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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА (НА ПРИМЕРЕ ООО «МИРАТОРГ-БЕЛГОРОД»)

Выпускная квалификационная работа

студентки *очной* формы обучения
направления подготовки 38.03.03 - управление персоналом

4 курса группы 05001242
Шевцовой Виктории Владимировны

Научный руководитель:
Старший преподаватель
Трофименко Е.Н.

Рецензент
руководитель группы
кадрового администрирования
ООО «Мираторг-Белгород»
Яковчук И.В.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА……...6
1.1 Принципы организации рабочих мест персонала……..6
1.2 Принципы и факторы повышения эффективности рабочих мест…….13
1.3 Методики оценки эффективности организации рабочих мест……...18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА В ООО «МИРАТОРГ-БЕЛГОРОД»……...26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия…….26
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Мираторг-Белгород»…..32
2.3 Анализ актуального состояния организации рабочих мест в ООО «Мираторг-Белгород»……...46
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА В ООО «МИРАТОРГ-БЕЛГОРОД»……...53
3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест персонала в ООО «Мираторг-Белгород»……53
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест персонала……..59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ……..…63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ……...…65
ПРИЛОЖЕНИЯ…….71

Введение

В современных условиях для большинства российских предприятий главным условием выживания является повышение конкурентоспособности продукции. Важную роль здесь играет снижением себестоимости продукции, что способствует, в частности, рациональной организации труда. Конечно, развитие предприятий невозможно без технического перевооружения, использования современных технологий, принципиально новых, популярных потребительских продуктов. Но было бы ошибкой сводить все изменения внутри предприятия только на модернизацию оборудования и технологии, также требуется адекватная организация на рабочем месте.

Актуальность: Рабочее место является основой в производственном процессе, в котором производство материальных ценностей. Для эффективного функционирования процесса за отдельным работником или группы работников должна быть надежно закреплены часть производственной площади предприятия, на котором расположены инструменты (аппаратное обеспечение), с помощью которых осуществляется выполнение определенной части производственного процесса.

Обновление производства невозможно без повышения уровня организации рабочего места. Техника, как самый подвижный элемент производства, систематически опережает организацию рабочих мест в своем развитии, в котором содержится призыв к окончательной корректировки. Сама же организация труда тоже постоянно совершенствуется, заставляя предприятие внедрять более современные инновации в области занятости. Таким образом, в нынешних условиях, когда все участники и корпоративные единицы тесно связаны, и организация рабочих мест на любом из них зависит от общего ритма работы, результаты работы всей производственной линии и особое значение уделяется организации рабочего места. Было установлено, что недостатки в организации рабочих мест несут ответственность за примерно две трети всех внутренних потерь рабочего времени. Чем полнее и совершеннее

система организации рабочего места, тем эффективнее процесс трудовых потоков и эффективнее использование рабочего времени. Наиболее полное решение задачи о целесообразности рабочего места организации, ее своевременности, ответственной научной системы на основе, которая должна включать в себя определенные изменения и реструктуризации, а также комплексные решения. Недостаточная изученность проблем организации рабочих мест в современных условиях приводит к тому, что потребности предприятий в результатах использования человеческих ресурсов полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы. Исходя из выше сказанного, сложность и разнообразие организационных вопросов рабочих мест на предприятии определяют актуальность темы дипломной работы.

Необходимо отметить, что характер и размещение средств на рабочем месте, особенности обусловленных предметов труда должны согласовываться с требованиями человека, то есть, ее возможностями приводить в движение и использовать вещественные элементы процесса труда без ущерба для своего здоровья.

Итак, темой написания дипломной работы является "Совершенствование организации рабочих мест персонала". Рабочее место является зоной осуществления трудового процесса работником или выполнения закрепленных за ним трудовых функций.

Степень научной разработанности темы дипломной работы подтверждается исследованиями: Л.Я. Аврашкова, Л.К. Авриченко, И.М. Алиева, Т.С. Вешнякова, Л.П. Владимирова, Б.М. Генкина, А.И. Гоева, А.П. Егоршина, А.К. Зайцева, А.И. Ильина, А.В. Калинина, А.Я. Кибанова, Е.А. Кобец, В.Д. Ковалевой, Т.В. Кузнецовой, К.В. Кутеповой, Н.К. Моисеева, А.И. Очакова, В.П. Пашуто, Т. Питере, Р. Уотермана, Л.А. Попова, С.И. Рогожина, А.И. Рофе, И.А. Саломатиной, Э.Б. Самгина, Н.А. Сафронова, В.В. Травина, Р.А. Фатхутдинова, А.В. Филиппова, В.Г. Р.Дж. Шипунова, Эренберга.

Объект исследования – ООО «Мираторг-Белгород».

Предмет исследования- организация рабочего места в ООО «Мираторг-Белгород»;.

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест в ООО «Мираторг-Белгород».

Основные задачи работы:

- изучить теоретические аспекты организации рабочих мест на предприятии;

- исследовать организационно-экономическую характеристику ООО «Мираторг-Белгород»;

- проанализировать организацию рабочих мест в ООО «Мираторг-Белгород»;

- разработать мероприятия по совершенствованию организации рабочих мест в ООО «Мираторг-Белгород»;

- оценить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест в ООО «Мираторг-Белгород ».

Практическая значимость проведенного анализа состоит в том, что основные выводы по результатам работы могут быть достаточно широко использованы в целях совершенствования системы организации рабочих мест на современных предприятиях.

Информационная база

В процессе написания работы были использованы: специальная научная и учебная литература, а также публикации в периодической печати.

Методы исследования, используемые в дипломной работе:

1) методы организации исследования – метод срезов (сравнительный, комплексный);

2) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики

Дипломная работа состоит из оглавления, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА

1.1 Рабочие места и их классификация

Рабочее место – это первичное звено производственно-технологической структуры предприятия, в которой осуществляется процесс производства, а также обслуживание и управление [9, с.111]. Именно на рабочем месте происходит соединение 3-х основных элементов процесса и достигается его основная цель - производство предметов труда, оказание услуг, либо технико-экономическое обеспечение и управление процессами [41]. Эффективность самого труда, орудий и средств производства и производительность труда, себестоимость выпускаемой продукции, ее качество и многие другие экономические показатели функционирования предприятия зависят от того, как организованы рабочие места [1, с.56].

Данное понятие определяется по-разному (Таблица 1.1):

Таблица 1.1

Определение рабочего места

№	Автор	Определение
1	Подымалов Н.	Рабочее место - это неделимое в организационном отношении звено производственного процесса, обслуживаемое одним или несколькими рабочими, предназначенное для выполнения одной или нескольких производственных или обслуживающих операций, оснащённое соответствующим оборудованием и технологической оснасткой.
2	Райзберг Б.А., Лозовски Ш., Стародубцева Е.Б.	Рабочее место - место и находящиеся на нем средства производства, орудия труда для выполнения работы, приспособленные к осуществлению трудовых функций одним работником определенной профессии.
3	В. К. Варова, И. А. Воробьева, А. Ф. Зубкова, Н. Ф. Измерова (Российская энциклопедия по охране труда)	Рабочее место - место, где работник должен находиться и где он выполняет работу в режиме и условиях, предусмотренных нормативно-технической документацией.
4	Официальная терминология	Рабочее место - участок помещение, на котором в течение рабочей смены или части ее осуществляется трудовая деятельность. Рабочим местом может являться несколько участков производственного помещения.

Рабочее место состоит из таких элементов как:

• производственная площадь;

• основное оборудование;

• устройства для хранения материалов, заготовок, готовой продукции, отходов и брака;

• устройства для хранения инструментов, оснастки и приспособлений;

• подъемно-транспортных устройств;

• приспособлений для безопасности и удобства работы [42, с.53].

Рабочее место - это часть производственной площади закрепленная за отдельным рабочим или группой рабочих, оснащенная необходимыми технологическими, вспомогательным, подъемно-транспортным оборудованием, технологической и организационной оснасткой, которые предназначены для выполнения части производственного процесса [2, с.9].

В зависимости от особенностей производственного процесса и характера выполняемой работы различают:

Рис. 1.1 «Классификация рабочего места»

Простое рабочее место (обслуживание одного работника одного агрегата);

многостаночное рабочее место (обслуживание производится одним работником одновременно нескольких агрегатов);

коллективное рабочее место (обслуживание одного агрегата несколькими работниками);

стационарное рабочее место (располагается на закрепленной производственной площади, оснащается стационарными средствами труда);

подвижное рабочее место (двигается к месту расположения предметов труда) [51, с.43];

пространственное рабочее место (определяется характером работы — работник имеет не фиксированное рабочее место, а лишь очерченное пространство и постоянное место явки) [45, с.133];

свободное рабочее место (для выполнения своих обязанностей работник использует любую точку территории предприятия).

Простое рабочее место — один работник обслуживает один агрегат. Например, один программист обслуживает один комплект компьютерной техники или один универсальный токарный станок обслуживается одним токарем [35, с.29].

