

3 ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
(НА ПРИМЕРЕ ИП САВИЦКАЯ)**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 управление персоналом  
заочной формы обучения,  
группы 05001262  
Савицкой Ирины Владимировны

Научный руководитель  
к.псих.наук, доцент  
Гуськова Е.А.

БЕЛГОРОД 2017

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА .....	7
1.1 Понятие, сущность и принципы организации труда персонала.....	7
1.2 Основные компоненты организации труда персонала.....	12
1.3 Современные методы оценки организации труда персонала .....	20
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ИП САВИЦКАЯ.....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Савицкая.....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом и кадровых процессов в организации.....	36
2.3 Оценка уровня организации труда и определение проблем В ИП Савицкая.....	43
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ИП САВИЦКАЯ.....	52
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала.....	52
3.2 Оценка социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы и проблемы дипломной работы.** В современных условиях становления рыночной экономики в нашей стране предъявляются новые требования к организации труда на предприятии. Поэтому необходимо создание правильной и рациональной организации труда персонала, так как это имеет большое значение, как для конкретного предприятия, так и для экономики страны в целом. Все это можно объяснить возрождаемой конкуренцией, при которой все большее значение приобретает результативность и эффективность труда персонала, все заметнее становятся потери, понесенные вследствие недоработок, так и прибыль, полученная от верной реализации запасов предприятия и роста производительности труда. По мере технического совершенствования процесса производства возрастает цена за единицу рабочего времени, а её экономия может достигаться за счет более совершенной организации труда персонала.

Актуальность выбранной темы определяется тем, что выбор или создание наиболее оптимальной системы организации труда персонала и есть неременное условие более результативного функционирования и развития любой системы управления трудом персонала.

Под организацией труда следует понимать «систему устройства и регулирования совместного труда работников предприятия, организации, аппарата управления, органов государственной власти и других структурных формирований» [15, с. 57].

Использование на предприятии обоснованной модели организации трудового процесса, наряду с другими факторами, приводит к снижению издержек самого процесса производства и увеличению производительности труда персонала, что в итоге увеличивает прибыль и динамичное развитие предприятия.

Организация труда персонала рассматривается, в общем, как постоянно действующий фактор эффективности любой деятельности и самого процесса производства в частности. Во все времена и во всех сферах реализации

потенциала человека, организованный труд, при равной его технико-технологической оснащённости обеспечивал максимальное достижение результатов его работы.

Наилучшая организация и научно обоснованные нормы затрат труда персонала являются неременным условием эффективной деятельности любого предприятия. Следовательно, проблемами организации труда персонала необходимо конкретно заниматься как в науке, так и в практической деятельности.

Использование на практике прогрессивной модели организации трудового процесса приведет к понижению потерь изготовления и увеличению производительности труда персонала, что в результате обязано увеличить показатели организации.

Понимание надобности в увеличении производительности труда, уплотнении рабочего места, соблюдении распорядка и режима работы, учете проведенной работы активно влияет на творческое развитие персонала [30]. Абсолютная организация труда и научно аргументированные общепризнанные меры издержек труда считаются основным условием действенной деловитости организации.

**Степень научной разработанности темы исследования**, она хорошо раскрыта в учебной и научной литературе по управлению персоналом, организации труда персонала, периодические труды, таких авторов как: В.В. Адамчук, М.И. Булгаков, Т.С. Вешнякова, Б.М. Генкин, И.Н. Герчиков, А.П. Егоршин, А.К. Зайцев, А.Я. Кибанов, В.П. Пашуто, Ф.У. Тейлор, А. Файоль и других.

**Цель дипломной работы** – предложение и обоснование рекомендаций по совершенствованию организации труда персонала в ИП Савицкая.

Для достижения цели работы необходимо выполнение следующих **задач**:

➤ проанализировать степень разработанности проблемы организации труда персонала в отечественной и зарубежной научной литературе;

- проанализировать систему управления персоналом в ИП Савицкая;
- рассмотреть особенности организации труда персонала в ИП Савицкая;
- предложить мероприятия по совершенствованию организации труда персонала в ИП Савицкая и обосновать их социально-экономическую эффективность.

**Объект дипломной работы** – ИП Савицкая.

**Предмет дипломной работы** - организация труда персонала в ИП Савицкая.

**Информационной базой** дипломной работы послужили законодательные и нормативные акты ИП Савицкая:

- Устав ИП;
- организационная структура управления ИП;
- штатное расписание;
- должностные инструкции персонала;
- периодические издания;
- годовая бухгалтерская отчетность ИП за 2014-2016 годы.

В исследовании организации труда персонала в ИП Савицкая мы использовали следующие научные методы исследования:

- метод организации исследования – метод срезов и сравнительный;
- эмпирические методы; архивный метод (анализ документов); фотография рабочего дня;
- методы обработки данных – количественный и качественный анализ, с применением методов математической статистики;
- метод интерпритации - структурный метод.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в том, что в ней были выявлены актуальные проблемы в области организации труда персонала в ИП Савицкая, а также предложены и обоснованы

мероприятия, направленные на устранение выявленных проблем и совершенствования организации труда персонала.

Дипломная работа состоит из введения, трех структурированных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Понятие, сущность и принципы организации труда персонала

В условиях современной рыночной экономики увеличивается значимость различных факторов, которые могут положительно влиять на процесс производства, так как в силу жесткой конкуренции результативность и эффективность деятельности персонала, является решающим показателем для существования и развития предприятия. Одним из таких и является организация труда персонала. Далее рассмотрим сущность данного понятия.

Организация труда персонала следует рассматривать, как систему рационального взаимодействия работника предприятия со средствами производства и между собой, которая основана на определенном порядке построения и последовательном осуществлении трудового процесса.

Для более высокой эффективности процесса производства и производительности труда персонала необходимо соблюдать следующие рекомендации:

- труд каждого работника должен быть максимально организованным, чтобы избежать простоев в работе по организационно-техническим причинам;
- порученная работнику работа соответствовала его профессиональной подготовке и квалификации, а для этого были созданы оптимальные санитарно-гигиенические условия труда, которые направлены на интенсивность и высокую производительность его труда [23, с. 141].

Для обеспечения соответствующей организации труда персонала также необходимо создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и четкий учет труда, соблюдение дисциплины труда и подготовка квалифицированных кадров [20, с. 4].

Значимую роль в организации труда персонала может играть и социально-психологический климат, который влияет на взаимодействие исполнителей в процессе выполнения ими трудовой функции, а также к появлению стимулов для высокой производительности труда. Одним из важных условий является строгое соблюдение трудовой дисциплины, трудовой активности и творческой инициативы [23, с. 141]. Формирование и развитие выше перечисленных условий в полном объеме могут определять главную цель организации труда персонала. Если на предприятии не будут уделять должное внимание этим вопросам, то эффективность использования персонала может снижаться.

На практике рациональная организация труда персонала направлена на решение трех взаимосвязанных между собой задач:

- экономических, которые направлены на максимальное использование материальных и трудовых ресурсов, на повышение производительности труда, а также на улучшение качества продукции и снижению ее себестоимости,
- психофизиологических, которые направлены на сохранение здоровья персонала в процессе производства, на повышение содержательности и привлекательности труда, а также на повышение культуры и эстетики труда,
- социальных, которые направлены на удовлетворение всех потребностей персонала, обеспечение полного благосостояния, защиту интересов работников, заботу об уровне их жизни и условиях труда [23, с. 142].

Рациональная организация труда персонала играет важную роль не только в производственном процессе, но и в сфере управления трудовым коллективом. Самыми актуальными направлениями организации труда персонала и руководителей являются:

- организация труда в аппарате управления (разделение труда, регламентация труда, то есть установление, и строжайшее соблюдение определенных правил, инструкций и нормативов, а также выбор методов работы);
- организация личного труда работника сферы управления (планирование и рациональное распределение рабочего времени, управление потоком информации



и посетителей, индивидуальный стиль управления организацией, особенности в ведении деловой переписки и другое);

- организация рабочего места;
- организация использования средств вычислительной техники и другой оргтехники;
- самообразование и саморазвитие персонала [23, с. 150].

Создание благоприятных условий для высокопроизводительного творческого труда способен обеспечить только комплексный, системный подход в решении проблем научной организации труда [20].

Организация труда персонала - это совокупность конкретных форм и методов соединения людей и техники в процессе труда с целью достижения наилучшего результата трудовой деятельности персонала [12, с. 11].

Организация труда руководителя – это использование эффективной системы приемов и методов личной работы на базе рациональной организации рабочего места, создания оптимальных условий труда и отдыха, правильное планирование рабочего дня, а также рассмотрение и минимизация нерациональных этапов в выполнении своего функционала.

В целом суть организации труда персонала заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса и раскрывается через ряд ее элементов, к которым относятся:

- разделение и кооперация труда, то есть обособление видов трудовой деятельности и система производственных взаимосвязей между работниками;
- рациональные приемы и методы организации труда, с помощью которых можно минимизировать выполнение операций;
- организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение на площади (планировка);
- организация обслуживания рабочего места - виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя [21].

Под научной организацией труда следует понимать комплекс научных знаний и передового опыта, реализованных с помощью персонала организации с целью объединения трудового коллектива в едином рабочем процессе, а также эффективного использования материальных и трудовых ресурсов [30].

На практике выделяют ряд основных направлений научной организации труда:

- внедрение новых современных орудий труда, которые направлены на улучшение организации рабочих мест и их обслуживание;
- совершенствование условий применения труда;
- повышение производительности труда персонала через повышение квалификации персонала, качественное улучшение условий труда, развитие материального и морального стимулирования персонала, укрепление трудовой дисциплины и другие.

Таким образом, организация труда персонала заключается в установлении конкретного порядка построения и осуществления трудового процесса.

Смысл и суть организации труда персонала растет в соответствии с эффективным развитием рыночных взаимоотношений, которые содействуют восстановлению конкурентной борьбы.

Масштабы использования результатов научно-технического прогресса, то есть конкретные изменения, как в технике, так и самой технологии производства, напрямую зависят от взаимодействия, взаимосвязи и пропорциональности между совершенствованием техники и актуальными изменениями в самой организации труда персонала [22, с.145-194].

В настоящее время труд стал сложным и ответственным видом человеческой деятельности, а его малоэффективная организация может привести к негативным последствиям.

Со стороны рассмотрения и анализа деятельности любого предприятия, организация труда персонала, рассматривают, как систему рационального взаимодействия работников со средствами труда и друг с другом, которая

основана на определённом порядке формирования, развития и осуществления трудового процесса и направлена на достижение наиболее высоких результатов предприятия.

На каждом современном предприятии организация труда персонала основана на осуществлении всего процесса производства.

В настоящее время под процессом производства следует, понимают, органическое соединение орудий, средств, предметов труда и непосредственно самого труда.

На сегодняшний день одной из главных проблем организации труда персонала на предприятии является минимизация времени на производство единицы продукции, а также времени на сам производственный процесс.

Все выше перечисленные нами задачи между собой взаимосвязаны и взаимозависимы, на что повлияло совершенствование техники и технологии всего процесса производства. На практике невозможно эффективно реализовать решения в рамках организации труда персонала, используя лишь одну из задач. Наиболее высокие результаты персонала могут достигаться только при комплексном и взаимосвязанном решении данных задач [13].

Делая вывод по данному параграфу, следует отметить, что сущность понятия «организации труда персонала» заключается в комплексном исследовании действующей системы организации труда персонала в целом и отдельных ее составляющих в частности, то есть в рациональном использовании рабочей силы, рабочего времени и основных фондов предприятия; в максимальном результате и качестве труда персонала, что в целом может оказывать влияние на работоспособность и здоровье персонала.

В целом анализ организации труда персонала также предполагает тщательное и всестороннее изучение всех факторов, которые могут влиять на организацию труда персонала и с их помощью можно будет определить существующий уровень организации труда персонала на конкретном предприятии.

## 1.2 Основные компоненты организации труда персонала в организации

Если на практике необходимо конкретное внедрение мероприятий по организации труда персонала, которому предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их реализации, а практические меры основываются на результатах современной науки и передового опыта, то в данном случае следует рассматривать научную организацию труда (НОТ).

Под научной организацией труда стоит понимать процесс совершенствования организации труда на основе достижения науки и опыта.

К основным направлениям научной организации труда относят следующие элементы:

- разработку и внедрение наиболее приемлемых форм разделения и кооперации труда;
- совершенствование организации рабочих мест и их обслуживания;
- рациональность приемов и методов труда;
- создание благоприятных условий труда;
- оптимизация нормирования труда;
- использование максимального количества материального и морального стимулирования;
- укрепление дисциплины труда персонала [35, с. 75].

