питер, 2012. - 411 с.
6. Брэдик У. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 1997.- 185 с.
7. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. – М.: «Экзамен», 2005. – 464 с.
8. Вешнякова, Т.С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях сферы обслуживания: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Т.С. Вешнякова. – М: «Академия», 2006. – 224 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. - 3-е изд.. - М.: Гардарики, 2012 - 527 с.
10. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2014.- 197 с.
11. Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда.- М.: Экономика, 1972. – 314 с.
12. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учебник для вузов. – 2-е изд. изм. и доп. – М.: Норма, 2004. – 432 с.

13. Гигиенические требования к видеодисплейным терминалам, электронно-вычислительным машинам и организации работы. Санитарные правила и нормы. СанПиН 9-131 РБ 2000 – Мн. – 2000г.;
14. Губанов С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки) // Экономист. 1996. 3. с. 68-74.
15. Дудяшова В., Бойко С., Анисимова А. Каждому - по сложности и напряженности его труда // Человек и труд. 2014. 1. с. 62-66.
16. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 320с.;
17. Ерохина Р.И., Самраилова Е.К. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии. Уч. пос. /Под ред. Рофе А.И., - М.: Из-во «МИК», 2012г. – 160 с.
18. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 1997. – 256с.;
19. Иванов И.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – Ростов-на-Дону: ООО «Издательство БАРО» – ПРЕСС, 2001. - 288 с.
20. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.- 253 с.
21. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. 2003. 12. с 24-28.
22. Кабаченко Т.С. Психология управления: учебное пособие. - М.,2013. – с. 78.
23. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. - М.: ИНФРА- М, 2012. – 220 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.:ИНФРА,2005. – 638 с.
25. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 584 с.

26. Кобец Е.А., Корсаков М.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006, 79с.
27. Комаров А.Г. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.
28. Костян И. Время отдыха // Человек и труд. 2014. 1. с. 32-37.
29. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента: учеб. пособие. – М: ОЛБИС, 2013. – 185 с.
30. Кутепова К.В., Побединский Г.В. «Научная организация труда и нормирование труда». Учебник для ВУЗов. М.,1996
31. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие. -М,: Русская деловая литература, 1999. – 193 с.
32. Лебедева С.Н., Мисникова Л.В. Экономика и организация труда: У-к для студентов ВУЗов по специальности «Экономика и управление на предприятии», - Мн.: Мисанта, 2012г. – 166с.
33. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. для вузов. М.: Дело, 2010. – 392 с.
34. Лукичева Л.И. Управление организацией. - М.: Омега-Л, 2014. – 433 с.
35. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. – 312с.
36. Матвеев И.В. Управление организацией. – М.: Дело, 1997.- 266 с.
37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
38. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998. – 356 с.
39. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2010. – 264с.

40. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства: Задачи и лабораторные работы. - М.: Финансы и статистика, 1998 - 208 с.
41. Организация и ее деловая среда; Науч. ред. А.И. Наумов; В.Г. Смирнова, Б.З.Мильнер; Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. - М.: ИНФРА-М, 1999 - 214 с.
42. Организация и нормирование труда. Учебник для вузов/ Под ред. Ю.Г. Одегова – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 464с.;
43. Основы менеджмента: Учебное пособие / Зайцева О.А., Радугин К.А., Рогачев, науч. ред. АЛ. Радугин. - М.: Центр, 1998. – 615 с.
44. Охрана труда. Нормативные документы. М.: Прогресс, 1999. 157 с.
45. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии.: уч. пос., - Мн.: Новое знание, 2001г. – 304 с.
46. Погосян Г.В. Практикум по экономике, организации и нормированию труда. М.: Знание, 1991. 98 с.
47. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей. Уч-к 2-ое изд., перераб. и доп., - М.: Финансы и статистика, 1999 г. – 208 с.
48. Пугачев В. Руководство персоналом организации. – М.: Интел-синтез, 2012.- 189 с.
49. Пушкин П.С., Овчинников С.И. «Научная организация труда и техническое нормирование», М., 1996 г.
50. Романов П.В. Социология менеджмента и организаций: Учебное пособие для студентов вузов. - Ростов н/Д: Феникс, 2014 - 284 с.
51. Рофе А.И. Научная организация труда. М.: Прогресс, 1998. 304 с.
52. Рофе А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – М.: Издательство «МИК», 2013. – 368с.
53. Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями: Учебное пособие - СПб.: Изд-во С. Петерб. ун-та, 1999. - 224 с.

54. Силютин В.А. Экономика и социология труда. Учебное пособие. Томск: ТМЦДО, 2012. 154 с.
55. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. – 3-е изд., доп. и перераб. М.: Экономика, 2001.
56. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие для студентов вузов, изучающих управленческий цикл дисциплин, аспирантов и специалистов, занимающихся вопросами управленческой и организаторской деятельности в компаниях. - М.: ИНФРА-М, 2014 - 248 с.
57. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000, - 248 с.
58. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
59. Тюленева Н. К вопросу об оптимизации стимулов к труду // Человек и труд. 2006. 3. с. 34-39.
60. Тюленева Н. Эффективность труда и эффективность бизнеса // Человек и труд. 2005. 1. с. 44-49.
61. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
62. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. / П. В. Журавлёв Ю. Г. Одегов. - М.: Издательство «Эксперимент», 2012. – с. 84.
63. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2013. – 640 с.
64. Фильев, В.И. Нормирование труда на современном предприятии: методическое пособие. – М. – Бухгалтерский бюллетень, 2006. – 104 с.

Приложения