Многостаночное рабочее место предполагает обслуживание одним работником одновременно нескольких агрегатов. Такой тип рабочих мест широко распространен в текстильной промышленности и в машиностроении. Например, пять токарных автоматов обслуживаются одним токарем-оператором [6, с.24].

Если стол выбирается только для себя, стоит обратить внимание, на то, чтобы стол подходил под все виды деятельности, с которыми приходится обычно сталкиваться. Также не стоит забывать и о месте для хранения различных вещей.

Так же огромное значение имеет тип рабочего стула или кресла. Если работа проходит за компьютером, то сидеть длительное время без движения должно быть удобно, но не стоит забывать, что нужно делать перерыв каждый час – это положительное скажется на организме. Обязательно на кресле должна быть спинка, для того, чтобы было удобно сидеть на стуле прямо [48].

При выборе стола следует обратить внимание на полки и ящики, если их нет, то нужно приобрести тумбу или небольшой шкафчик, где можно будет хранить необходимые вещи: документы, папки, компьютерную периферию и другое. Так же необходимо место для канцелярских принадлежностей: карандашей, ручек, дыроколов.

Правильное хранение вещей сэкономит время, когда нужно будет найти что-то необходимое. Все вещи, которые используются очень часто, должны находиться в легкодоступном месте, и наоборот, вещи которыми пользуемся реже - дальше. У каждой вещи должно быть своё место, тогда все будет доступно и персонал будет тратить меньше времени на поиски нужного предмета.

Искусственное освещение должно создавать хорошую видимость информации на экране видеотерминала и рабочих материалов на столе. Для освещения рабочего места менеджера применяется комбинированное освещение (общее + местное) [50, с.76]. Освещенность рабочих поверхностей при комбинированном искусственном освещении в соответствии с СНБ 2.04.05-98 составляет 500 лк. Для исключения засветки экрана прямыми световыми потоками светильники общего освещения с люминесцентными лампами располагаются сбоку от рабочего места под потолком параллельно линии зрения менеджера. Местное освещение обеспечивается светильниками, устанавливаемыми непосредственно на рабочем столе ниже или на уровне линии зрения менеджера, чтобы не вызывать ослепления [49].

Освещение: наилучшим освещением всегда будет естественное. Следует разместить стол так, чтобы на него попадало максимум солнечного света [47].

Если такой возможности нет, можно поиграться с большими зеркалами. Они также могут дать вам дополнительное освещение. Правильно расположенное зеркало также увеличит визуально рабочее помещение [5, с.103].

Коллективное рабочее место характерно для химической промышленности, нефтехимической, металлургической и ряда подотраслей пищевой промышленности, а также для крупных транспортных средств (самолетов, морских и речных судов, локомотивов) [34, с.45]. В этом случае один агрегат обслуживается не одним, а несколькими работниками. Например, крупный прокатный стан на металлургическом заводе обслуживают одновременно до 120 рабочих [44, с.109].

Стационарные рабочие места неподвижны, располагаются на закрепленной производственной площади и оснащаются стационарными средствами труда (машинами, механизмами, инструментом). Предметы труда подаются непосредственно к рабочему месту [50, с.76]. Подвижные рабочие места не имеют закрепленных за ними производственных площадей, а сами продвигаются к месту расположения предметов труда. Например, буровая машина продвигается к месту бурения [38, с.115].

Каждое рабочее место имеет свои специфические особенности, связанные с особенностями организации производственного процесса, многообразием форм конкретного труда. Состояние рабочих мест, их организация напрямую определяют уровень организации труда на предприятии. Кроме этого организация рабочего места непосредственно формирует обстановку, в которой постоянно находится работник на производстве, что влияет на его самочувствие, настроение, работоспособность и, в конечном итоге, на производительность труда [33, с.90].

Организация рабочего места представляет собой материальную основу, обеспечивающую эффективное использование оборудования и рабочей силы. Главной ее целью является обеспечение высококачественного и эффективного выполнения работы в установленные сроки на основе полного использования

оборудования, рабочего времени, применения рациональных приемов и методов труда, создания комфортных условий труда, обеспечивающих длительное сохранение работоспособности работников. Для достижения этой цели к рабочему месту предъявляются технические, организационные, экономические и эргономические требования [11, с.47].

С технической стороны рабочее место должно быть оснащено прогрессивным оборудованием, необходимой технологической и организационной оснасткой, инструментом, контрольно-измерительными приборами, предусмотренными технологией, подъемно-транспортными средствами [13, с.119].

С организационной стороны имеющееся на рабочем месте оборудование должно быть рационально расположено в пределах рабочей зоны; найден вариант оптимального обслуживания рабочего места сырьем, материалами, заготовками, деталями, инструментом, ремонтом оборудования и оснастки, уборкой отходов; обеспечены безопасные и безвредные для здоровья рабочих условия труда [12, с.79].

С экономической стороны организация рабочего места должно обеспечить оптимальную занятость работников, максимально высокий уровень производительности труда и качество работы [14, с.26-30].

Эргономические требования имеют место при проектировании оборудования, технологической и организационной оснастки, планировке рабочего места [32, с.102].

Требования к организации рабочего места

Под организацией рабочего места понимается его оснащение и планировка. Полное и комплектное оснащение рабочего места, а также его рациональная планировка позволяют наилучшим образом организовать трудовой процесс и, как следствие, повысить его эффективность [57, с.23].

Эргономические требования

Общие эргономические требования к организации рабочего места определены в следующих стандартах:

ГОСТ 12.2.032-78 «ССБТ. Рабочее место при выполнении работ сидя. Общие эргономические требования»,

ГОСТ 12.2.033-78 «ССБТ. Рабочее место при выполнении работ стоя. Общие эргономические требования».

Они устанавливают требования к рабочим местам при выполнении работ в положении сидя и стоя при проектировании нового и модернизации действующего оборудования и производственных процессов. К ним относятся следующие требования:

Конструкция рабочего места и взаимное расположение всех его элементов должны соответствовать антропометрическим, физиологическим и психологическим требованиям, а также характеру работы [31, с.86].

Конструкцией рабочего места должно быть обеспечено выполнение трудовых операций в пределах зоны досягаемости моторного поля.

Выполнение трудовых операций «часто» и «очень часто» должно быть обеспечено в пределах зоны лёгкой досягаемости и оптимальной зоны моторного поля.

Конструкцией производственного оборудования и рабочего места должно быть обеспечено оптимальное положение работающего, которое достигается регулированием [28, с.129-135].

Данные стандарты не устанавливают требования к рабочим местам транспортных средств, машин и оборудования, перемещающихся в процессе работы, а также на рабочие места для учащихся, проходящих производственную практику, и военнослужащих [23, с.3-2].

Более детально требования к организации рабочего места приводятся в соответствующих стандартах. К примеру:

Эргономика исследует влияние, оказываемое на функциональное состояние и работоспособность человека различными факторами

производственной среды. Последние учитываются при проектировании оборудования, организационной и технологической оснастки, при обосновании планировки рабочих мест [15]. Правильная планировка должна предусматривать такое размещение работника в зоне рабочего места и такое расположение в ней предметов, используемых в процессе работы, которые бы обеспечили наиболее удобную рабочую позу; наиболее короткие и удобные зоны движения; наименее утомительные положения корпуса, рук, ног и головы при длительном повторении определенных движений [16].

Таким образом, задачи организации труда в области организации рабочих мест направлены на достижение рационального сочетания вещественных элементов производственного процесса и человека, обеспечение на этой основе высокой производительности и благоприятных условий труда.

1.2 Принципы и факторы повышения эффективности рабочих мест

Рабочее место следует организовывать на основе анализа работы человека на конкретном оборудовании с учетом эргономических требований, санитарно-гигиенических и других основных условий работы. При этом должны соблюдаться:

- параметры рабочей зоны, позволяющие выполнять необходимые движения и перемещения работающего;
- достаточные зрительные, слуховые, физические и другие связи между рабочим оборудованием и людьми, выполняющими общее задание;
- рациональные приемы и методы выполнения рабочих операций, правильный режим труда и отдыха;
- средства защиты работающих от воздействия опасных и вредных производственных факторов;
- необходимое естественное и искусственное освещение;
- оптимальный микроклимат рабочей среды [53, с.37].

Организация рабочего места должна быть такой, чтобы утомляемость персонала была минимальной. Рабочее место необходимо создавать, учитывая возможность изменения рабочей позы.

В производственных помещениях оптимальные условия труда определяются в основном температурой в сочетании с влажностью и движением воздуха. Оптимальными условиями является температура 20-22 °С, относительная влажность воздуха 30-60%, скорость его движения не выше 0,2 м/с. Для рабочей зоны эти параметры определяются с учетом вре-мени года, категории работ, количества выделяемого в поме-щении тепла [30, с.55]. Главными причинами развития утомляемости и снижения работоспособности человека являются шум и вибрация. Они раздражают органы слуха, вызывают утомляемость человека и могут привести к функциональным изменениям в центральной нервной системе, системе кровообращения и т. д. Различные физические и химические факторы действуют одновременно, при этом их взаимное влияние на человека может усиливаться или ослабляться [22, с.60].