Учитывая достижения современной науки в области организации труда необходимо рассмотреть перечень принципов, которые используют при решении методических и практических задач в рамках проектирования и внедрения научной организации труда.

Ниже нами будут перечислены данные принципы:

- принцип комплексности,
- принцип системности,
- принцип регламентации,

- принцип специализации,
- принцип стабильности.

Все вышеперечисленные принципы имеют конкретное самостоятельное значение, но в практической деятельности они дополняют друг друга, раскрывая при этом определенную сторону научного подхода к организации труда персонала. Следовательно, значительный результат от данных принципов проявляется при их совместном использовании и применении. Каждое направление в организации труда персонала имеет свою определенную сущность и целевую установку для ее практического осуществления.

Для создания приемлемых условий, для реализации высокой производительности труда, а также творческого труда сможет обеспечивать только системный комплексный подход в решении проблем научной организации труда. Трудно получить желаемые результаты при работе в одном из направлений.

Также для бесперебойного и динамично развития любой организации, необходимо четкая расстановка персонала с наделением каждого сотрудника определенными функциональными обязанностями. Данные задачи могут решаться с помощью конкретных форм разделения труда [32, с. 36].

Разделением труда – это обособление различных видов и уровней труда, а также закрепление их за всеми участниками производственного процесса. В настоящее время в практической деятельности рассматривают, следующие уровни разделения труда:

- единичное разделение труда, то есть обособление различных видов разделения труда внутри организации, ее структурных подразделений, а также распределение обязанностей между отдельными работниками;
- частное разделение труда – это процесс использования различных видов трудовой деятельности, с учетом области промышленности, а также и внутри по отдельным предприятиям и организациям;

➤ общее разделение труда, то есть обособление всех видов трудовой деятельности в рамках всего общества, с учетом разделения труда между различными сферами деятельности и производства.

Что касается содержания труда и назначению выполняемых работ трудовым коллективом организации, то весь ее персонал может подразделяться на рабочих, учеников, а также персонал управления и обслуживания [37, с. 234].

Наиболее востребованными и актуальными видами разделения труда в организации являются:

➤ функциональное разделение, то есть когда персонал делят на определенные функциональные группы, а именно:

- основных работников,
- вспомогательных работников,
- обслуживающий персонал,
- руководителей.

➤ профессиональное разделение, суть которого заключается состоит в разделении персонала по профессиям и специальностям:

➤ технологическое разделение, подразумевает под собой расстановку персонала по стадиям, фазам, видам работ в зависимости от технологий и специфики производства.

➤ квалификационное разделение – это распределение работ в зависимости от сложности выполнения и от уровня квалификации персонала.

Важной задачей является выбор наиболее оптимального и продуктивного вида и форм разделения труда в определенном трудовом коллективе. Только при правильном решении данной задачи можно будет обеспечить планирование численности персонала по каждой из групп, что, в свою очередь, сможет конкретно определить и скорректировать функциональные обязанности каждого сотрудника и в максимальном объеме использовать рабочее время [17, с. 145].

Разделение труда нельзя рассматривать в отдельности с его кооперацией, под которой следует понимать объединение отдельных сотрудников или групп в

одном или различных процессах труда. Следовательно, чем глубже разделение труда, тем шире его кооперация, которая сможет обеспечить достижение наилучшей сплоченности между работниками, за которыми закреплены различные трудовые функции.

Основной формой кооперации труда является производственная бригада, то есть первичный трудовой коллектив, который по максимуму оснащен материально-техническими средствами производства, взаимосвязан совместно выполняемой работой, за выполнение и результат которой, персонал несет коллективную ответственность. Формирование данных бригад позволяет с легкостью решить задачи, которые не под силу решить разнообразными усилиями отдельных сотрудников предприятия.

Необходимо учитывать, что кооперация труда в трудовом коллективе предполагает разработку наиболее рациональных форм объединения трудовых ресурсов работников в зависимости от определенных условий, задач и целей деятельности данного коллектива [36, с. 29].

Стоит отметить, что по своей сути проблема разделения и кооперации труда, сводится к наилучшей расстановке персонала. Данная расстановка сможет обеспечить правильное распределение трудовых функций и обязанностей между сотрудниками, а также взаимодействие и слаженность в их работе.

Необходимо также знать, что именно рациональная организация рабочего места занимает одно из главных положений в перечне мероприятий по научной организации труда, которые могут обеспечить наиболее эффективное использование рабочего времени персонала, производственных навыков и творческих способностей всех сотрудников. Под рабочим местом следует понимать зону трудовой деятельности одного или нескольких сотрудников. Приоритетной задачей в рамках совершенствования организации труда персонала и обслуживания рабочих мест является создание максимально благоприятных условий для качественного и своевременного выполнения трудовых функций при эффективном использовании имеющегося оборудования и фонда рабочего

времени, с минимальными физическими усилиями сотрудников и его полной безопасности.

Следовательно, что формы и методы организации труда персонала, непременно связаны с организацией рабочих мест. Для рациональной организации рабочего места следует:

- обеспечить его основным современным оборудованием, комплектом необходимого инструмента и приспособлений, технической документацией, удобной производственной мебелью;

- наладить непрерывное обслуживание рабочего места вспомогательными службами;

- создать максимально благоприятные условия труда [60, с. 152].

Всем руководителям предприятий и организаций известен тот факт, что разные сотрудники, которые выполняют однотипные задания и функции, делают это по-разному, при этом могут применять разнообразные методы труда или способы исполнения конкретного задания. В данной ситуации следует учитывать, что у каждого сотрудника личная последовательность выполнения отдельных операций в процессе производства, так и разное время для их выполнения. На самом же деле рациональным методом труда, можно назвать тот, который сможет, обеспечивать целесообразные затраты времени на выполнение конкретного задания и в то же время не вызывать утомления работника.

Совокупность мероприятий, выполняемых в рамках рационализации приемов и методов труда, является анализом и изучением выполнения каких-либо элементов работы сотрудниками, отбором и формированием лучших приемов метода труда для того, чтобы можно было все это распространить среди сотрудников, которые выполняют этот вид работ.

Для здоровья сбережения всех сотрудников и максимального роста их производительности труда решающую роль играет совершенствование условий труда и повышение его безопасности. На предприятиях условия труда всех категорий персонала регулируются стандартами, едиными законодательными и



нормативными актами. На каждом современном предприятии и в организации условия труда определяются совокупностью химических, физических и биологических элементов производственной среды и трудовых процессов, которые способны оказывать влияние на физическое состояние организма человека. К числу внутренних факторов, характеризующих условия труда персонала, относят:

- санитарно-гигиенические факторы,
- эстетические факторы,
- психофизиологические факторы,
- социально-психологические факторы [31, с. 136].

Что касается различных факторов внешней среды, то они могут оказывать значительное влияние на общее состояние здоровья человека. Безопасность сотрудника от влияния неблагоприятных факторов внешней среды, создание необходимых условий для высоко результативной и эффективной работы, является главной задачей в рамках совершенствования условий труда. Положительного решения данных задач можно добиться приведением условий труда на рабочем месте в соответствие с действующими законами и нормами, а также с применением разных средств защиты сотрудника от неблагоприятных воздействий внешней окружающей среды. В целом, работа по созданию максимально благоприятных условий труда должна носить комплексный и системный характер.

В эпоху развития рыночных отношений, среди значимых направлений научной организации труда особое место занимает нормирование труда, в силу того, что без определенных норм невозможны рациональное разделение и кооперация труда, улучшение трудовых процессов, оценка деятельности сотрудников, а также их материальное и моральное стимулирование. В практической деятельности под нормированием труда необходимо рассматривать проектирование и создание в организации или на предприятии таких условий

труда, которые смогут повлиять на высокую производительность конкретной работы.

В настоящее время изменение в нормировании труда может, осуществляется по конкретным направлениям:

- расширяется сфера применения нормирования труда,
- повышается качество и значимость действующих норм труда,
- проводится работа по совершенствованию норм труда путем своевременного их обновления с учетом нововведений в технике, технологии и организации производства [39, с. 83].

Следовательно, нормирование труда на сегодняшний день служит важнейшим рычагом эффективной организации труда и процесса производства, а также охватывает разнообразные вопросы, в рамках современной организации труда.

В период совершенствования процесса производства и обеспечения высоких темпов развития технического прогресса, а также роста производительности труда, необходимо отметить и значимость материальных и моральных стимулов персонала к труду. Все время они являлись непременно важной составляющей частью научной организации труда. Материальное и моральное стимулирование персонала всегда должно быть направлено на увеличение заинтересованности каждого сотрудника в рациональном использовании рабочего времени, освоении передовых приемов и методов труда, а также совершенной организации рабочих мест.

В трудовой деятельности персонала материальное стимулирование труда осуществляется путем применения разнообразных форм и систем платы труда и премирования. Но каждому сотруднику стоит знать и о проблемах материального стимулирования труда, которые заключаются в материальной ответственности каждого, кто наносит вред обществу и предприятию в результате своих неправильных и не профессиональных действий или бездействия [19, с. 25].

Что касается морального стимулирования труда то оно непосредственно связано с ответственностью сотрудников за выполненную ими работу, с общественным признанием заслуг отдельных категорий персонала. В трудовой деятельности материальное и моральное стимулирование труда должно служить действенным средством, которое могло бы стимулировать своевременное и качественное выполнение каждым сотрудником возложенных на него трудовых обязанностей.

Большое значение в системе научной организации труда имеет укрепление дисциплины труда персонала и повышение его творческой активности. Под дисциплиной труда следует понимать отношение работников к труду. Дисциплина труда является необходимым условием для наиболее эффективного достижения поставленных целей и задач. В настоящее время различают следующие виды дисциплины, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Виды дисциплины и их характеристики

Вид	Характеристика
1	2
1. Трудовая	заключается в установленном распорядке работы, выполнении закрепленных за работником обязанностей и функций, а также распоряжений вышестоящих руководителей.
2. Производственная	характеризуется своевременным выполнением производственных заданий, степенью соблюдения правил при работе на оборудовании, норм расхода сырья, соблюдении внутренних правил охраны труда и техники безопасности, рациональностью использования производственных мощностей, своевременностью и качеством обслуживания рабочих мест.
3. Технологическая	заключается в соблюдении всего перечня технологических операций, которые предусмотренным производственным процессом.

В данной таблице, нами были представлены основные виды дисциплины. Трудовая дисциплина является основой технологической и производственной дисциплины. Стоит отметить, что уровень дисциплины труда на предприятии определяется совершенной организацией труда и процесса производства, качеством нормирования труда, формами материального и морального

стимулирования персонала, а также другими производственными и внепроизводственными факторами [53, с. 76].

В данном параграфе нами были рассмотрены основные направления научной организации труда. В итоге, следует подчеркнуть, что они являются общими для всех отраслей и сфер применения человеческого труда. Однако переход от административно-командной системы к рыночной экономике, прежде всего, нашел свое отражение в организации управленческого труда, что заставило руководителей предприятий и организаций по-новому взглянуть на принципы, направления, формы и методы наилучшей организации труда персонала.

### **1.3 Современные методы оценки уровня организации труда**

На сегодняшний день при комплексной и объективной оценке существующей системы организации труда персонала возможно успешное и эффективное развитие организации. Анализ уровня, и состояния организации труда рассматривают, как фундамент успешного управления всей организацией.

Детальное изучение организации труда персонала предполагает тщательное и всестороннее изучение перечня факторов, которые могли бы иметь влияние на существующий уровень организации труда персонала.

Анализируя организацию труда персонала необходимо учесть следующее рекомендации:

- оценить объективность принятых форм разделения и кооперации труда в организации;
- определить уровень расстановки и использования персонала в соответствии с их квалификации и видом производства;
- определить уровень и причины потерь рабочего времени;
- установить соответствие между фактическими условиями труда и нормативными;
- оценить режим труда и отдыха персонала в организации;

- выявить объективные формы и методы эффективности вознаграждения персонала;
- оценить актуальное состояние организации и обслуживания рабочих мест;
- оценить применяемые работниками методы труда, а также степень их рациональности, эффективности и безопасности;
- оценить положение регламентации и нормирования труда;
- определить наиболее эффективные мероприятия совершенствования организации труда персонала со стороны их влияния на результаты деятельности всей организации;
- получить необходимые данные для расчета сравнительной эффективности существующего и проектируемого уровня организации труда персонала организации [2, с.88].

Невозможно провести качественный анализ организации труда персонала без его оценки, но результаты оценки его уровня в организации зависят от используемой методики.

В настоящий момент существует большой спектр методик для анализа и определения уровня организации труда персонала. Основанные на нормативном подходе к оценке уровня организации труда персонала методики, нашли в настоящее время наибольшее распространение и актуальность.

В научно-исследовательском институте труда, была разработана следующая методика: «Количественная оценка уровня организации труда, производства и управления на предприятии и в производственном объединении», которая включает в себя расчет 7 -ми частных коэффициентов с последующим расчетом обобщающего коэффициента. В таблице 1.2 нами будут представлены данная группа коэффициентов [11, с.13-15].

Коэффициенты, оценивающие уровень организации труда персонала

№	Название коэффициента	Его сущность
1	2	3
1	Коэффициент разделения труда	рассчитывается исходя из величины затрат рабочего времени на выполнение трудовых функций, не предусмотренных заданием в течение рабочей смены.
2	Коэффициент рациональности приемов труда	основан на сравнении затрат рабочего времени на одну и ту же операцию квалифицированными рабочими, а также остальным персоналом.
4	Коэффициент организации рабочих мест	рассчитывается как доля рабочих мест, соответствующая типовым проектам в общем количестве всех рабочих мест.
4	Коэффициент трудовой дисциплины	рассчитывается как произведение коэффициентов использования целодневного и внутрисменного фондов рабочего времени персонала.
5	Коэффициент нормирования труда	который характеризует долю рабочих сдельщиков и повременщиков, труд которых нормируется с учетом коэффициента напряженности норм труда и обслуживания.
6	Коэффициент условий труда	рассчитывается по данным замеров как среднегеометрическая величина, характеризующая соответствие фактических условий труда нормативным (по факторам).
7	Коэффициент занятости рабочего	рассчитывается с учетом выполняемых функций и временем на их выполнение.

В данной таблице мы рассмотрели сущность вышеперечисленных коэффициентам, с помощью которых можно оценить состояние организации труда персонала на предприятии и на основании их показателей, предложить решение любой проблемы.

Уровень организации труда персонала на предприятии в целом, а также в его структурных подразделениях может оцениваться с помощью системы коэффициентов, представляющих собой отношение фактических показателей к нормативным, на основе которых и рассчитывается интегральный сводный коэффициент.

На практике для реализации современных принципов организации труда персонала применяют два основных метода организации труда:

➤ эмпирический метод, заключается в применении различных форм и направлений в организации труда персонала, либо через внедрение их экспериментальным путем с обязательным контролем действия и последующими уточнениями и обоснованием, либо путем использования опыта других предприятий по организации труда на аналогичных трудовых операциях или опыта квалифицированных рабочих, либо решением самих руководителей.

➤ научный метод, опирается на экономические законы и постулаты развития процесса производства и предусматривает анализ состояния организации труда персонала и в целом сложившейся ситуации. Исследование содержания трудового процесса и затрат рабочего времени, выполнение соответствующих расчетов и экономическое обоснование применяемых решений и предлагаемых мероприятий по организации труда на конкретных рабочих местах и участках производства [7, с. 25-28].

Как правило, вышперечисленные методы используются одновременно и взаимосвязаны между собой, дополняя и уточняя принимаемые на их основе решения [25, с.].

Выбор конкретного метода для оценивания организации труда персонала руководство предприятия должно осуществлять самостоятельно в зависимости от содержания трудового процесса, участка производства и перечня решаемых задач.

Научный метод чаще всего используется для разработки прогрессивной организации труда, что требует значительного затрат времени не только на сбор и обработку отчетной и нормативной информации, но и на выполнение исследовательской и расчетно-аналитической работы с привлечением квалифицированных специалистов в этой области, а также на обоснование разрабатываемых мероприятий.

Однако эти затраты достаточно быстро могут окупаться за счет повышения эффективности и производительности труда персонала на рабочих местах [3].

Для верного оценивания организации труда персонала, необходимо обращать внимание на следующие функции:

➤ оптимизирующая функция, которая проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического вооружения производства, в достижении научной обоснованности норм труда и интенсивности труда, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его конечным результатам. Оптимизация в современных условиях - это центральное направление в поиске путей решения различных задач в области организации труда;

➤ функция формирования эффективного работника, основывается на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора персонала, их обучения и систематического повышения квалификации. Требования к качеству подбора персонала и к их профессиональному мастерству в условиях перехода к рыночным отношениям значительно возросли. Увеличение сложности используемой техники ведет к росту ответственности исполнителей за своевременные и правильные решения и действия.

Стоит отметить, что научная организация труда имеет четко определенный круг задач. Однако ее нельзя рассматривать отдельно от организации производства в целом. Между научной организацией труда и совершенствованием других элементов организации производства существует взаимодействие. Особенно это проявляется при организации рабочих мест. Организация труда связана с такими элементами производства, как техника и технология. При внедрении НОТ возникает необходимость в соответствующих технических решениях, изменении технологического процесса, оборудования и др. [10].

Для разработки прогрессивной организации труда используется научный метод, который требует затраты времени не только на сбор и обработку отчетной и нормативной информации, но и на выполнение исследовательской и расчетно-аналитической работы с привлечением квалифицированных специалистов, а также на обоснование разрабатываемых мероприятий. Однако эти затраты достаточно быстро окупаются за счет повышения эффективности труда на рабочих местах.



В дипломной работе нами будут рассмотрены факторы, которые подвергаются совершенствованию с целью их проектирования:

➤ процессы, улучшение которых приведет к увеличению производительности труда всего персонала организации, а также «узкие места», которые тормозят быстрое выполнение других операций. В данной ситуации необходимо учитывать сущность принципа пропорциональности;

➤ работы, на выполнение которых требуется большой вклад не только от всего трудового коллектива, но и от имеющегося оборудования организации;

➤ дублирующие операции, на которых занято большое количества персонала и которые выполняются значительное время;

➤ отдельные рабочие места или трудовые процессы.

Для рациональной оценки методов проектирования организации труда персонала, должен быть дан четкий ответ на поставленный вопрос: «Что нам наиболее важно обеспечить в рамках организации труда, увеличить рост производительности труда за счет увеличения объема произведенной продукции или выпуска того же объема производства, но с меньшей численностью персонала и при меньших трудозатратах?».

С технической позиции выбор объекта проектирования требует учета наших знаний с технической стороны производственного процесса.

С психологической позиции выбор метода оценки организации труда персонала предполагает предварительное ознакомление руководства конкретного структурного подразделения и всех работников о целях предстоящей работы. В случае отрицательной реакции персонала работы стоит начинать или продолжать только в том случае, если удастся убедить всех сотрудников организации в необходимости проведения данного вида работ.

В данном пункте нами были конкретно рассмотрены методы эффективной оценки организации труда персонала, а также учтены все факторы, функции и стороны, которые имеют непосредственное влияние на саму организацию труда персонала в любой успешной организации.

## Вывод по 1 главе:

Таким образом, под организацией труда персонала следует понимать, систему производственных взаимосвязей работников со средствами производства и между собой, образующих определенный порядок трудового процесса, который складывается из разделения и кооперации труда работников. Также организации рабочих мест и их обслуживания, использование рациональных приемов и методов труда, обоснованных норм труда, его оплаты и стимулирования, планирования и учета труда, который обеспечивается подбором, отбором, подготовкой, профессиональной переподготовкой и повышением квалификации персонала, созданием безопасных и оптимальных условий труда, а также воспитанием трудовой дисциплины.

Также организация труда персонала - это, перечень действий направленных на установление, упорядочение или изменение порядка трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и между собой.

Разнообразие подходов в рассмотрении категории «организации труда персонала», определяется тем, что разнообразные правила, нормы, требования устанавливаются на разных уровнях управления предприятием, которые требуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

Анализом организации труда персонала является его оценка. На сегодняшний день существует много методик анализа и определения уровня организации труда. Наибольшую актуальность среди них нашли методики, основанные на нормативном подходе к оценке уровня организации труда персонала, и были нами представлены в пункте 1.3. дипломной работы.

Таким образом, организация труда является одним из важных элементов трудового процесса и процесса производства любого предприятия, которые направлены на эффективное использование трудового потенциала предприятия, а также на достижение поставленных целей и задач предприятия, а также получение максимальной прибыли.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ИП САВИЦКАЯ

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Савицкая

ИП Савицкая И.В. было зарегистрировано 6 сентября 2010 года. Основной целью ИП является удовлетворение потребностей населения в услугах, предоставляемых данным предприятием и получение максимальной прибыли. Форма собственности ИП является частной. ИП Савицкая небольших размеров и относится к группе предприятий общественного питания, свою деятельность осуществляет на основании Устава.

Общественное питание является одной из основных отраслей хозяйственной деятельности потребительской кооперации. В его производственные, торговые и организационные функции входит:

- приготовление обеденной и иной продукции;
- реализации продукции собственного производства и так называемых покупных товаров;

В итоге развития общественного питания совершенствуется сам хозяйственный механизм, развивается и укрепляется хозяйственный расчет, осуществляется переход к экономическим методам управления, внедряются новые прогрессивные формы организации труда.

Месторасположение ИП Савицкая: РФ, 308511, Белгородская область, с. Стрелецкое, ул. Королева, д. 54\3.

Директором ИП Савицкая, является Савицкий Сергей Николаевич. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, а также представляет его интересы. Также он распоряжается в пределах предоставленного ей права имуществом, заключает договора, издает приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения

всеми средствами. Отбор и прием персонала осуществляется также под чутким контролем директора.

Основным видом деятельности ИП Савицкая является – производство и реализация пищевых полуфабрикатов из овощей и других продуктов питания, а также розничная торговля в нестационарных торговых объектах и на рынках, также они занимаются торгово-производственной деятельностью, которая включает в себя производство, переработку, реализацию выпускаемой продукции. В ИП осуществляется оптово-розничная торговля овощными полуфабрикатами, салатами и холодными закусками. ИП Савицкая может осуществлять и любые другие виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательными актами законодательства РФ и не противоречат его Уставу.

Руководство ИП тесно взаимодействует с сетевыми магазинами такими, как: Фермер – Торг, Магнит, Пятерочка, Копеечка, а также осуществляют розничную торговлю своей продукцией и работает по индивидуальным разовым заказам.

Ассортимент товаров – это набор товаров, объединенных по какому-либо или совокупности признаков (ГОСТ Р 51303-99). Ассортимент потребительских товаров подразделяется на группы – по местонахождению, на подгруппы – по широте и глубине охвата товаров, на виды – по степени удовлетворения потребностей, на разновидности – по характеру потребностей.

ИП Савицкая самостоятельно разрабатывает ассортиментный перечень блюд, с учетом полного соблюдения санитарных и технологических требований, а также стандартов для данного типа предприятия и согласовывает его с территориальными органами санитарно-эпидемиологического надзора.

Свой ассортимент, выпускаемой продукции, не смотря на большую конкуренцию, в ИП стараются периодически увеличивать. В настоящее время производят:

- морковь, свеклу, баклажаны и капусту по корейски;
- капусту квашенную;

- помидоры и огурцы маринованные, что среди потребителей пользуется большим спросом;
- холодные салаты в ассортиенты;
- холодные закуски;

В осуществлении своей деятельности руководство ИП Савицкая исключительно руководствуется законодательством Российской Федерации и Белгородской области.

Имущество ИП Савицкая составляют оборотные средства, внеоборотные активы, фонды, а также иные ценности, стоимость которых отражаются на его балансе.

Далее более подробно рассмотрим структуру управления предприятием, которая будет представлена на рисунке 2.1.

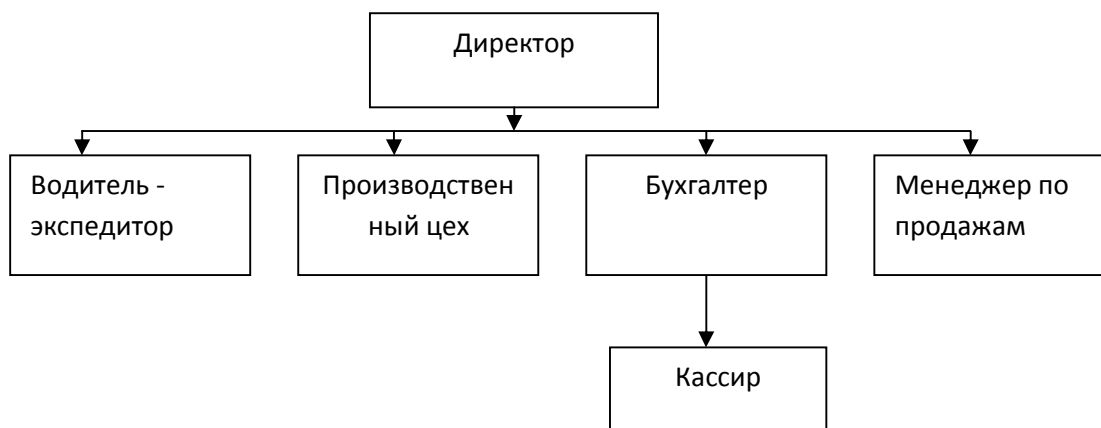


Рис. 2.1 Организационная структура управления ИП Савицкая

Структура управления ИП является линейно-функциональной, во главе стоит директор, который координирует деятельность всех сотрудников ИП.