Одним из важных мероприятий по снижению утомляемости является установление правильного режима труда и отдыха. Чередование работы и перерывов для отдыха должно быть обосновано физиологически и психологически [17]. При организации отдыха необходимо учитывать особенности восстановления функционального состояния работающего. Так, если к концу работы утомляемость была значительной, то в первый час отдыха состояние организма не изменится. Восстановление происходит постепенно. Следовательно, организация отдыха должна определяться характером работы, а также условиями быта человека и его склонностями [18, с.67]. Например, при сосредоточенной работе с повышенным вниманием рекомендуются частые, но короткие перерывы, так как длительные могут привести к потере ритма. Такие же перерывы необходимы при длительном монотонном труде, однако в период повышенной работоспособности они должны быть более короткими, а после появления усталости - более продолжительными [25, с.28].

При оборудовании рабочего места невозможно создать оптимальные условия труда без учета требований технической эстетики, которые всегда рассматриваются во взаимосвязи с требованиями эргономики, техники безопасности, научной организации труда и т. д. [56, с.34].

Требования технической эстетики направлены на достижение целостности и композиционного единства всей среды, вы-разительности формы, графических решений, гармоничности светового решения, обеспечения единства эстетического и функционально-технического начал [27, с.132].

Организация рабочего места представляет собой комплекс мероприятий, предусматривающих: рациональную специализацию рабочего места; оснащение его требуемыми наборами основного и вспомогательного оборудования; технологической оснастки и инвентаря; создание комфортных условий труда; оптимальную расстановку оборудования, удобное размещение оснастки и предметов труда на рабочем месте; бесперебойное обслуживание рабочего места в соответствии с его функциональными потребностями [10, с.144].

Конкретный состав и содержание работ по рациональной организации рабочего места зависят от ряда факторов: отрасли промышленности, типа производства, вида труда, степени кооперации и. разделения труда, уровней технической оснащенности и механизации труда, условий труда и так далее [36, с.50].

То или иное сочетание указанных факторов порождает многообразие форм конкретного труда в приборостроении и соответственно большое разнообразие рабочих мест, упорядочению которого способствует классификация рабочих мест [24, с.208].

Оснащение рабочих мест. Важная роль в решении задач научной организации труда отводится вопросам оснащения рабочего места.

Под оснащением рабочего места понимается совокупность основного технологического и вспомогательного оборудования находящегося в его зоне

технологической и организационной оснастки, средств сигнализации, техники безопасности и так далее[8, с.174].

Оснащение рабочего места определяется производственным профилем, специализацией и степенью механизация и автоматизации технологических процессов. При оснащении рабочего места определяющим фактором является тип производства, а значит и уровень специализации рабочего места [46, с.55].

В зависимости от типа производства и используемого оснащения рабочие места делятся на: специальные (применяемые в массовом производстве), специализированные (применяемые в крупно- и среднесерийном производстве), универсальные (применяемые в мелкосерийном и единичном производстве) [26, с.60].

Производительность труда зависит от эффективности организации системы обслуживания рабочего места: ритмичности производства, качества продукции. При изучение причин, вызывающих потери рабочего времени, показали, что около 70% внутрисменных потерь происходят из-за плохой организации рабочего места, из этого следует актуальность её улучшения [40, с.42].

В обслуживание рабочего места входят следующие функции: производственно-подготовительная (обеспечение рабочего места технической документацией, заготовками, материалами); транспортная и погрузочно-разгрузочная (доставка предметов труда к рабочего места, вывоз готовой продукции и удаление отходов производства); оснащения (обеспечение инструментом и приспособлениями); наладочная (наладка станков и прочего технологического оборудования); энергетическая (обеспечение рабочего места энергией); контрольная (контроль качества сырья, готовой продукции); межремонтная (ремонт оборудования); складская (складирование, учет, хранение и выдача материалов и готовой продукции); хозяйственно-бытовая (поддержание чистоты и порядка на рабочего места) [21, с.29].

В основные принципы обслуживания рабочего места входят: плановость, предупредительность, комплексность, своевременность и экономичность.

За счет согласования оперативного планирования основного производственного процесса достигается плановость обслуживания и именно так обеспечивается точная последовательность работы вспомогательных служб и рабочих в соответствии с содержанием основного процесса [7, с.239].

Профилактический характер носит предупредительность обслуживания и выражается в подготовительном комплектовании рабочей документации, инструментов и приспособлений, а так же комплексное выполнение наладок оборудования и его предварительного ремонта [19, с.100].

Комплексность обслуживания - согласованность во времени всех видов обслуживания.

Своевременность - устранение возникающих неполадок в процессе работы в сжатые сроки.

Экономичность - минимальные затраты материальных и трудовых ресурсов на обслуживание рабочего места.

В зависимости от типа производства, сложности изготовляемой продукции других конкретных условий различают следующие формы обслуживания: дежурное и планово-предупредительное.

Дежурное - как правило, осуществляется, вспомогательными рабочими цеховых служб. Характерно для мелкосерийного и единичного производства и строится по сменно-суточным заданиям, сигналам с рабочего места, распоряжением мастера или диспетчера [59, с.15].

Планово-предупредительное используется в серийном производстве. Заключается в организации работ по функциям обслуживания (ремонтной и производственно-подготовительной) специализированными вспомогательными службами предприятия и цехов на основе календарных планов-графиков. Наиболее совершенная его форма - стандартное обслуживание рабочего места. Такая форма характерна для массового производства [29, с.7-8].

Проект организации рабочего места может оформляется в виде специализированной карты организации труда и рабочего места, получивший

статус паспорта или стандарта предприятия. На лицевой стороне карты приводятся такие реквизиты: операция, разряд и квалификация рабочего, планировка рабочего места, траектории перемещения рабочего и деталей; оборудование; технологическое и организационно-техническое оснащение рабочего места [3, с.98].

На оборотной стороне паспорта указываются рациональная структура трудового процесса, факторы, влияющие на выполнение трудового процесса и его продолжительности, виды, формы и сроки обслуживания рабочего места, показатели оптимальных условий труда [37, с.233].

Стоит отметить, что каждое рабочее место необходимо организовывать исходя из анализа работы сотрудника на конкретном оборудовании, при этом учитывать эргономические требования, санитарно-гигиенические и других условия работы.

1.3 Методики оценки эффективности организации рабочих мест

Оценка организации рабочих мест может быть эффективна при постоянном регулировании, так как в этом случае, можно следить за процессом работы, а также избавляет от самой процедуры оценки. Поэтому целесообразно составить план оценки рабочих мест и проводить ее регулярной основе [43, с.109].

Для начала следует получить нормативные документы, в соответствии с которыми реализуется та или иная деятельность, списки персонала, ее осуществляющего, прогноз изменения содержания данной работы, затем подготовиться к проведению оценки организации рабочих мест [4, с.270].

Целенаправленные повышение производительности, основанные на оценки организации и использования на каждом рабочем месте внутрипроизводственных резервов, становится необходимым условием для повышения конкурентоспособности российских предприятий [39, с.108].

Известно, что рабочее место играет важную роль в экономике предприятия и его структурных подразделений в силу следующих обстоятельств:

1) первичным образованием организации является рабочее место;

2) внутренняя среда организации складывается из совокупности рабочих мест [54, с.206];

3) из совокупности финансово-экономических результатов полученных на отдельных рабочих местах образуется производственная прибыль предприятия;

4) спрос и предложение на внешнем и внутреннем рынках труда определяют качественные и количественные характеристики;

5) в цепи разделения и координации труда и взаимосогласования элементов производственного, технологического и трудового процесса главным выступает рабочее место;

6) персонал предприятия, распределен по рабочим местам, а структура, оснащенность, функционально-технологические и другие характеристики рабочих мест формируют требования к персоналу и определяют его количественные и качественные параметры ;

7) через управление рабочими местами осуществляется управление производством, экономикой и персоналом предприятия.

Однако рабочее место по своему содержанию является не только местом соединения человеческого труда и объектов труда, но и местом реализации социальных отношений, институтов и проявления личной индивидуальности [55, с.20]

Эти обстоятельства указывают на необходимость проанализировать различные подходы изучения рабочего места так же и критериев оценки результатов его функционирования, которые представлены в таблице 1.2 [60].

Таблица 1.2

Оценка организации рабочих мест в зарубежных экономических исследованиях

№ п/п	Период	Автор	Основные положения
1.	Начало1880-х гг.	Ф. У. Тейлор	При изучении путей повышения производительности труда Midvale Streel, в итоге был сделан вывод, что первой и основной частью распределения систем заработной платы является оценка организации рабочего места
2.	1923 г.	Б. Барух	Конгресс США на основании данных исследования принял закон о классификации рабочих мест. Исходя из классификации, Барухом были разработаны тарифные разряды оплаты труда
3.	1940-1950 гг.	Э. Н. Хей	Был разработан метод профильных табличных руководств по оценке организации рабочих мест, который относится к наиболее эффективным, несмотря на его сложность
4.	1977 г.		Комиссией Гражданской службы США был разработан метод оценки рабочих мест, включающий в себя девять факторов названный как: система факторной оценки (FES). Этот метод доказал свою пригодность и практичность в США и на сегодняшний день является популярным
5.	1970 г.	Паттерсон и Хазбэнд	Предложили метод полос решений (DBM). Метод DBM включает шесть

Продолжение табл. 1.2

			полос решений (от A до F), они выстраиваются одна над другой. Каждая из шести полос соответствует определенному роду решений: политическому, технологическому и операционному

Ниже указаны более используемые методики:

1) Оценка рабочих мест балльно-факторным методом:

Балльно-факторный метод оценки рабочих мест является аналитическим методом. По сравнению с другими методами оценки рабочих мест он является более точеным и объективным. Несмотря на то, что этот метод сам по себе сложный и трудоемкий, в настоящее время в он является наиболее предпочтительным. Более 80% предприятий для оценки рабочих мест используют именно этот метод.

Главное отличие такого метода от таких методов как метод ранжирования и метод классификации – это наличие универсальных компенсируемых факторов.

Попытаемся понять, что же такое компенсируемые факторы. Компенсируемые факторы - это требования, которые являются доступными для измерения требований к рабочим местам, они общие для многих различных видов деятельности. Компенсируемые факторы основываются на стратегии деятельности предприятия, а так же являются необходимыми для того, чтобы оценить вклад рабочего места в результаты деятельности. Компенсируемые факторы – это характеристики в деятельности, которые ценятся организацией – это то, за что работодатель готов платить работнику (т.е. компенсировать деньгами).

2) Оценка рабочих мест методом ранжирования:

Наиболее распространенными являются метод ранжирования, метод классификации и балльно-факторный метод оценки рабочих мест.

Ранжирование рабочих мест осуществляется оценщиками, то есть наиболее квалифицированными и обученными работниками и руководителями различных звеньев. После этого специальная комиссия приступает к рассмотрению результатов ранжирования и подписывает соответствующий протокол.

Само по себе ранжирование представляет описание работ от наивысшего критерия до низшего критерия (объем работы, сложность работы, значимость работы, цена ошибки и др.) Ранжирование представляет легкий и простой метод для понимания и объяснения сотрудникам. Сам по себе этот метод выполняется быстрее других методов оценки рабочих мест. Когда лица, которые осуществляют оценку, они имеют представление о выполняемой работе на оцениваемых рабочих местах, этот метод дает достаточно достоверные и точные результаты.

Путем прямого ранжирования можно успешно провести оценку рабочих мест не прибегая при этом к специальным методикам.

3) Оценка рабочих мест методом классификации:

Наиболее распространенными методами являются метод ранжирования, метод классификации и балльно-факторный метод оценки рабочих мест.

Классификация рабочих мест осуществляется оценщиками. Оценщики - это привлеченные квалифицированные и опытные работники, а также руководители различных структурных подразделений.

Метод классификации – достаточно распространенный метод. В нашей стране многие десятки лет этот метод является одним из основных методов оценки рабочих мест. Метод классификации на современных предприятиях осуществляется в два этапа – разрабатывается система классификации оценки рабочих мест, а затем, проводится оценивание рабочих мест.

Разработка систем классификации оценки рабочих мест является самым сложным этапом внедрения метода классификации, и может быть завершена созданием справочника-классификатора работ предприятия.

4) Профильный метод Хея:

В начале 1950-х годов американцами Эдвардом Хейем и Дейлом Первисом был разработан метод профильных табличных руководств по оценке рабочих мест и даже несмотря на его сложность, он относится к числу наиболее популярных из всех используемых методов оценки рабочих мест. Метод Хея применяется в нескольких тысячах организаций, и в первую очередь его используют - крупные мировые корпорации.

Метод Хея является балльно-факторным. Он оценивает рабочие места по нескольким параметрам, которые объединены в три универсальных фактора.

5) Метод факторного сравнения Бенге и план NEMA:

В 1920-х годах американцы Бенге, Лотт и Басс ввели в оценку рабочих мест революционное понятие компенсируемых факторов. Компенсируемые факторы – это доступные измерению требования к рабочим местам, которые являются универсальными для различных видов деятельности.

В 1926 году по заказу Philadelfia Rapid Transit Юджин Бенге разработал метод факторного сравнения для оценивания рабочих мест.

Для этого Бенге смог выделить пять универсальных компенсируемых факторов: требование к знаниям, требование к навыкам, физические требования, ответственность и условия труда. Для каждого из этих факторов была разработана шкала - денежная или шкала окладов. Все рабочие места предприятия оценивались по каждому из факторов в денежном значении. Поэтому метод факторного сравнения Бенге имеет второе наименование – метод денежного взвешивания.

В результате анализа организации обслуживания рабочих мест рассчитываются следующие обобщающие показатели такие как:

1) Коэффициент эффективности обслуживания рабочих мест. Он рассчитывается по формуле:

$$\text{Коб. р. м.} = 1 - (\text{Тпр} / \text{Тсм}), \quad (1.1)$$

где Коб. р. м. - коэффициент эффективности обслуживания; Тпр - время потерь по причинам надлежащего обслуживания рабочих мест или участков, мин. или час;

Тсм - сменное время или суммарное время наблюдения, мин. или час.

2) Коэффициент качества обслуживания. Этот показатель исчисляется по формуле:

$$К_{к.об.} = РМсо/РМобщ, \quad (1.2)$$

где РМсо и РМобщ - число своевременно и качественно обслуживаемых рабочих мест и общее число рабочих мест в производственном подразделений или на предприятии.

3) Процент снижения производительности труда основных рабочих по причинам недостатков и обслуживании рабочих мест. Он рассчитывается как отношение суммарного времени потерь, связанного с недостатками (Тпрв), к суммарному рабочему времени основных рабочих, за которыми велось наблюдение:

$$Т_{ф.отр} = Тсм - Тпрв, \quad (1.3)$$

где Тф. отр - фактически отработанное время:

$$Кппт = (Тпрв/ (Тсм-Тпрв)) *100 \quad (1.4)$$

По результатам оценки рабочих мест появляется возможность модифицировать те или иные аспекты рабочих функций, проводить мониторинг содержания труда и фиксировать проблемы реализации отдельных направлений работы еще до того, как они стали труднопреодолимыми.

Вывод по 1 главе: В данной главе были рассмотрены: принципы организации рабочего места; принципы и факторы повышения эффективности рабочих мест; методики оценки эффективности рабочих мест.

Задачи организации труда в области организации рабочих мест направлены на достижение рационального сочетания элементов производственного процесса и человека. Каждое рабочее место необходимо организовывать исходя из анализа работы сотрудника на конкретном оборудовании, учитывая эргономические требования, санитарно-гигиенические и другие условия. Если своевременно проводить оценку рабочих мест, то можно будет устранять проблемы рабочих мест персонала в кротчайшие сроки.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА В ООО «МИРАТОРГ-БЕЛГОРОД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Агропромышленный холдинг «Мираторг» - уверенно-развивающееся предприятие, у которого рост ключевых операционных показателей, является лучшим в отрасли экономических показателей. Положительная динамика в повышении эффективности основных направлений бизнеса подтверждает правильность долгосрочной стратегии предприятия.

Юридический адрес общества: РФ, 309070, Белгородская область, Яковлевский район, г. Строитель, ул. 2-я Заводская, 17.

Генеральный директор: Прохоров Владимир Иванович.

Целью предприятия является повышение качества жизни людей, развитие культуры потребления мяса в стране и обеспечить потребителей высококачественным отечественным доступным питанием.

В 1995 году «Мираторг» начал свою деятельность как поставщик продуктов питания: мясосырье, мясопродукты, молочные продукты в Московском регионе.

В 1997 году открывается филиал в Калининграде для того чтобы эффективно управлять товарными потоками.

1999 год – устанавливаются партнерские отношения с Sadia, одним их крупнейших бразильских производителей мяса и мясных полуфабрикатов.

2000 год – закрепление партнерских отношений с Minerva, одним из ведущих производителей говядины в Южной Америке.

2003 году принятие «Мираторгом» новой концепции развития: комплекс мероприятий производства мяса от «поля до полки».

2004 год - первые инвестиции в сельскохозяйственные активы. Основание зернового предприятия в Белгородской области.

2005 год – начинается строительство в Белгородской области свинокомплексов, комбикормовых заводов, комплекса по мясопереработке.

2007 год – предприятие запускает автоматизированные низкотемпературные дистрибьюторские центры в Московской области и Санкт -Петербурге. Открываются филиалы в Екатеринбурге и Ростове-на-Дону.