Преимущества данной структуры управления:

- простое построение;
- гибкость;
- динамичность;
- концентрация внимания на конкретном рынке с конкретным ассортиментом товаров и услуг;

Недостатки данной структуры: руководитель несет самостоятельно за все ответственность.

В таблице 2.1 детально представим штатную структуру ИП Савицкая и ее численность.

Таблица 2.1

## Штатная структура ИП «Савицкая»

№	Наименование	Кол-во шт. ед.
1	Директор	1
2	Бухгалтер	1
3	Кассир	1
4	Повара	13
5	Менеджер по продажам	1
6	Уборщики служебных помещений	2
7	Водитель	1

Таким образом, можно сделать вывод о том, что исследуемое предприятие состоит из 20 штатных единиц.

Далее нами будет рассмотрена экономическая и хозяйственная деятельность предприятия, которую мы рассмотрим в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Основные показатели хозяйственной деятельности ИП Савицкая 2014-2016 гг., руб.

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение, +/- 2015-2014	Отклонение, +/- 2016-2015	Темп роста, % 2015-2014	Темп роста, % 2016-2015
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Объем выручки от продажи товаров, продукции, работ и услуг, тыс.руб.	47146	61581	63866	14435	2285	130,6	103,7
2. Объем себестоимости проданных товаров, продукции, работ, тыс.руб.	34797	42600	46764	7803	4164	122,4	109,8
3. Сумма валовой прибыли	12349	18981	17102	6632	-1879	153,7	90,1
4. Сумма коммерческих расходов	2871	1979	1674	-892	-305	68,9	84,6

5. Сумма управленческих расходов	9478	17002	15478	7524	-1574	179,4	91,0
6. Сумма прибыли (убытка) от продаж, тыс.руб.	454	498	556	44	58	109,7	111,6
8. Объем прочих доходов, тыс.руб.	563	1790	2431	1227	641	317,9	135,8
9. Объем прочих расходов, тыс. руб.	1647	1658	2443	11	785	100,7	147,3
10. Сумма прибыли до налогообложения, тыс.руб.	2743	2959	4800	216	1841	107,9	162,2
11. Сумма налога на прибыль и иные обязательные платежи, тыс.руб.	7819	13911	11186	6092	-2725	177,9	80,4
12. Сумма чистой прибыли (убытка), тыс.руб.	2829	5465	6075	2636	610	193,2	111,2

Анализируя таблицу 2.2 можно сделать следующие выводы, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. существенно улучшило свои финансовые показатели: на фоне роста выручки от продаж существенно повысилась прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Данное предприятие было открыто на свои личные ресурсы, поэтому окупилось в течение 3-х лет и начало приносит прибыль.

В 2016 г. ИП Савицкая также является, прибыльным и динамично развивающимся предприятием.

Для характеристики специализации производства предприятия необходимо рассмотреть структуру товарной продукции за последние три года, представленную в таблице 2.3, без учета НДС.

## Структура товарной продукции организации

Наименование продукции	2014г.		2015г.		2016г.		Темпы роста 2014-2016гг.	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Салаты по корейски	330000	63	418000	63	432568	62	102568	45,2
Овощи маринованные	95000	18	106000	16	110500	16	15500	7
Капуста квашеная	44780	8,5	72754	11	81500	12	89720	39,5
Холодные салаты	37680	7,2	45320	7	48900	7	11220	5
Холодные закуски	18300	3,3	22680	3	26450	3	8150	3,3
Итого по предприятию	525760	100	664754	100	699918	100	227158	100

Наибольший удельный вес в общем производстве товарной продукции занимает изготовление и реализация салатов по корейски. За последние три года удельный вес производства данного вида продукции существенно изменился. Наименьший удельный вес в структуре производства товарной продукции занимают маринованные холодные закуски, в силу того, что данная продукция выпускается только при индивидуальных заказах, как и холодные салаты.

Следующее, что мы будем анализировать, это обеспеченность предприятия основными средствами производства и эффективность их использования, что является важнейшим фактором, от которого зависят результаты его хозяйственной деятельности, в частности качество, полнота и своевременность выполнения работ, а, следовательно, и объём производства продукции, её себестоимость и финансовое состояние предприятия.

Анализ начнем с изучения объема производственных средств, их динамики и структуры, рассмотренных в таблице 2.4.



Таблица 2.4

## Состав и структура основных производственных фондов ИП Савицкая

Виды основных фондов	2014г.		2015г.		2016г.		Темп роста 2016/2014	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Здания	350000	53	365000	53,2	378000	53	108	
Оборудование	78800	12	83500	12,2	94300	13,1	119,7	
Транспорт	215400	33	219350	32	223250	31,1	104	
Рабочий инвентарь	16500	2	18700	2,6	21750	2,8	132	
Итого	660700	100	686550	100	717300	100	108,6	

Удельный вес преобладают в структуре основных фондов и составляют 53% в 2014-2016 году здания, а рабочий инвентарь в 2014 году составлял 2%, а в 2016 году составил 2,8. В целом можно отметить, что наблюдается постоянный рост производственных фондов ИП Савицкая.

Полная стоимость всех основных фондов анализируемого ИП в 2014 году составила 660700, а в 2016 году стоимость составила 717300, темпы прироста за 2016/2014 выросли на 108%.

Трудовые ресурсы представляют собой важный фактор, рациональное использование которого обеспечивает повышение уровня производства продукции и его экономическая эффективность.

Далее проанализируем состав и структуру трудовых ресурсов предприятия, представленных в таблице 2.5.

Таблица 2.5

## Состав и структура трудовых ресурсов ИП Савицкая

Виды основных средств	2014г.		2015г.		2016г.		Темп роста 2014-2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продолжение таблицы 2.5

Всего на предприятии	15	100	17	100	20	100	5	100
Руководители	1	6,7	1	5,9	1	5	0	0
Специалисты	2	13,3	2	11,8	3	15	1	20
Рабочие	12	80	14	82,3	16	80	4	80

По данным таблицы 2.5 можно отметить, что численность работников предприятия за последние годы имеет динамику к среднему росту. Среднегодовая численность работников за три года увеличилась на 5 человек или на 25%, это связано с увеличением спроса на выпускаемый ассортимент продукции и с расширением рынка сбыта.

Рассмотрим анализ заработной платы персонала за 2014-2016 гг. в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ средней заработной платы в ИП Савицкая за 2014-2016 гг. (руб.)

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение +,- 2016 г. к 2014 г.
Персонал, всего в том числе:	1572000	1992000	3012000	1440000

Из анализа средней заработной платы видно, что за 2 года заработная плата по персоналу возросла на 1440000. Данное увеличение обусловлено увеличением объема выпускаемой и реализованной продукции предприятия.

Для оценки уровня интенсивности использования трудовых ресурсов применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда.

Далее рассмотрим производительность труда персонала в ИП Савицкая, которая будет представлена в таблице 2.7.

## Производительность труда персонала в ИП Савицкая

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение 2015 к 2014 (+, -)	Отклонение 2016 к 2015 (+, -)
Кол-во человек	15	17	20	+2	+3
Производство в расчете на 1 среднегодового работника, руб.	289091	306897	351674	+17806	+44777
- валовой продукции	15900,0	17800,0	21100,0	+1900,0	+33000,0
- прибыли (убытка)	+37,4	+34,4	+51,8	-3	+17,4
Затраты труда, чел.-час.:	150,5	159,8	183,1	+9,3	+23,3

В исследуемые годы на анализируемом предприятии наблюдается повышение экономической эффективности производства, от его основной деятельности. Увеличивается производительность труда, предприятие имеет чистую прибыль, и ее размер в динамике увеличивается.

При анализе деятельности предприятия необходимо учитывать, что финансовое состояние предприятия, его устойчивость во многом зависят от оптимальной структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и структуры активов предприятия и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов предприятия.

При этом нам необходимо учесть тот факт, что предприятие было открыто на свои собственные средства, а заемные средства не привлекались. И в период экономического кризиса и большой конкуренции ему удается быть прибыльным и эффективно развивающимся.

Таким образом, по результатам произведенных расчетов стоит сказать, что в целом исследуемое предприятие является рентабельным, платежеспособным, имеет в достаточном размере собственные оборотные средства. Предприятие финансируется за счет своих источников. Ежегодно на нем увеличивается число сотрудников и их заработная плата.

ИП Савицкая можно охарактеризовать как финансово независимое от внешних кредиторов и динамично развивающееся предприятие по изготовлению и реализации овощных полуфабрикатов и другой продукции на территории города Белгорода и Белгородского района, которая пользуется большим спросом.

## **2.2 Исследование системы управления персоналом и кадровых процессов в организации**

В практической деятельности управление персоналом представляет собой деятельность людей, выполняющих на предприятии функции, способствующие наиболее эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения поставленных целей и задач предприятия.

Управление персоналом предприятия осуществляет директор, выполняющий соответствующие функции, специалиста кадровой службы, то есть совмещает две должности, в силу того, что предприятие само по себе небольших размеров. Поэтому директору пришлось пройти курсы повышения персоналом по программе «Управлению персоналом», для того, чтобы все кадровые процессы выполнять качественно и без изъяна.

В его обязанности директора, как специалиста кадровой службы входит:

- обеспечение своевременного пополнения предприятия необходимыми кадрами;
- правильный подбор и расстановка кадров в соответствии с их профессиональными и деловыми качествами;
- организация повышения квалификации кадров предприятия;
- учёт кадров предприятия в соответствии с установленным порядком;
- ознакомление всех поступающих на работу с регламентирующей документацией предприятия;

- принимает работников по вопросам найма, перевода, увольнения, правильности их использования;
- организует учет личного состава, ведение и хранение установленной документации по кадрам, выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников, а также подготовку документов к привлечению к административной ответственности нарушителей трудовой дисциплины;
- осуществляет оформление документов для назначения пенсий работникам или их семьям и представляет необходимые документы в органы социальной защиты населения;
- организует контроль за соблюдением работниками предприятия трудовой дисциплины, соблюдением ими правил внутреннего трудового распорядка.

Ответственность, за исполнения обязанностей специалиста кадровой службы:

- за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- за причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Качественный состав персонала оценивается достаточно высоко для данной специфики деятельности. Преобладание среднего образовательного уровня сотрудников ИП Савицкая обусловлено высокой долей рабочих в общей численности персонала предприятия. Однако заметим общую тенденцию к повышению уровня образования работников. Это может быть связано с

численность персонала определяется размерами предприятия, его структурой, объемами производства товаров или услуг, трудоемкостью производственных процессов, степенью механизации и автоматизации, местом расположения, наличием людей соответствующих профессий и специальностей и другим.

Персонал предприятия находится в постоянном движении и изменении.

ИП Савицкая на 1 января среднесписочная численность персонала согласно штатному расписанию составила 20 человек.

Таблица 2.8

Структура трудовых ресурсов ИП Савицкая за 2014-2016 гг.

Виды основных средств	2014г.		2015г.		2016г.		Темп роста 2014-2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всего на предприятии	15	100	17	100	20	100	5	100
Руководители	1	6,7	1	5,9	1	5	0	0
Специалисты	2	13,3	2	11,8	3	15	1	20
Рабочие	12	80	14	82,3	16	80	4	80

Анализируя данную таблицу, можно сделать следующий вывод, численность руководителей предприятия за 2014-2016 год не изменилась, что касается специалистов, то в 2016 году согласно штатному расписанию, их стало 2 человека, число рабочих ежегодно увеличивалось на 2 штатные единицы.

Далее, необходимо распределить персонал по возрастному критерию и отразить его в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала в ИП Савицкая по возрасту в 2016 году

№ п/п	Группы работников по возрасту (лет)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе
1	До 20	0	0	0	0	1	7
2	20-30	0	0	1	33.3	5	33

Продолжение таблицы 2.9

3	30-40	0	0	2	66,7	3	20
4	40-50	1	100	0	0	6	40
7	Итого	1	100	3	100	15	100

Таким образом, анализируя данную таблицу, стоит отметить, что персонал в количестве 7 человек относятся к возрастной категории «20 - 30лет» и к категории « 40-50»; к категории «20-30» относится 5 сотрудников из двух категорий: специалисты и рабочие.