В 2008 году начинается тестовое производство на Свинокомплексе «Короча», в крупном Российском предприятии по убою и переработке свинины мощностью 3 млн.голов.

В 2009 производство Холдингом 116 тыс. тонн свинины. Холдинг входит в топ пяти крупных производителей России.

В 2010 году «Мираторг» становится крупным производителем свинины в стране: 137,6 тыс. тонн в живом весе и 8,2 % доля в отечественном производстве этого вида мяса.

Стартует проект производства высокопробной говядины. Крупнейший в Европе комплекс мероприятий производства мяса: 110 тыс. голов материнского стада специализированной мясной породы абердин-ангус, откормочная площадка на 45тыс. голов, комплекс по мясопереработке мощностью 130 тыс. тонн мяса в год. Так же стартует проект по производству мяса цыплят-бройлеров в Брянской области с объемом инвестиций свыше 20 млрд.рублей. Комплекс мероприятий производства мяса мощностью 100тыс. высокопробной охлажденной продукции в год.

2011 год – происходит заселение первых ферм крупного рогатого скота в Брянской области. «Мираторг» становится крупным импортером племенного скота в России. Получение Холдингом кредитного рейтинга международного агентства Fitch Ratings и выпуск первого облигационного заёма на 3 млрд. рублей для финансирования масштабной инвестиционной программы.

В 2012 году Холдинг становится крупнейшим инвестором агропромышленного комплекса России – средства, вложенные в проекты превышют 90 млрд.рублей.

К 2013 году «Мираторг» завершает инвестиционный цикл в свиноводческом дивизионе. Вводит в строй 4 новых свинокомлекса.

2014 год – завершается ключевой этап проекта по производству высокопробной говядины: в Брянской области заселены 33 фермы.

Не секрет, что на рынке высокая загруженность, неблагоприятная конъюнктура, а так же рост конкуренции со стороны зарубежных игроков после вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО), «Мираторг» с успехом решает эту непростую задачу. «Мираторг» двигается в соответствии с четко намеченным бизнес-планом и наглядно выполняет взятые на себя обязательства перед инвесторами, государством, партнерами, сотрудниками и – главное – клиентами и потребителями.

Предприятие упрочняет свое лидерство как один из крупнейших производителей свинины, а свинина – это второе мясо по популярности в России, так же Холдинг увеличивает производство на 31,5% до 356 тыс. тонн в живом весе, благодаря выходу на полную мощность новых свинокомплексов в Курской области и повышение эффективности свиноводческого дивизиона. В промышленном производстве «Мираторга» доля отечественной свинины выросла до 13,7%, «Мираторг» закрепляет системообразующую роль предприятия на российском рынке мяса.

Самое крупное производственное подразделение находится в Белгородской области, которое состоит из пяти дивизионов: растениеводства, кормопроизводства, свиноводства, дивизиона первичного убоя и переработки мяса и дивизиона логистики.

Управляющим предприятием Белгородской области является ООО «Мираторг-Белгород». Данное Общество – «Мираторг-Белгород» создано в соответствии с действующим законодательством РФ на основании решения единственного учредителя №1 о создании Общества от 06.09.2006 года.

Общество создается путем объединения имеющихся в распоряжении Участников средств, в целях удовлетворения потребностей населения в услугах Общества и получение прибыли в интересах участников.

Обществом осуществляются следующие виды деятельности:

- животноводство;
- производство мяса и мясопродуктов;
- производство кормов;
- оптовая торговля кормами, зерном;
- хранение и складирование зерна;
- предоставление услуг по обработке мясных продуктов;
- контроль качества пищевых продуктов;
- производство растительных и животных масел и жиров;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующему законодательству.

Для наглядности организационная структура ООО «Мираторг-Белгород» представлена схематично:

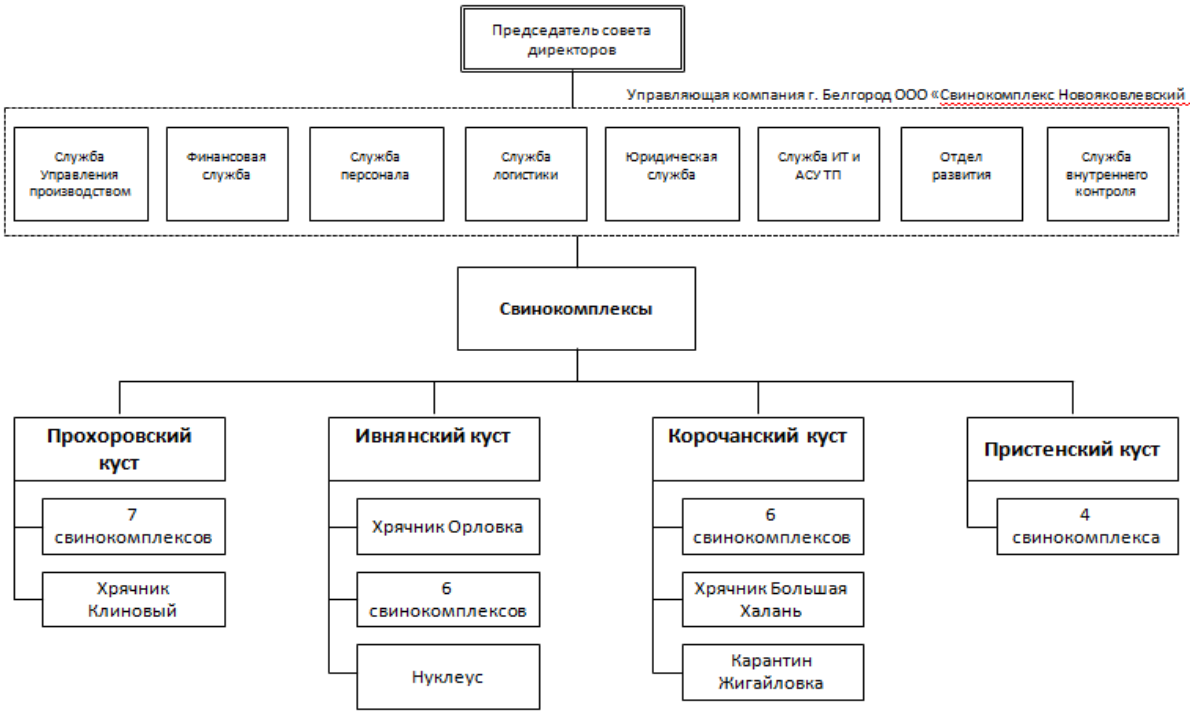

Рис. 2.1. – Схема орг. структуры управления ООО «Мираторг-Белгород»

На данной схеме организационной структуры управления (Рис. 2.1) отражены службы управляющего предприятия Белгородской области. В свою очередь, управляющая предприятие, является обслуживающей, для двадцати трех свинокомплексов, которые распределены по четырем кустам: Прохоровский куст – 7 свинокомплексов; Ивнянский куст – 6 свинокомплексов; Корочанский куст – 6 свинокомплексов; Пристенский куст – 4 свинокомплекса. Система соподчинения направлена на председателя совета директоров.

В организационной структуре можно выделить следующие субъекты управления:

генеральный директор (объекты управления: производственный директор, менеджер по обслуживанию, коммерческий директор, финансовый директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, инженер по охране труда и технике безопасности, главный энергетик, главный механик);

производственный директор (заведующий основным производством, заведующий вспомогательным производством).

Таким образом, организационная система имеет сложную структуру: каждый субъект управления данной организационной системы может рассматриваться одновременно и как объект управления.

Далее рассмотрим показатели ООО «Мираторг-Белгород» за 2013-2015 гг., в млн. рублей представлены в таблице.

Таблица 2.1

Экономические показатели ООО «Мираторг-Белгород» за 2013-2015 гг., млн руб.

№ п/п	Показатель	2013	2014	2015	Соотношение 2015/2013, %
1.	Основные средства	38 928	41 341	40 793	104,8
2.	Внеоборотные активы	3 194	3 732	3 979	124,6
3.	Оборотные активы	4 147	4 795	6 363	153,4
4.	Запасы	4 170	8 176	8 195	196,5
5.	Авансы выданные, торговая и прочая дебиторская задолженность	7 139	11 264	14 665	205,4

Продолжение табл. 2.1

6.	Финансовые вложения	8 889	9 491	15 187	170,9
7.	Долгосрочные кредиты и займы	35 487	34 314	32 395	91,3
8.	Краткосрочные кредиты и займы	14 196	24 022	32 447	228,6
9.	Авансы полученные, торговая и прочая кредиторская задолженность	6 311	14 832	6 507	103,1
10.	Валюта баланса	75 148	89 862	97 531	129,8
11.	Выручка	38 006	48 136	53 683	141,2
12.	Себестоимость	(33 140)	(28 739)	(33 720)	101,8
13.	Прибыль от первоначального признания сельскохозяйственной продукции и от изменения справедливой стоимости биологических активов	7 448	(1 285)	1 040	14,0
14.	Валовая прибыль	12 314	18 112	21 003	170,6
15.	Рентабельность по валовой прибыли, %	32,4	37,6	39,1	
16.	Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(4 142)	(4 896)	(6 822)	164,7
17.	Прибыль от продаж	8 172	13 216	14 181	173,5
18.	Финансовые расходы, нетто	(1 457)	(1 883)	(2 807)	192,7
19.	Прочие расходы, нетто	(412)	(196)	(1 615)	391,9
20.	Прибыль до налогообложения	6 303	11 137	9 759	154,8
21.	Прибыль за период	6 000	11 199	9 615	160,3
22.	Расчет показателя EBITDA (— аналитический показатель, равный объёму прибыли до уплаты налогов, расходов на амортизацию и процентов по кредитам):				
23.	Прибыль до налогообложения	6 303	11 137	9 759	154,8
24.	Процентные расходы	2 037	2 815	3 465	170,1
25.	Процентные доходы	(580)	(932)	(658)	113,4
26.	Амортизация	1 682	2 167	2 707	160,9
27.	EBITDA	6 442	15 187	15 273	237,1
28.	Рентабельность по EBITDA, %	24,84	31,55	28,45	

Из таблицы 2.1 видно, что ООО «Мираторг-Белгород» показывает устойчивое финансовое положение, год от года увеличивая выручку, однако уменьшение чистой прибыли в 2015 год по сравнению с 2014 год составило 9,6%. В таблице показано, что оборотные активы посравнению с 2013 г. увеличились в 2015 г. на 2 216 млн. руб. и таким образом стали равны 6 363 млн. руб.

Выручка в 2013 г. была равна 38 006 млн. руб., в 2014 г. увеличилась на 10 130 млн. руб., а в 2015 г. посравнению с 2013 г. увеличилась на 15 677 млн. руб.

За последние 3 года наблюдается устойчивый рост валовой прибыли – в 2015 г.валовая прибыль составила 21 003 млн.руб., а в 2013 г. 12 314 млн. руб.

Прибыль от продаж в 2013 г. была равна 8 172 млн. руб., в 2014 г. стала равна 13 216 млн. руб. таким образом мы видим, что увеличилась на 5 044 мнл. руб., а в 2015 г. посравнению с 2013 г. возрасла на 6 009 млн. руб.

Прибыль за период в 2013 г. равна 6 000 млн. руб., в 2014 г. равна 11 199 млн. руб. посравнению с 2013 г. возрасла на 5 166 млн. руб., а в 2015 г. равна 9 615 млн. руб. посравнению с 2013 г. увеличилась на 3 615 млн. руб, а по сравнению с 2014 г. уменьшилвсь на 1 584 млн. руб.

Снижение уровня чистой прибыли в 2015 году, а, следовательно, и рентабельности по EBITDA, связано с ростом финансовых и прочих расходов.

ООО «Мираторг-Белгород» является финансово устойчивым преприятием, о чем свидетельствует динамика увеличения прибыли за последние 3 года. В целом можно сказать, что ООО «Мираторг-Белгород» является конкурентно способным предприятием, что подтверждает оценка уровня рентабельности – 28,45% в 2015 г.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Мираторг-Белгород»

Была изучена эффективность деятельности отдела управления персоналом, теперь проанализируем структуру системы управления персоналом, которая представлена в приложении 1.

Согласно структуре системы управления персоналом все отделы по управлению персонала находится в подчинении управляющего предприятия «Мираторг», центральный офис которой находится в городе Москва, именно в нем располагается департамент по работе с персоналом во главе с руководителем департамента. Отделы по работе с персоналом ООО «Мираторг-Белгород»:

1. Отдел обучения работников. Согласно должностной инструкции специалиста данного отдела, специалист проводит оценку сотрудников, помогает компенсировать пробелы в профессиональных знаниях, а так же занимается первичной адаптацией, налаживает обратную связь во время испытательного срока с отобранными сотрудниками. Должностная инструкция специалиста по обучению представлена в приложении 2.

2. Отдел подбора и развития персонала. Согласно им, специалисты по подбору и развитию персонала во главе с руководителем занимаются поиском и подбором массовых работников, специалистов разных направлений, а также кандидатов на руководящие должности. Согласно штатному расписанию, количество специалистов в отделе по подбору и развитию персонала ООО «Мираторг-Белгород», составляет 3 менеджера по подбору и один руководитель группы подбора;

3. Отдел мотивации, компенсации и льгот, данный отдел должен заниматься проведением расчетов премий, бонусов и льгот принятых сотрудников занесенных в штатное расписание. Данный отдел располагает двумя специалистами: руководитель группы мотивации, компенсации и льгот и экономист по труду;

4. Отдел расчета заработной платы. Специалисты данного отдела рассчитывают заработную плату все сотрудников ООО «Мираторг-Белгород», а так же занимаются мониторингом уровня заработных плат по отрасли, региону и стране. Здесь работают: руководитель группы по расчету заработной платы – 1 единица, специалист по расчету заработной платы – 4 единицы;

5. Отдел кадрового администрирования, согласно должностной инструкции руководителя группы кадрового администрирования ясно, что руководитель которого занимается документальным оформлением отобранных сотрудников для должностей всех категорий: руководящего состава, специалистов разных направлений и прочего персонала (инженерно-технические работники, слесари, охранники и т.д.). Количество специалистов в

отделе кадрового администрирования – 5 единиц и один руководитель.

В ООО «Мираторг-Белгород» выделен специализированный отдел по обучению и развитию персонала. Данный отдел находится в городе Белгороде и занимается обучением, развитием персонала, также в его обязанности входит работа с кадровым резервом ООО «Мираторг-Белгород», который включает в себя 23 свинокомплекса в частности.

Согласно штатному расписанию в данном отделе 1 единица специалиста по обучению и развитию персонала. В своей деятельности, менеджер по обучению и развитию персонала занимаются определенно структурированной деятельностью, которая определена его функционалом, описанном в должностной инструкции (Приложение 2), а так же регулируется.

Одним из самых важных направлений работы отдела управления персоналом любого предприятия является поиск новых сотрудников. Найм персонала выступает в качестве заключительной фазы отбора кандидатов на вакантную должность. В процессе определяются и документально подтверждаются будущие деловые отношения между работодателем и работником. Они предполагают четкое соблюдение ныне действующих правовых актов ТК РФ (Устав представлен в Приложении 4).

Все желающие работать в ООО «Мираторг-Белгород» заполняют анкету (Приложение 3), затем анкета рассматривается специалистом по подбору персонала. В том случае, если есть свободная вакансия и кандидат подходит для данной должности, ему предлагается пройти собеседование.

Служба управления персоналом занимается:

- оформлением приема, перевода, увольнения, отпусков и т. д.

- внесением новых сведений о сотрудниках в личные карточки, в личные дела.

- ознакомлением работников с приказами под расписку.

- выдачей справок.

- ведением карточек на военнообязанных.

- перепиской с райвоенкоматом.

- составлением отчетов.

- оформлением пенсий.

- оформлением документов для назначений пособия детям.

- составлением описи дел, формированием дел в архив.

- подготовкой приказов о поощрении и наказании.

- перепиской с райсобесом.

- оформлением больничных листов. ведением табельного учета.

- ведением личных дел сотрудников.

- организацией технического обучения, подготовкой и повышением квалификации ИТР.

Подготовкой договоров на повышение квалификации.

- Ознакомлением руководства организации с предложениями по повышению квалификации сотрудников.

- Организацией повышения квалификации рабочих, обучение учеников.

- Контролем за успехами студентов, обучающихся в вузах и техникумах по направлению организации.

- Оформлением оплаты руководителей групп, находящихся на производственной практике от института.

- Участием в работе квалификационной комиссии.

- Консультированием сотрудников.

- Подготовкой списков сотрудников на выслугу лет, на премии по итогам работы за гол.

- Перепиской со сторонними организациями, биржей труда, редакциями газет, ОВИРом.

- Подготовкой приказов руководителя по личному составу.