Далее рассмотрим показатели состава персонала по гендерной принадлежности и представим данные в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Распределение персонала ИП Савицкая по гендерной принадлежности

№ п/п	Группы работников по возрасту (лет)	Мужчины		Женщины	
		Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе
1	Руководители	0	0	1	6,25
2	Специалисты	1	25	2	12,5
3	Рабочие	3	75	13	81,25
4	Итого	4	100	16	100

Таким образом, разделение по гендерной принадлежности сотрудников имеет следующие данные:

➤ к группе женщины относится 16 человек, из них: руководители – 1 человек, что составляет 6,25%, специалисты – 2 человека или 12,5%, рабочие – 13 человек, что в процентном выражении составляет 81,25 %.

➤ к группе мужчины относится 4 человека, из них: специалисты – 1 человек или 25%, рабочие – 3 человека или 75%, руководитель к данной категории не относится.

Далее рассмотрим показатели состава персонала по трудовому стажу.

Таблица 2.11

## Распределение персонала ИП Савицкая по трудовому стажу

№ п/п	Группы работников по возрасту (лет)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе

Продолжение таблицы 2.11

1	До 3	0	0	1	33,3	5	31,25
2	3-7	1	0	2	66,7	11	68,75
3	Итого	1	100	3	100	16	100

Как видно из таблицы 2.11, большинство сотрудников имеют стаж от 3 до 7 лет, то есть 14 человек, сотрудники имеющие стаж до 5 лет – это рабочие в количестве 5 человек и специалисты – 1 человек.

Далее рассмотрим показатели состава персонала по образованию.

Таблица 2.12

Распределение персонала ИП Савицкая по уровню образованию

№ п/п	Группы работников по возрасту (лет)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе	Кол-во (чел)	% по группе
1	Среднее	0	0	0	0	2	12,5
2	Среднее профессиональное	0	0	0	0	6	37,5
3	Высшее	0	0	2	66,7	4	25
4	Незаконченное высшее	1	100	1	33,3	4	25
5	Итого	1	100	3	100	16	100

Из таблицы 2.12 видно, что:

- среднее образование имеют рабочие в количестве 2 человек, то есть 12,5%;
- среднее профессиональное образование имеют рабочие, в количестве 6 человек, то есть 37,5%;
- высшее образование имеют 2 специалиста, то есть 66,7% и 4 рабочих, то есть 35%;
- незаконченное высшее имеет сам директор ИП Савицкая, 1 специалист и 4 рабочих.

В целом организация обучения и повышения квалификации присутствует на предприятии, поощряется руководством и ведется целенаправленная политика по развитию персонала как одного из главных его ресурсов.

Из анализа тенденций движения управленческого персонала можно сделать



выводы о благоприятном климате, существующем в трудовом коллективе. Для характеристики движения управленческого персонала рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей, представленных в таблице 2.15.

Ко второй группе относятся индикаторы, напрямую не связанные с кадровыми затратами и являющиеся объективными показателями. Они, как правило, носят статистический характер. С помощью данных показателей оценивается (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) численность персонала по отношению к другим индикаторам либо ее динамика во времени (таблица 2.13)

Третья группа – это индикаторы, схожие с теми, что относятся ко второй группе. Их отличительная особенность – более сложная структура, взаимосвязь с другими показателями, зачастую их трудно высчитать. Это большая группа индикаторов – количественных и качественных.

Таблица 2.13

Коэффициенты приема-выбытия персонала в ИП Савицкая за 2014 – 2016 гг

№ п/п	Коэффициент	Формула	Расчет
1	2	3	4
1.	Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр)	$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	$K_{пр2014} = 3/15=0,20$ $K_{пр2015} = 5/17=0,29$ $K_{пр2016} = 7/20=0,35$
2.	Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	$K_{в} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	$K_{в2014} = 2/15=0,13$ $K_{в2015} = 4/17=0,23$ $K_{в2016} = 5/20=0,25$
3.	Коэффициент текучести кадров (Ктк)	$K_{тк} = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	$K_{тк2014} = 2/15=0,13$ $K_{тк2015} = 4/17=0,23$ $K_{тк2016} = 5/20=0,25$
4.	Коэффициент замещения (Кз)	$K_{з} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбивших}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$	$K_{з2014} = (3-2)/15=0,06$ $K_{з2015} = (5-4)/17=0,05$ $K_{з2016} = (7-5)/20=0,1$

К количественным показателям относятся:

– численность персонала (среднесписочная, явочная); эффективность

использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня/ периода, а также интегральный коэффициент);

- выработка продукции на одного человека;
- сбалансированность количества рабочих мест и числа сотрудников предприятия (дополнительная потребность или избыток рабочей силы).

Таблица 2.14

Движение персонала в ИП Савицкая за 2014-2016 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста 2016/2014г (-,+).
1	2	3	4	5
Среднесписочное число работников, чел.	15	17	20	+5
Принято всего, чел.	3	5	7	+2
Выбыло всего, чел.	2	4	5	+3
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	-	-	-	-
- по собственному желанию:	2	4	4	+2
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	1	+1
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,20	0,29	0,35	+0,15
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,13	0,23	0,25	+0,12
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,13	0,23	0,25	+0,12
Коэффициент замещения (Кз)	0,06	0,05	0,1	+0,04

В данной таблице нами были представлены кадровые процессы, протекающие в ИП Савицкая за 2014-2016 год. Стоит отметить, что численность персонала за 2014- 2016 год увеличилась на 5 человек, прирост персонала за этот период составил 2 штатные единицы, что касается выбытия персонала, то этот показатель в 2016 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 3 человека. Коэффициенты трудовых процессов за 2014-2016 гг. изменялись, но незначительно.

Подводя итог всему выше сказанному, можно сказать, что в структуре персонала ИП Савицкая преобладает основная категория – рабочие, что

обусловлено спецификой производственной деятельности предприятия. Среднесписочная численность персонала составила 20 штатных единиц.

### **2.3 Оценка уровня организации труда и определение проблем на предприятии**

Рассмотрим организацию труда персонала в ИП «Савицкая» и выявим, существующие проблемы.

Так как ИП Савицкая специализируется на производстве и реализации салатов (квашеная капуста, морская капуста, морковь по корейски и т.д.), то основным производственным помещением, в котором происходит приготовление, порционирование и расфасовка готовой продукции является холодный цех. Данный цех расположен в помещении площадью 120 кв. м.

Холодный цех оснащен необходимым инвентарем и оборудованием для приготовления салатов и другой продукции, что имеет отражение в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Оборудование для производства салатов в ИП Савицкая

№	Наименование оборудования	Количество
1.	Стол	8
2.	Мойка	4
3.	Плита	2
4.	Холодильное оборудование	6
5.	Блендер	4
6.	Мясорубка	1
7.	Набор ножей из нержавеющей стали разных размеров	6
8.	Набор специальных инструментов для выкладки салатов (ложки, лопатки др.)	4
9.	Емкость для смешивания салатов	20
10.	Емкость для готовых салатов	30
11.	Весы	2
12.	Разделочные доски	15

Из данной таблицы видно, что холодный цех оснащен необходимым оборудованием и инвентарем для производства и расфасовки салатов, но в данном

списке отсутствуют механические овощерезки и машинки для чистки корнеплодов, что свидетельствует о том, что основной объем работы проводится поварами вручную.

Продукция, изготовленная в цеху, после порционирования больше не подвергается тепловой обработке, поэтому цех оснащен достаточным количеством холодильного оборудования. Для хранения продуктов и готовых изделий используются холодильные шкафы (ШХ-0,4, ШХ-0,8, ШХ-1,2), производственные столы СОЭСМ-2 с охлаждаемым шкафом, а также, СОЭСМ-3 с охлаждаемым шкафом, горкой и емкостью для салата, Готовая продукция охлаждается и хранится в специальных холодильных шкафах при температура 2-6°C. не более 6 ч.

В соответствии с требованиями санитарных норм, холодные блюда в этом цехе изготавливаются в таком количестве, которое может быть реализовано в короткий срок с учетом графика реализации готовой продукции. Как правило, срок годности готовой продукции составляет 36 часов с момента изготовления. Температура в холодном цехе поддерживается на уровне 16-18 °С.

Так как для производства салатов используются продукты, которые прошли тепловую обработку и сырые овощи, то в цеху четко разграничена последовательность приготовления сырья из сырых (свежих) овощей и овощей, прошедших тепловую обработку (залитых горячим маринадом и т.д.).

Как правило, на одном столе шинкуют (нарезают) овощи, смешивают различные компоненты, на другом столе порционно раскладывают. На столе, предназначенном для порционирования и расфасовки готовой продукции стоят настольные весы, правее размещается посуда с готовым блюдом и мерный инвентарь для ее порционирования (ложки, лопатки, салатные приборы). Подготовленные продукты хранят в секциях охлаждаемой горки.

Подбор производственных столов зависит от количества работников, одновременно работающих в цехе, из расчета, что фронт работы на каждого

работника должен быть не менее 1,5 м. Промывка овощей, зелени, фруктов производится в стационарных мойках (ваннах).

Рассмотрим организацию рабочих мест персонала, занятого производством салатов.

Опишем рабочее место одного из поваров холодного цеха.

Итак, его рабочим местом является кухонный стол, где производится нарезка (шинковка) овощей для готовых блюд. На столе располагаются вспомогательные инструменты и инвентарь. Инструменты, используемые постоянно, располагаются непосредственно «под рукой», инструменты, используемые реже - размещаются в некотором отдалении. Сырье или полуфабрикаты, подлежащие обработке, располагают слева, инструменты - справа. В нижней части стола располагаются полки для посуды, разделочных досок.

Данное рабочее место является комбинированным, поскольку поваром выполняется несколько технологических операций.

Каждый элемент рабочего места повара обеспечено достаточным количеством инструментов, инвентаря и посуды. Обслуживание рабочего места производится поваром самостоятельно. Раз в неделю в обязательном порядке проходит генеральная уборка.

В данном цехе трудится 12 поваров и 1 шеф-повар. Повара работают в 2 смены по 12 часов, шеф-повар работает по 5-дневной рабочей неделе с 9.00 до 18.00, захватывая, таким образом, обе смены ежедневно. Повара занимаются подготовкой овощей (мытьё, снятие шкурки и т.д.), нарезкой овощей, смешиванием овощей, заправкой овощей маринадом и расфасовкой готовых салатов в одноразовые пластиковые лотки.

Для более детального изучения рабочего процесса повара рассмотрим фотографию рабочего времени (таблица 2.16).

Фотография рабочего времени повара

№	Наименование	Текущее время, мин.	Продолжительность, мин.	Индекс
1.	Начало смены	6.00		
2.	Подготовка рабочего места	6.10	10	ПЗ
3.	Поход в кладовую за овощами	6.25	15	В
4.	Подготовка овощей к очистке	6.45	20	В
5.	Очистка овощей	7.45	60	О
6.	Мытье овощей	8.05	20	О
7.	Отдых	8.25	20	ОТЛ
8.	Подготовка овощей к нарезке и шинковке	8.40	15	В
9.	Нарезка и шинковка овощей	10.00	80	О
10.	Обед с 10.00 до 10.30	10.30	30	-
11.	Нарезка и шинковка овощей	11.55	85	О
12.	Простой (ждет заточки ножа)	12.05	10	ПО
13.	Нарезка и шинковка овощей	13.35	90	О
14.	Уборка рабочего места	14.00	25	ОБ
15.	Обед с 14.00 до 14.30	14.30	30	-
16.	Подготовка продуктов для приготовления маринада	14.50	20	В
17.	Уход по личным надобностям	14.55	5	ОТЛ
18.	Приготовление маринада	15.15	20	О
19.	Подготовка тары и овощей для заливки маринадом	15.30	15	В
20.	Заливка овощей маринадом	15.40	10	О
21.	Подготовка готовых салатов и пластиковых контейнеров для расфасовки	15.55	15	В
22.	Уход по личным надобностям	16.00	5	ОТЛ
23.	Расфасовка салатов в одноразовые пластиковые контейнеры	16.50	50	В
24.	Отдых	16.55	5	ОТЛ
25.	Проставление маркировки	17.10	15	В
26.	Перенос и расстановка готовой продукции в холодильник	17.50	40	В
27.	Уборка рабочего места	18.00	10	ОБ

Т<sub>см</sub> = 660

Из данной таблицы видно, что смена начинается в 6.00 и заканчивается в 18.00, в течение рабочего дня у повара есть 2 регламентированных перерыва по 30 минут. Все операции повара делают вручную (очистка овощей, нарезка и шинковка, расфасовка и т.д.). Для удобства сведем одноименные затраты в общую таблицу (табл. 2.17).

Таблица 2.17

## Сводка одноименных затрат рабочего времени

№	Одноименные затраты рабочего времени	Индекс	Сумма времени в мин.
1.	Подготовка к работе и уборка рабочего места в конце смены, сдача смены	ПЗ	10
2.	Подготовка продуктов и тары, расфасовка салатов, проставление маркировки, перенос и расстановка продуктов в холодильник	В	205
3.	Очистка и мытье овощей, нарезка и шинковка овощей, приготовление маринада	О	365
4.	Уборка рабочего места в течение смены	ОБ	35
	Перерывы регламентированные (отдых и личные надобности)	ОТЛ	35
5.	Перерыв по организационно-техническим причинам	ПО	10
Всего		$T_{см}$	660

Из данной таблицы видно, что основная работа повара составляет 365 мин., т.е. примерно 6 часов (55 % от общего времени смены), вспомогательная работа составляет 205 мин., т.е. 3,5 часа (31 % от общего времени смены).

Из фотографии рабочего времени видно, что во второй половине смены у повара появляется усталость и он чаще устраивает перерывы и уходит по личным надобностям. Из этого можно сделать вывод, что 12 часовой рабочий день неэффективен, поскольку, после 7 часов работы снижается продуктивность и производительность труда.

Чтобы посчитать производительность труда за смену и трудоемкость продукции расчленим операцию «Приготовление салата» на отдельные элементы (табл. 2.18)

Таблица 2.18

## Элементы операции «Приготовление салата»

№	Наименование элемента операции	Вид элемента		Индекс элемента	Длительность элемента, сек.
		По назначению	По способу выполнения		
1.	Поход в кладовую за овощами	Вспомогательная	ручная	t <sub>1</sub>	45
2.	Подготовка овощей к очистке	Вспомогательная	ручная	t <sub>2</sub>	30
3.	Очистка овощей	Основная	ручная	t <sub>3</sub>	90
4.	Мытье овощей	Основная	ручная	t <sub>4</sub>	45
5.	Подготовка овощей к нарезке и шинковке	Вспомогательная	ручная	t <sub>5</sub>	10
6.	Нарезка и шинковка овощей	Основная	ручная	t <sub>6</sub>	600
7.	Подготовка продуктов для приготовления маринада	Вспомогательная	ручная	t <sub>7</sub>	35
8.	Приготовление маринада	Основная	ручная	t <sub>8</sub>	170
9.	Подготовка тары и овощей для заливки маринадом	Вспомогательная	ручная	t <sub>9</sub>	20
10.	Заливка овощей маринадом	Основная	ручная	t <sub>10</sub>	40
11.	Подготовка готовых салатов и пластиковых контейнеров для расфасовки	Вспомогательная	ручная	t <sub>11</sub>	20
12.	Расфасовка готовых салатов	Вспомогательная	ручная	t <sub>12</sub>	70
13.	Проставление маркировки	Вспомогательная	ручная	t <sub>13</sub>	25
14.	Перенос и расстановка готовой продукции в холодильник	Вспомогательная	ручная	t <sub>14</sub>	120
T <sub>оп</sub>					1320



Рассчитаем производительность труда за смену:

$$V_n = \frac{T_o}{T_{он}}, \quad (2.1)$$

где:

$V_n$  – производительность труда,

$T_o$  – время основной работы в фактическом балансе рабочего времени, мин.

$T_{он}$  – время, затраченное на изготовление единицы продукции или операцию, мин.

$$V_n = \frac{365 \cdot 60}{1320} = 16,6 \text{ кг за смену.}$$

Из полученного результата видно, что 1 поваром за смену (12 часов) производится около 16,6 кг. готовой продукции. В смене работает 6 поваров, следовательно, объем изготавливаемой продукции составляет около 100 кг (16,6 кг. х 6 чел. = 99,6 кг).

Рассчитаем выработку на 1 повара в час:

$$Пч = O/T, \quad (2.2)$$

где:

Пч — средняя производительность труда одного работника;

O — выполненный объём работы;

T — количество часов в смене.

$$Пч = 16,6/12 = 1,4 \text{ кг.}$$

Из полученного результата видно, что производительность 1 повара составляет 1,4 кг. в час. Данный показатель является недостаточно высоким, потому что повара большую часть времени тратят на подготовку овощей к шинковке (мойка овощей, очистка овощей от кожуры и т.д.).

Рассчитаем трудоемкость продукции (1 кг салата).

$$T_p = \frac{T_{см}}{V_n}, \quad (2.3)$$

где:

$T_p$  – трудоемкость единицы продукции,

$T_{см}$  – время смены в сек.,

$V_n$  – производительность труда.

$$T_p = \frac{660}{16.6} = 39,7 \text{ мин.}$$

Из полученного результата мы видим, что на приготовление 1 кг салата уходит 40 минут.

Проведя анализ организации труда персонала в ИП Савицкая мы выявили следующие проблемы, которые требуют совершенствования:

1. Отсутствие механических овощерезок и машин для очистки корнеплодов.

Все повара, работают вручную. Каждому повару приходится вручную готовить овощи к дальнейшему использованию (мойка, очистка кожуры). Также повара вручную шинкуют и нарезают овощи. За смену повар тратит в среднем 60 минут на очистку овощей от кожуры и 4,5 часа на нарезку и шинковку, что существенно сказывается на самочувствии повара и производительности труда. За смену 1 повар изготавливает 16,6 кг. салата, т.е. 1,4 кг. в час. Данный показатель весьма невысок.

2. Нерациональное использование рабочего времени и перерывов поваров.

В данной организации повара работают в 2 смены по 12 часов, в каждой смене работает 6 поваров, один из которых назначается старшим по смене в отсутствие шеф-повара (шеф-повар работает по 5-дневной рабочей неделе с 9.00 до 18.00). За 12 часов ручного труда повара смены сильно утомляются, и во второй середине смены наблюдается значительный спад производительности труда, частый уход по личным надобностям и отдых.

3. Отсутствие фасовщиков овощей.

Повара помимо подготовки овощей к использованию, нарезки, приготовления маринадов и самих салатов еще и сами раскладывают салаты по одноразовым пластиковым лоткам, на что также уходит большое количество времени, которое они могли посвятить приготовлению большего объема салатов. Таким образом, на подготовку пластиковых контейнеров для расфасовки повар

затрачивает 15 минут, на расфасовку салатов в одноразовые контейнеры – 50 минут, на проставление маркировки, перенос и расстановка готовой продукции в холодильник еще 40 минут и того в сумме за смену повар затрачивает в среднем 1,8 часа (105 минут).

#### Вывод по 2 главе:

В данной главе мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику ИП Савицкая, проанализировали систему управления предприятием и его кадровые процессы. На основании данного анализа можем сделать определенные выводы. Численность ИП Савицкая составляет 20 штатных единиц, из которых 1 руководитель, 3 специалиста и 16 рабочих, большинство из которых имеют средне-профессиональное и высшее образование.

В 2016 году по сравнению с 2014 численность работников увеличилась на 25 %, что объясняется увеличением объемов производства, реализованной продукции и как следствие, увеличением прибыли. Объем выручки от продажи товаров, продукции, работ и услуг за период с 2014 по 2016 год увеличился на 47 146 тыс. руб.

Коэффициенты основных трудовых процессов за последние 3 года имеют незначительные изменения. Так, коэффициент оборота по приему составляет 0,35; коэффициент по выбытию и коэффициент текучести кадров составляют 0,25; коэффициент замещения составляет 0.1.

В целом, кадровая и финансовая ситуация стабильная. В заключении можно сказать, что ИП Савицкая является стабильным и динамично развивающимся предприятием.

### ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ИП САВИЦКАЯ

#### 3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала

Таким образом, на основании выявленных недостатков нами были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование организации труда персонала в ИП Савицкая (табл. 3.1).

Таблица 3.1

План мероприятий по совершенствованию организации труда персонала в ИП Савицкая

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятие	Результат
1.	Нерациональное использование рабочего времени и перерывов поваров	Рационализация использования рабочего времени на основе изменения графика сменности	Перевести поваров в 4 смены (по 3 человека) по 8 часов. Работа будет построена по принципу 3 бригады работают, одна отдыхает.	Сокращение усталости поваров, а также дополнительного отдыха, не предусмотренного внутренним распорядком, и как следствие, увеличение производительности труда.
2.	Отсутствие механических овощерезок и машин для очистки корнеплодов	Механизация процесса очистки и нарезки овощей	1. Покупка машинки для очистки овощей Торгмаш МОК-300У 2. Покупка овощерезки электрической Robot Coupe (модель: CL30A(24383))	Сокращение времени и сил повара на очистку, мытье и нарезку овощей.
3.	Отсутствие фасовщиков овощей	Рационализация использования рабочего времени поваров при фасовке готовой продукции путем объединения поваров обеих смен	Обозначить дежурного по расфасовке готовой продукции в смене	Снижение времени, затрачиваемого на расфасовку готовых салатов, увеличение производительности труда и объемов изготавливаемой продукции.

Раскроем наши мероприятия более подробно.

#### 1. Нерациональное использование рабочего времени и перерывов поваров.

В данный момент работает 2 бригады по 6 человек в 2 смены по 12 часов с двумя перерывами по 30 минут в течение рабочего дня и выходными сб – вс. На наш взгляд это нерациональное использование рабочего времени, поскольку 12-часовая смена сказывается на самочувствии сотрудников и на производительности труда, более того, на выходных производство стоит. Мы предлагаем перевести сотрудников на 8-часовую рабочую смену. Таким образом, получится 4 бригады по 3 человека (табл.3.2).

Таблица 3.2

График работы поваров ИП Савицкая

№	Смены	Рабочее время	Перерыв
1	1-я смена (бригада №1)	6.00 – 15.00	10.00 – 11.00
2	2-я смена (бригада №2)	14.00 – 23.00	18.00 – 19.00
3	3-я смена (бригада №3)	22.00 – 6.00	1.00 – 2.00

Из данной таблицы видно, что работа будет построена по принципу - 3 бригады работают, одна отдыхает, что позволит обеспечить непрерывное производство и регулярный отдых сотрудников. Например, бригада №1 будет работать в ПН с 6.00 до 15.00, во ВТ с 14.00 до 23.00, в СР с 22.00 до 6.00, в ЧТ у бригады будет выходной. Это позволит не только наладить непрерывное производство в течение всей недели, но и даст сотрудникам полноценный отдых между сменами и 1 выходной раз в 4 дня. Таким образом, свободное время будет припадать не только на сб и вс, но и на будние дни, что позволит сотрудникам заняться своими делами (сходить к врачу и т.д.). На наш взгляд, данный график позволит избежать большого количества людей на кухне, улучшить дисциплину труда и непрерывное производство.

#### 2. Закупка механических овощерезок и машин для очистки корнеплодов.

В ИП Савицкая очистка овощей и нарезка (шинковка для салатов) происходит вручную, на очистку овощей в среднем за 12-часовую смену повар тратил 60 минут, на нарезку и шинковку овощей у повара уходило порядка 4,5

часов, т.е. 270 минут. Электрическая овощечистка Торгмаш МОК-300У позволяет очищать не только картофель, но и различные корнеплоды (свеклу, морковь и т.д.). Данная овощечистка подключается к водопроводной воде, что позволяет омыwać овощи после очистки. За 1 минуту до 5 кг овощей и до 300 кг овощей в час. Таким образом, благодаря приобретению данной овощечистки повар за 3 минуты сможет очистить суточную норму овощей (15 кг). Ранее 1 поваром производилось 16,6 кг салата за смену, если вычесть маринад, то получается, что на очистку 15 кг овощей уходил час. Экономия во времени составляет 57 минут.

Также возникает необходимость в приобретении электрической овощерезки. Наш выбор пал на Robot Coupe модель: CL30A(24383). Данная овощерезка позволяет измельчать как сырые, так и вареные овощи. Благодаря наличию разнообразных дисков-насадок, овощи можно измельчать любым способом (кубики, полоски, терка и т.д.). Данная модель перерабатывает до 40 кг. овощей в час, т.е. до 3 кг. в минуту. Ранее повар на измельчение 15 кг овощей тратил 270 минут, теперь на это уходит от 5 до 20 минут с учетом смены диска-насадки. Экономия временных ресурсов составляет 250 минут.

Таким образом, ранее за 12-часовую смену 6 поварами производилось около 100 кг. готовой продукции. При переходе от ручного труда к машинному, на очистку и нарезку овощей будет уходить 20 минут на очистку 100 кг овощей от кожуры, что в 3 раза меньше, чем прежде и 35-60 минут на нарезку овощей, что в 4,5 раза меньше по времени. Мы видим, что благодаря покупке данных приборов, происходит экономия временных ресурсов на 4 часа, что позволяет перевести повара на 8-часовую рабочую смену и увеличить производительность труда и расширение ассортимента за счет переработки большего объема овощей.