Был проведен анализ функционального разделения труда с точки зрения дублирования функций, его результаты представлены в Таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ функционального разделения труда

Наименование функций отдела управления персоналом	Должностные лица						
	Ген. директор	Директор по персоналу и администрации	Руководитель группы подбора и развития персонала	Специалист по кадрам	Специалист по обучению и развитию	Специалист по внутренним коммуникациям	Руководители отделов
Привлечение, отбор и найм персонала	Р	У	О	О	Н	У	У
Трудовая адаптация	Н	О	У	Н	Н	У	У
Профориентация	Н	П	У	Н	Н	Н	Н
Организация труда персонала	Р	П	Н	Н	Н	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	С	Н	Н	Н	У
Развитие и обучение персонала	Р	П	П	Н	О	Н	У
Деловая оценка персонала	Н	У	У	П	У	Н	У
Аттестация	Р	С	У	Н	У	Н	У
Повышение квалификации	Р	О	П	Н	О	Н	У
Высвобождение персонала	Р	П	О	О	Н	Н	У
Система оплаты труда	Р	С	П	Н	Н	Н	П

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ по функции

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ

Н – не участвует в выполнении данной функции

Таблица 2.3

Показатели основных кадровых процессов ООО «Мираторг-Белгород»

№ п/п	Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
1.	Среднесп. численность работников,	5318	5408	5485
2.	Принято всего, чел.	385	411	342
3.	Выбыло всего, чел.	290	341	242
4.	в т. ч.:			
5.	- по собственному желанию:	281	341	224
6.	- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	0
7.	- по сокращению штатов	7	0	18
8.	Коэффициент текучести кадров	0,05	0,06	0,04
9.	Коэффициент оборота по приему	0,07	0,08	0,06
10.	Коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,06	0,04
11.	Коэффициент постоянства кадров	0,95	0,94	0,96
12.	Коэффициент замещения кадров	0,02	0,01	0,02
13.	Коэффициент стабильности кадров	-0,05	-0,01	-0,04

В таблице 2.3, показано, что что среднесписочная численность работников на 2014 год составила 5408 чел.. По собственному желанию выбыло: 341 на 2014 год, по сокращению штата и за нарушение трудовой дисциплины выбытие персонала не было.

Среднесписочная численность работников на 2015 год , по сравнению с 2013 выросла на 107 человек. Это обусловлено тем, что на 2015 было принято 342 человека, а выбыло 242 из которых по собственному желанию составило: 224 на 2015 год, по сокращению штатов 18 человек, а за нарушение трудовой дисциплины выбытие персонала зафиксировано не было.

1)Рассчитаем коэффициент оборота по приему по формуле:

$$К_{пр} = Т_{пр} / Т_{сп} \times 100, \quad (2.1)$$

где $Т_{пр}$ - количество принятых работников;

$Т_{сп}$ - среднесписочная численность персонала.

2013 г. $К_{пр}$ = 385 / 5318 × 100 = 0,07%

2014 г. $К_{пр}$ = 411 / 5408× 100 = 0,08%

2015 г. $К_{пр}$ = 342 / 5485 × 100 = 0,06%

Наиболее высокий показатель коэффициента оборота по приему кадров в 2014 году (0,08%), он выше на 0,02 % относительно 2015 года и на 0,01% выше уровня 2013 года. При приеме и поступлении нового персонала на рабочие места появляется возможность обновления кадрового состава.

2) Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию:

$$К_{выб} = Т_{выб} / Т_{сп} \times 100, \quad (2.2)$$

где $Т_{выб}$ - число выбывших за период по всем причинам;

$Т_{сп}$ - среднесписочная численность за период.

2013 г. $К_{выб}$ = 290 / 5318× 100 = 0,05%

2014 г. $К_{выб}$ = 341 / 5408× 100 = 0,06%

2015 г. $К_{выб}$ = 242 / 5485 × 100 = 0,04%

Анализируя данные коэффициентов оборота по приему кадров и по выбытию кадров, можно отметить, что наибольший оборот кадров пришелся на 2014 год, затем заметно его снижение. В 2015 году он достиг уровня 0,04%, что на 0,01% меньше чем в 2013 году. Из анализа данных показателей коэффициентов можно сделать вывод, что на предприятии не велся дополнительный набор персонала. Подбор и набор персонала производится в связи с производственной необходимостью.

3) Рассчитаем коэффициент постоянства кадров:

$$К_{пк} = Т_{сп} - Т_{ув} / Т_{сп} \times 100, \quad (2.3)$$

где $Т_{ув}$ - число уволенных работников, в течение всего периода;

$Т_{сп}$ - среднесписочная численность персонала за период.

2013 г. $К_{пк}$ = (5318-290) / 5318 ×100 = 0,95%

2014 г. $К_{пк}$ = (5408-341) / 5408× 100 = 0,94%

2015 г. $К_{пк}$ = (5485-242) / 5485 ×100 = 0,96%

Коэффициент постоянства кадров в 2015 году наиболее высокий (0,96%), но не достигает 1. В 2014 году показатель данного коэффициента был наиболее низкий, в сравнении с 2015 годом на 0,02%.

4) Рассчитаем коэффициент текучести кадров:

$$К_{тек} = Т_{тек} / Т_{сп} \times 100, \quad (2.4)$$

где $Т_{тек}$ - количество работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины);

$Т_{сп}$ - количество работников среднесписочной численности за период.

2013 г. $К_{тек}$ = 283 / 5318 × 100 = 0,05%

2014 г. $К_{тек}$ = 341 / 5408 × 100 = 0,06%

2015 г. $К_{тек}$ = 224 / 5485 × 100 = 0,04%

Наиболее высокий показатель наблюдается в 2014 году (0,06%). Незначительное снижение текучести кадров наблюдается в 2013, в 2015 годах показатели уменьшились на 0,02% и 0,01% соответственно. Для ООО «Мираторг-Белгород», важно бесперебойное предприятие и любой уровень коэффициента текучести негативно скажется на выручке, прибыли, качестве товаров. Поэтому для предотвращения текучести кадров важно усовершенствовать рабочие места.

5) Рассчитаем коэффициент замещения кадров:

$$К_З = (Т_{пр} - Т_{выб}) / Т_{сп} \times 100, \quad (2.5)$$

где $Т_{пр}$ - количество принятых работников;

$Т_{выб}$ - число выбывших за период по всем причинам;

$Т_{сп}$ - среднесписочная численность персонала.

2013 г. $К_З$ = (385-290) / 5318 × 100 = 0,02%

2014 г. $К_З$ = (411-341) / 5408 × 100 = 0,01%

2015 г. $К_З$ = (342-242) / 5485 × 100 = 0,02%

Данный коэффициент имеет положительный показатель. Требования к замещению персонала выполняются, и показатели коэффициента имеет примерно одинаковые значения растут, так в 2013 году коэффициент был равен 0,02%, это незначительно выше чем в 2014 году 0,01%, а в 2015 году снова 0,02%.

6) Рассчитаем коэффициент стабильности коллектива:

$$к_{ск} = 1 - Р_{ув} / (Р_{сп} + Р_{п}), \quad (2.6)$$

где $Р_{ув}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за период, чел.;

$Р_{сп}$ - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, чел.;

$Р_{п}$ - численность вновь принятых за период работников, чел.

2013 г. $к_{ск}$ =1- 283 / (5318+385) = - 0,05%

2014 г. $к_{ск}$ = 1-341 / (5408+411) = - 0,06%

2015 г. $к_{ск}$ = 1- 224 / (5485+342) = - 0,04%

Отрицательный коэффициент говорит о нестабильности коллектива и частых его увольнений, так в 2014 году наибольшее количество персонала (341 чел.) было уволено на предприятии, в 2015 году увольнения сотрудников сократились на 0,02%.

Структура персонала ООО «Мираторг-Белгород» представлена в таблице 2.6 за последние три года в виде ранжирования по категориям персонала: руководители, специалисты и рабочие:

Таблица 2.4

Структура персонала

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
Персонал, всего в том числе:	5318	5408	5485	167	3%
1.Руководители	199	193	196	-3	1,5%
2. Специалисты	2288	2361	2406	118	5,1%
3. Рабочие	2831	2854	2883	52	1,8%

В связи с тем, что ООО «Мираторг-Белгород» это крупная, агропромышленная организация, которая постоянно расширяется, мы видим, что на 2015 год относительно 2013 - специалистов и рабочих стало на 5,1% и 1,8 % больше, соответственно. А руководителей стало на 3% меньше, что свидетельствует о грамотной оптимизации руководящего состава.

В 2014 году всего персонала было: 5408 человек, в том числе руководителей – 193 человека; специалистов – 2361 человек; рабочих – 2854 человек.

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	65	2,3

Продолжение табл. 2.5

20 – 30	24	12,2	783	32,5	678	23,5
30 – 40	53	27	901	37,4	1003	34,8
40 – 50	94	48	354	14,8	449	15,6
50 – 60	18	9,2	257	10,7	598	20,7
Свыше 60	7	3,6	111	4,6	90	3,1
Итого	196	100	2406	100	2883	100

Из данной таблицы видно, что руководители ООО «Мираторг-Белгород», в возрасте от 40 – 50 лет, составляют практически половину руководителей всей организации; в возрасте 20-30 лет, всего 24 руководителя это 12,2%; в возрасте 30-40 лет – 53 человека это 27%. То что руководители в основном в возрасте от 40 – 50 лет, составляют практически половину руководителей всей организации может свидетельствовать о том, что большая часть руководителей имеют большой трудовой стаж в своей профессиональной сфере.