### 3. Отсутствие фасовщиков овощей.

Сейчас каждый повар в конце смены расфасовывает готовую продукцию по одноразовым пластиковым лоткам, расставляет маркировку и расставляет в холодильник, на это уходит 1,5 часа времени. Так как на предприятии не предусмотрен фасовщик и из-за дороговизны оборудования отсутствует

фасовочный аппарат, то поварам, как и прежде, придется самим вручную упаковывать салаты. Мы предлагаем следующую схему для решения данной проблемы. Раньше в смене было 6 поваров, сейчас 3. 1-я смена заканчивается в 15.00, а 2-я смена начинается в 14.00, т.е. повара двух бригад в течение часа пересекаются на производственной площадке при передачи смен друг другу. Поэтому, в период конца предыдущей смены и начала следующей, повара обеих бригад будут готовить тару для расфасовки салатов, расфасовывать салаты, проставлять маркировку и относить в холодильник. Поваров по-прежнему будет 6 человек в период расфасовки салатов.

Рассмотрим фотографию рабочего времени повара при 8-часовой смене (табл.3.3)

Таблица 3.3

Фотография рабочего времени повара

№	Наименование	Текущее время, мин.	Продолжительность, мин.	Индекс
1.	Начало смены	6.00		
2.	Подготовка рабочего места	6.30	30	ПЗ
3.	Поход в кладовую за овощами	6.45	15	В
4.	Подготовка овощей к очистке	7.05	20	В
5.	Очистка овощей	7.35	30	О
6.	Мытье овощей	7.50	15	О
7.	Подготовка овощей к нарезке и шинковке	8.10	20	В
8.	Нарезка и шинковка овощей	10.00	110	О
9.	Обед с 10.00 до 11.00	11.00	60	-
10.	Подготовка продуктов для приготовления маринада	11.20	20	В
11.	Приготовление маринада	12.00	40	О
12.	Уборка рабочего места	12.10	10	ОБ
13.	Уход по личным надобностям	12.20	10	ОТЛ
14.	Подготовка готовых салатов и пластиковых контейнеров для расфасовки	12.40	20	В
15.	Расфасовка салатов в одноразовые пластиковые контейнеры	13.20	40	В
16.	Проставление маркировки	13.45	25	В

17.	Перенос и расстановка готовой продукции в холодильник	14.30	45	В
18.	Уборка рабочего места	15.00	30	ОБ
				Т <sub>см</sub> = 480

Сделаем сводку одноименных затрат рабочего времени (табл.3.4)

Таблица 3.4

## Сводка одноименных затрат рабочего времени

№	Одноименные затраты рабочего времени	Индекс	Сумма времени в мин.
1.	Подготовка к работе и уборка рабочего места в конце смены, сдача смены	ПЗ	30
2.	Подготовка продуктов и тары, расфасовка салатов, проставление маркировки, перенос и расстановка продуктов в холодильник	В	205
3.	Очистка и мытье овощей, нарезка и шинковка овощей, приготовление маринада	О	195
4.	Уборка рабочего места в течение смены	ОБ	40
	Перерывы регламентированные (отдых и личные надобности)	ОТЛ	10
Всего		Т <sub>см</sub>	480

Из данной таблицы видно, что при 8-часовой смене у повара сократилось время основной работы, но увеличилось время на вспомогательную работу. Это объясняется тем, что при переходе от ручного труда к машинному, используя технику для очистки, мытья и нарезки овощей повар стал перерабатывать большее количество овощей, следовательно, увеличились объемы производства и изготовления готовой продукции, а также, увеличилось время на то, чтобы разложить большой объем продукции по лоткам, перенести в холодильник, расставить и т.д.



Для того чтобы в дальнейшем рассчитать производительность труда повара рассмотрим элементы операции «Приготовления салата» (табл.3.5).

Таблица 3.5

## Элементы операции «Приготовление салата»

№	Наименование элемента операции	Вид элемента		Индекс элемента	Длительность элемента, мин.
		По назначению	По способу выполнения		
1.	Поход в кладовую за овощами	Вспомогательная	ручная	t <sub>1</sub>	45
2.	Подготовка овощей к очистке	Вспомогательная	ручная	t <sub>2</sub>	10
3.	Очистка овощей	Основная	ручная	t <sub>3</sub>	5
4.	Мытье овощей	Основная	ручная	t <sub>4</sub>	2
5.	Подготовка овощей к нарезке и шинковке	Вспомогательная	ручная	t <sub>5</sub>	10
6.	Нарезка и шинковка овощей	Основная	ручная	t <sub>6</sub>	20
7.	Подготовка продуктов для приготовления маринада	Вспомогательная	ручная	t <sub>7</sub>	35
8.	Приготовление маринада	Основная	ручная	t <sub>8</sub>	180
9.	Подготовка тары и овощей для заливки маринадом	Вспомогательная	ручная	t <sub>9</sub>	20
10.	Заливка овощей маринадом	Основная	ручная	t <sub>10</sub>	40
11.	Подготовка готовых салатов и пластиковых контейнеров для расфасовки	Вспомогательная	ручная	t <sub>11</sub>	20
12.	Расфасовка готовых салатов	Вспомогательная	ручная	t <sub>12</sub>	75
13.	Проставление маркировки	Вспомогательная	ручная	t <sub>13</sub>	25
14.	Перенос и расстановка готовой продукции в холодильник	Вспомогательная	ручная	t <sub>14</sub>	130
T <sub>оп</sub>					617

Из данной таблицы видно, что с применением передовых средств производства время на операцию «приготовление салата» сократилось почти вдвое. Несмотря на увеличение времени вспомогательной работы, время сократилось вдвое за счет применения машинки для очистки и мытья овощей и за счет электрической овощерезки.

Рассмотрим стоимость предложенных нами мероприятий (табл.3.6)

Таблица 3.6.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию организации труда персонала в ИП Савицкая

№	Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Затраты
1.	Создание сменного 8-часового графика работы поваров (4 бригады по 3 человека)	03.07.2017 – 24.07.2017	Директор	В рамках заработной платы
2.	Покупка машинки для очистки овощей Торгмаш МОК-300У	25.07.2017 – 01.08.2017	Директор, бухгалтер	36 769 руб.
3.	Покупка овощерезки электрической Robot Coupe (модель CL30A(24383))	25.07.2017 – 01.08.2017	Директор, бухгалтер	56 785 руб.
4.	Вызов мастера для установки и подключения овощечистки к водопроводу	02.08.2017 – 04.08.2017	Директор	2 000 руб.
Итого:				95 554 руб.

Из таблицы видно, что затраты на предложенные нами мероприятия составляют 95 554 руб.

### 3.2 Оценка социальной и экономической эффективности предложенных мероприятий

Итак, затраты на предложенные нами мероприятия составляют 95 554 руб.

Рассчитаем производительность труда после внедрения наших мероприятий.

Рассчитаем производительность труда за смену:

$$V_n = \frac{T_o}{T_{он}},$$

где: (3.1)

$V_n$  – производительность труда,

$T_o$  – время основной работы в фактическом балансе рабочего времени, мин.

$T_{он}$  – время, затраченное на изготовление единицы продукции или операцию, мин.

$$V_n' = \frac{185 \cdot 60}{617} = 18 \text{ кг за смену.}$$

Из полученного результата видно, что 1 поваром за смену (8 часов) производится 18 кг. готовой продукции.

Рассчитаем трудоемкость продукции (1 кг салата).

$$T_p' = \frac{T_{см}}{V_n'}$$

где: (3.2)

$T_p$  – трудоемкость единицы продукции,

$T_{см}$  – время смены в сек.,

$V_n$  – производительность труда.

$$T_p' = \frac{480}{18} = 26,6 \text{ мин.}$$

Из полученного результата мы видим, что на приготовление 1 кг салата уходит 26,6 минут.

В смене работает 3 повара, следовательно, объем изготавливаемой продукции составляет 54 кг (18 кг. х 3 чел. = 54 кг). Напомним, при 8-часовой смене работают 3 бригады, следовательно, в сутки изготавливается 164 кг (54 кг х 3 бригады = 164) готовой продукции. Напомним, что до этого изготавливалось 200 кг за смену, но при 5-дневной рабочей неделе объем производства составлял 1000 кг, сейчас при 7-дневной рабочей неделе объем производства составляет 1148 кг. Рассчитаем эффективность объемов производства по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{фОп}} = O_{\text{п2}} - O_{\text{п1}}, \quad (3.3)$$

где:

$\mathcal{E}_{\text{фОп}}$  – эффективность произведенной продукции;

$O_{\text{п1}}$  – объем произведенной продукции за смену до внедрения мероприятий;

$O_{\text{п2}}$  - объем произведенной продукции за смену после внедрения мероприятий.

$$\mathcal{E}_{\text{фОп}} = 1148 - 1000 = 148 \text{ кг.}$$

Из полученного результата видно, что объем производства увеличился на 148 кг в неделю.

Рассчитаем выработку на 1 повара в час:

$$Пч = O/T, \quad (3.4)$$

где:

Пч — средняя производительность труда одного работника;

O — выполненный объем работы;

T — количество часов в смене.

$$Пч = 18/3 = 6 \text{ кг.}$$

Из полученного результата видно, что производительность 1 повара составляет 6 кг. в час. Напомним, что до внедрения мероприятий данный показатель составлял 1,4 кг.

Рассчитаем эффективность средней производительности труда 1 работника по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{фПч}} = Пч2 - Пч1, \quad (3.5)$$

где :

$\Pi_{ч1}$  - средняя производительность труда одного работника до внедрения мероприятий;

$\Pi_{ч2}$  - средняя производительность труда одного работника после внедрения мероприятий.

$$\text{Эф}_{\Pi ч} = 6 - 1,4 = 4,6 \text{ кг.}$$

Рассчитаем прирост производительности труда по формуле:

$$\Delta \Pi_{ч} = \frac{V'_n - V_n}{V_n} \quad (3.6)$$

где:

$V_n$  – производительность труда до внедрения мероприятий;

$V'_n$  – производительность труда после внедрения мероприятий.

$$\Delta \Pi_{ч} = \frac{18 - 16,6}{16,6} \times 100 = 8,5\%$$

Из данной формулы видно, что после внедрения мероприятий производительность труда увеличилась на 8,5%.

Рассчитаем возможное снижение трудоемкости продукции:

$$\Delta T_p = \frac{T_p - T'_p}{T_p} \times 100 \quad (3.7)$$

где:

$\Delta T_p$  - возможное снижение трудоемкости продукции;

$T_p$  - трудоемкость продукции до внедрения мероприятий;

$T'_p$  - трудоемкость продукции после внедрения мероприятий;

$$\Delta T_p = \frac{40 - 26,6}{40} \times 100 = 33,5\%$$

Из полученного результата видно, что трудоемкость продукции удалось снизить на 33,5%.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий:

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{З}, \quad (3.8)$$

Где Эф – экономическая эффективность,

П – прибыль за год;

З – затраты.

$$\text{Эф} = 506\,250 - 95\,554 = 410\,696 \text{ руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий:

$$\text{В} = \text{З}_p / \text{Эф}, \quad (3.9)$$

где: В - время окупаемости предложенных затрат;

$\text{З}_p$  - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

Эф - экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$\text{В} = 95\,554 / 410\,696 = 0,24$$

Таким образом, срок окупаемости наших мероприятий составляет 2,4 месяца.

Социальная эффективность предложенных мероприятий будет заключаться в:

- формировании благоприятного имиджа предприятия;
- удовлетворенности трудом персонала;
- обеспечении условий для развития и использования персонала;
- реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- повышении степени свободы и самостоятельности персонала, снижении уровня ущерба, наносимого здоровью работников.

Вывод по 3 главе:

По результатам анализа организации труда в ИП Савицкая нами были предложены следующие мероприятия:

1. Изменить график работы. Мы предложили заменить 5-дневную рабочую неделю поваров и 12-часовой график работы на непрерывное производство 7 дней в неделю в 3-мя сменами по 8 часов в сутки.

2. Переход от ручного труда к машинному. В данном мероприятии мы предложили автоматизировать труд поваров и закупить электрическую машинку для очистки и мытья овощей и корнеплодов, а также, купить электрическую машинку для нарезки и шинковки овощей.

3. Мы предложили фасовать и расставлять в холодильник готовую продукцию обеим бригадам при передаче смен друг другу.

Благодаря предложенным мероприятиям удалось увеличить производительность труда 1 повара с 16,6 кг до 18 кг за смену. А объем производства за неделю с 1000 кг до 1148 кг. Таким образом, прирост производительности руда составил 8,5%, а трудоемкость удалось снизить на 33,5%. Что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основным видом деятельности ИП Савицкая является – производство и реализация пищевых полуфабрикатов из овощей и других продуктов питания, а также розничная торговля в нестационарных торговых объектах и на рынках, также они занимаются торгово-производственной деятельностью, которая включает в себя производство, переработку, реализацию выпускаемой продукции. В ИП осуществляется оптово-розничная торговля овощными полуфабрикатами, салатами и холодными закусками.

Руководство ИП тесно взаимодействует с сетевыми магазинами такими, как: Фермер – Торг, Магнит, Пятерочка, Копеечка, а также осуществляют розничную торговлю своей продукцией и работает по индивидуальным разовым заказам.

Структура управления ИП является линейно-функциональной, во главе стоит директор, который координирует деятельность всех сотрудников ИП.

ИП Савицкая также является, прибыльным и динамично развивающимся предприятием.

Наибольший удельный вес в общем производстве товарной продукции занимает изготовление и реализация салатов по-корейски.

Среднесписочная численность персонала в ИП «Савицкая» составляет 20 человек, из которых 1 руководитель, 3 специалиста и 16 рабочих, большинство из которых имеют средне-профессиональное и высшее образование.

Численность персонала за 2014- 2016 год увеличилась на 5 человек, прирост персонала за этот период составил 2 штатные единицы, что касается выбытия персонала, то этот показатель в 2016 году по сравнению с 2016 годом увеличился



на 3 человека. Коэффициенты трудовых процессов за 2014-2016 гг. изменялись, но незначительно.

Подводя итог всему выше сказанному, можно сказать, что в структуре персонала ИП Савицкая преобладает основная категория – рабочие, что обусловлено спецификой производственной деятельности предприятия.

Проведя анализ организации труда персонала в ИП Савицкая, мы выявили следующие проблемы, которые требуют совершенствования:

1. Нерациональное использование рабочего времени и перерывов поваров.
2. Отсутствие механических овощерезок и машин для очистки корнеплодов.
3. Отсутствие фасовщиков овощей.

На основании проведенного анализа и выявленных проблем нами были разработаны и предложены следующие мероприятия:

1. Изменить график работы. Мы предложили заменить 5-дневную рабочую неделю поваров и 12-часовой график работы на непрерывное производство 7 дней в неделю в 3-мя сменами по 8 часов в сутки.

2. Переход от ручного труда к машинному. В данном мероприятии мы предложили автоматизировать труд поваров и закупить электрическую машинку для очистки и мытья овощей и корнеплодов, а также, купить электрическую машинку для нарезки и шинковки овощей.

3. Мы предложили фасовать и расставлять в холодильник готовую продукцию обеим бригадам при передаче смен друг другу.

После проведенных расчетов производительность труда 1 повара за смену составила 18 кг, что на 1,4 кг больше, чем до внедрения мероприятий. Объем производительности труда за неделю увеличился на 148 кг. и составил 1148 кг. Прирост производительности труда составил 8,5%, а трудоемкость единицы продукции снизилась на 33,5 %. Срок окупаемости предложенных нами

мероприятий составляет 2 месяца. Все эти показатели свидетельствуют об эффективности предложенных нами мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева С.Г. Теория управления [Текст]: учеб. пособие / С.Г.Алексеева, В.П.Фомина. - Москва: Изд-во Московского государственного открытого университета, 2011. - 91 с.

2. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст] / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев; под общ. ред. А.Я. Анцупова.- Москва: ЮНИТИ, 2012. - 303 с.

3. Базарова Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; под общ. ред. Т.Ю. Базаровой. - 2-е изд., перераб. и дополн. - Москва: ЮНИТИ, 2012.- 563 с.

4. Баликоев В.З. Управление персоналом [Текст] / В.З Баликоев. - Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. - 732 с.

5. Беннет Роджер. Секреты эффективного управления [Текст] / Роджер Беннет. - Москва: Издательство «Лори», 2011. - 216 с.

6. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во «Экономика», 2009. – 150 с.

7. Бухалков М.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. для вузов / М.И. Бухалков. Москва: Инфра-М, 2013. - 638с.

8. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П., Федотов А.В. Экономика и организация управления вузом. СПб.: Издательство «Лань», 2009. – 448 с.

9. Васнева Н.Н. Основы организации труда. [Текст] / Н.Н. Васнева, С.А. Васнев / учеб. пособие. - М.: НИЯУ МИФИ, 2010. – 312 с.

10. Веснин В.Р. Основы менеджмента. [Текст] – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2009. – 480 с.

11. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] / А. Вязигин.- Москва: Изд-во Вершина, 2013. - 256 с.
12. Гагарина, Л. Больше методик - хороших и разных: оценка персонала была и остается важнейшим направлением [Текст] /Л. Гагарина // Служба кадров и персонал. 2009.- № 12. - С. 51-57.
13. Галькович Р.С., Набоков В.И. [Текст]: Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 432 с.
14. Герчикова И.Н. Менеджмент. [Текст] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 501 с.
15. Глухов В.В. Менеджмент. [Текст] – СПб.: Специальная литература, 2012. – 700 с.
16. Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. [Текст]: Экономика предприятия. – М.:Юнити, 2011. – 368 с.
17. Грузинов В.П., Грибов В.Д. [Текст]: Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика , 2009. – 208 с.
18. Горленко О.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О.А. Горленко, Д.В. Ерохон, Т.П. Можаяева. – Брянск, 2012.- 456 с.
19. Егорова Е.А. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / под ред. Е.А. Егорова, О.В. Кучмаева - Москва. Изд-во Московская финансово-промышленная академия, 2013 - 80 с.
20. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин - Н.Новгород, 2011. - 398 с.
21. Железцов А. Маркетинг персонала [Текст] / А. Железцов // Оценка трудовой деятельности. – 2012. – №2. – С. 53–64.
22. Зайцева Т.В. Управление персоналом [Текст] : учебник. / Т.В Зайцева, Зуб А.Т.; под общ. ред. Т.В. Зайцевой. - Москва: ИД «Форум»: Инфра - М, 2012. - 328 с.
23. Исаенко А.Н. Кадры холдинга [Текст] / А.Н. Исаенко // Технология управления.- 2011. - №4. - С.17

24. Казанцева А.К. Основы менеджмента [Текст] учеб. пособ./ А.К. Казанцева.- Москва: Инфра.- 2013.- 354с.
25. Калачева С.А. Аттестация [Текст] / С.А. Калачева.- Москва: Приор, 2013. - 234 с.
26. Кафидов В.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.В. Кафидов. - 2-е издание - Москва: Академический Проект, 2012. - 160 с.
27. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. - 447 с.
28. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА - М, 2012. - 638 с.
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]: учеб.- практ. пособие / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова; под общ. ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Финстатинформ, 2011.- 302 с.
30. Кибанов А.Я., В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л. Ивановская; под общ. ред. А.Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА, 2011. - 300 с.
31. Кляйнманн М. Ассесмент-центр. Современные технологии оценки персонала [Текст] / М. Кляйнманн. - Москва: Гуманитарный центр, 2012. - 128 с.
32. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Подбор и оценка персонала, оформление трудовых отношений [Текст] / Г.А. Корнийчук. -Москва: Омега-Л, 2012. - 191 с.
33. Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебно-практическое пособие / М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.В. Травин; под. общ. ред. М.Б. Курбатовой. - Москва: Дело, 2012. - 128 с.
34. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст]: учебник для вузов / В. С. Липатов. - Москва: Люкс-арт, 2014.- 298с.
35. Магура М. И. Современные персонал - технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б Курбатова. - Москва, 2011. – 300с.

36. Макарова И. К. Управление персоналом [Текст]: учебник / И. К. Макарова. - Москва: Юриспруденция, 2012. - 98 с.
37. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. - Москва: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2013. - 264 с.
38. Музыченко В. Управление персоналом [Текст] / В. Музыченко. - Москва, 2013. – 528 с.
39. Никифоров И. Селекция персонала [Текст] / И. Никифоров // Служба кадров и персонала. - Москва, 2013. - № 6. - С. 41.
40. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Текст] : учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов. - Москва: Издательство «Экзамен», 2012. - 255 с.
41. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов. - Москва: Академический Проект, 2013. - 1088 с.
42. Папонова Н.Е. Построение системы оценки персонала [Текст]: практическое пособие / Н.Е. Папонова. - Москва: Изд-во Финпресс, 2014. - 160 с.
43. Петров Е.В. Системная работа с персоналом – залог конкурентоспособности предприятия [Текст] / Е.В.Петров // газета «Сталь». – 2011. – №5. – С. 102-111.
44. Петрова И.О. Сущность технологий управления персоналом, их оценка и развитие на основе процессного подхода [Текст] / Петрова И.О. // Социология и управление персоналом. – 2012. – №8. – С. 125-131.
45. Полетаев Ю.Н. Аттестация работников [Текст] / Ю.Н. Полетаев. – Москва: Проспект, 2011. - 550 с.
46. Самоукина Н.В. Управление персоналом [Текст]: Российский опыт / Н.В. Самоукина. СПб. Питер: принт, 2013. - 235 с.
47. Сергиенко, С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала [Текст]: учебник / С.К Сергиенко. – Москва : Кн. мир, 2012. - 378с.

48. Симонова, И. Ф. Некоторые аспекты формирования системы управления развитием персонала организации [Текст] / И. Ф. Симонова // Научно-технические достижения и передовой опыт. 2012.- № 1.- С. 16-18.

49. Сорокина Н.П. Оценка деятельности персонала [Текст] / Н.П. Сорокина // Справочник кадровика. Москва. - 2013. – № 1. - С. 21-24.

50. Сошников А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы [Текст] / А. Сошников. - Москва: Изд-во Эксмо, 2013. - 240 с.

51. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст]/ В.А. Спивак.- СПб: Питер, 2010.- 416 с.

52. Стадник А.А. Оценка персонала [Текст] / А.А. Стадник. - Москва: Бегин Групп, 2013. - 150 с.

53. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В.Травин, В.А. Дятлов. - Москва: Дело, 2012. - 456 с.

54. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Виды времени отдыха [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/c32a74f0e9db270d3f1b2e91e2b6b78de0c8f8a8/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c32a74f0e9db270d3f1b2e91e2b6b78de0c8f8a8/)

55. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Статья 122. Порядок предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков. [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/56236a39da1eba84f52b37d378edbffd1710628e/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/56236a39da1eba84f52b37d378edbffd1710628e/)

56. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Статья 127. Реализация права на отпуск при увольнении работника [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/2f173da324a5464ef649b88f7347b8a17d200dae/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/2f173da324a5464ef649b88f7347b8a17d200dae/)

57. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Статья 209. Основные понятия. [Электронный ресурс].- Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/78f36e7afa535cf23e1e865a0f38cd3d230eef0/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/78f36e7afa535cf23e1e865a0f38cd3d230eef0/)

58. Федосеев В.Н. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / В.Н. Федосеев. - Ростов н/Д, 2012. - 388 с.

59. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора, оценки персонала [Текст] / Б.Ю. Хигир. – Москва, 2013. - 448 с.

60. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Современные системы и технологии [Текст] / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - Москва: Финансы и статистика, 2012. - 176 с.

61. Цветаев В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. - СПб.: Питер. - 2012.- 346 с.

62. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Ю.А. Цыпкин. - Москва: ЮНИТИ-Дана, 2013. – 445 с.

63. Чижов Н.А. Кадровые технологии [Текст] / Н.А. Чижов. - Москва, 2011. - 352 с.

64. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях [Текст]: учеб.- метод. пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева; под общ. ред. С.А. Шапиро. – Москва. 2012. - 197 с.

65. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – Москва: «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2011. – 223 с.

66. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности [Текст]: учеб.- метод. пособие/ В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель; под общ.ред. В.Г. Шипунова.- Москва: Высшая школа, 2012. - 341с.

67. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. [Текст]: учебник/ Г.В. Широкова СПбГУ. – 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента. С. Петерб. 2013.- 480 с.

68. Шмидт В. Проблемы и технологии оценки персонала [Текст] / В. Шмидт. - Москва: Изд-во Речь, 2013. – 160 с.
69. Шульц, Т. Инвестиции в человеческий капитал [Текст] / Т. Шульц // Американская экономика. Москва – 2012 – №1. С. 23
70. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. [Текст]: Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2009. – 304 с.



**ПРИЛОЖЕНИЯ**