Другая ситуация обстоит в группе специалистов, где наибольшую часть специалистов в возрасте от 20 – 30 лет – 783 человека это 32,5%; в возрасте 30-40 лет – 901 человек это 37,4%; в возрасте 40 – 50 лет – 354 человек 14,8%; в возрасте 50 – 60 лет – 256 человек это 10,7%. Аналогичный возрастной рубеж выявляется в группе рабочих, от 30 до 40 лет, что составляет 34,8%.

Всего руководителей – 196 человек, специалистов – 2406 человек, рабочих – 2883 человека.

Таблица 2.6

Распределение персонала по гендерном признаку в ООО «Мираторг-Белгород»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	132	5,9	64	2
Специалисты	423	19	1983	60,8
Рабочие	1667	75,1	1216	37,2
Итого	2222	100	3263	100

Исходя из таблицы видно, что в общем по ООО «Мираторг-Белгород», количество женщин превышает количество мужчин. Руководителей мужчин – 132 человека это 5,9%, женщин – 64 человека, это 2%. В руководящем составе, доля мужчин превышает долю женщин, что от общего числа мужчин составляет – 5,9%.

Специалистов мужчин – 423 человека это 19%, женщин – 1983 человека это 60,8%. В группе специалистов – преобладают женщины, их количество в четыре раза превышает мужчин специалистов.

Рабочих мужчин – 1667 человек, это 75,1%, женщин – 1216 человек, это 37,2%. Группу рабочих мужчин составляет 75% от общего количества мужчин, что выражает 58% от общего числа рабочих.

Итого: мужчин – 2222 человека, женщин – 3263 человека.

Таблица 2.7

Распределение персонала по трудовому стажу в «Мираторг-Белгород»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по Группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	7	3,6	589	24,5	1024	35,5
От 5 до 10	65	33,2	793	33	992	34,4
От 10 до 15	76	38,8	490	20,4	268	9,3

Исходя из таблицы 2.7, можно заметить, что стаж до 5 лет имеет 7 руководителей, это 3,6%; 589 специалистов, это 24,5% и 1024 рабочих, это 35,5%.

Стаж от 5 до 10 лет имеют: 65 руководителей, это 32,2%; 793 специалиста, это 33% и 992 рабочих, это 34,4%

Стаж от 10 до 15 лет имеют 76 руководителей, это 38%; 490 специалистов, это 20,4% и 268 руководителей, это 9,3%.

Самая большая часть руководителей ООО «Мираторг-Белгород» имеет стаж от 10 до 15 лет, что составляет 38,8 % от общего числа руководителей. Самая большая доля со стажем от 10 до 15 лет имеют специалисты – 20,4%. Группа рабочих имеет определенные отличия. Большая их часть имеет стаж до пяти лет – 35,5%.

Таблица 2.8

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	161	5,6
среднее специальное	0	0	0	0	1280	44,4
незаконченное высшее	0	0	0	0	98	3,4
высшее	193	98,5	2369	98,5	1344	46,6
ученая степень	3	1,5	37	1,5	0	0

В представленной таблице видно, что наличие среднего, средне – специального и незаконченного высшего образования, представлено только в группе рабочих. Так как только у рабочих специальностей труд является не интеллектуальным.

Рабочие имеющие среднее образование – 161 человек, это 5,6 %; рабочие имеющие среднее специальное образование – 1280 человек, это 44,5%; рабочие имеющие незаконченное высшее – 98 человек, это 3,4%.

Высшее образование есть у каждой из категорий персонала, руководителей – 193 человека это 98,5%, специалистов – 2369 человек, это 98,5% и рабочих – 1344 человек, это 46,6%, так как в ООО «Мираторг-Белгород» оно является приоритетным. А ученая степень представлена только в группе руководителей – 3 человека, это 1,5%, от общего числа руководителей, и в группе специалистов – 37 человек, это 1,5%, от общего числа специалистов.

Таблица 2.9

Структура затрат на персонал в млн. руб.

	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2013г.	2014г.	2015г.	2014/2013	2015/2014	2015/2013
1	Оплата труда	1956,80	1 962,7	1959,10	5,90	-3,60	2,30
2	Набор и отбор персонала	24,30	24,90	24,70	0,60	-0,20	0,40
3	Обучение и развитие персонала	8,70	8,40	10,00	-0,30	1,60	1,30

Продолжение табл. 2.9

4	Питание	69,40	69,70	69,90	0,30	0,20	0,50
5	Спецодежда	3,70	3,75	3,75	0,05	0,00	0,05
6	Охрана труда	149,90	149,90	148,80	0,00	-1,10	-1,10
7	Медицинское обслуживание	32,40	35,10	33,40	2,70	-1,70	1,00
8	Оплата жилья	60,0	61,0	60,80	1,00	-0,20	0,80
	Итого	2245,20	291,75	2310,45	10,25	-5,00	5,25

Исходя из таблицы 2.9 видно, что общие затраты на персонал на 2015 год относительно 2014 сократились на 0,2 %, однако, на 2015 год относительно 2013 затраты выросли на 0,2%. Так, наиболее весомую сумму затрат на персонал составляет оплата труда. А наименьшую группу затрат – спецодежда – 3,75 млн.руб.

При учете данных особенностей, ООО «Мираторг-Белгород» имеет положительные тенденции роста в сфере агропромышленной отрасли. Особенность заключается в анализе главного ресурса организации – персонала, так как на него возложена наибольшая ответственность, за всю деятельность предприятия в целом.

2.3 Анализ актуального состояния организации рабочих мест в ООО «Мираторг-Белгород»

В системе мероприятий по организации рабочего места в ООО «Мираторг-Белгород» существенное значение имеет его рациональная планировка. Правильная планировка рабочего места позволяет устранить лишние трудовые движения и непроизводительные затраты энергии рабочего, эффективно использовать производственную площадь при обеспечении безопасных условий труда.

Таблица 2.10

Организация рабочих мест в отделе управления персоналом

Показатели	Нормативные требования	Как в организации
1. Пространственная планировка рабочего места	По СниПу для служебных помещений	
1.1. Площадь кабинета	20-50 кв м	27 кв м
1.2. Форма кабинета	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5;1 :2;	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5
1.2. Форма кабинета	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5;1 :2;	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5
1.3. Высота потолков	2,83-3,25 м	2,90 м
1.4. Соотношение площади пола и окон	1:10 для служебных помещений, площадь окна = 2,4 м2	
2.Санитарные требования		
2.1. Средняя температура воздуха	В теплый период 22-25, в холодный 18-22	23 (°С)
2.2. Кратность обмена воздуха	Приток – 1,5, вытяжка – 1,5.	
2.3. Относительная влажность воздуха (%)	Не более 75 зимой, не более 55 летом	Летом 48 %
2.4. Уровень шума	До 50 Дбл	40 Дбл
2.5. Скорость движения воздуха (м/с)	До 0,3	0,2
2.6. Искусственное освещение	200 лк для малых ламп, 75 лк для ламп накаливания	При всех включенных осветительных приборах 70 Люкс
2.7. Обеспеченность санитарными устройствами	Согласно СниПу	
3. Офисная мебель		
3.1. Рабочий стол	Высота при среднем росте – 720 мм, при высоком – 750 мм	Имеется 6 рабочих столов по 720 мм
3.2. Стол для компьютера		
3.3. Вспомогательный стол	Для установки средств связи	Отсутствует
3.4.Кресло для руководителя	Подбирается в соответствии с антропометрическими данными руководителя	Имеется 6 кресел для специалистов
3.5. Кресла и стулья для посетителей		Отсутствуют
3.6. Шкафы для хранения документов	Специальные	Имеется 3 шкафа для документов
4.Средства организационной техники	В соответствии с нормативно-техническими документами	

Продолжение табл. 2.10

4.1. Компьютер		6 компьютеров
4.2. Диктофонная техника		
4.3. Средства обработки документов		
4.4. Принтер		3 принтера
4.5. Копировально-множительная техника		
4.6. Уничтожитель бумаги		1 уничтожитель бумаги
4.7. Средства для вычислительных операций	Калькулятор	
5. Средства для связи и системы информации		
5.1.Телефон многофункциональный		6 шт.
5.2. Переговорное устройство внутренней связи		6 шт.
5.3. Телефакс		1 шт.
5.4. Радиотелефон		
5.5. Программные средства (ППП для ПК)		
6. Инвентарь		
6.1. Корзина для бумаг		3 шт.
6.2. Лампа настольная		нет
7. Средства психологической разгрузки	В соответствии с технической документацией	
7.1. Кабинетный тренажер для физических упражнений		
7.2. Функциональная музыка		
7.3. Радио, телевизор		

Вот некоторые недостатки, которые были выявлены при оценке организации рабочего места:

Рабочую мебель можно оценить как плохо организованную. В целом, мебель должна сочетаться с антропометрическими данными персонала, стул должен иметь регулируемое сиденье по высоте и по наклону спинку, которая регулируется по углу. Мебель не заполняет рабочее место, при этом очевидно, что производственная площадь используется не рационально. Количество полок и ящиков в столе, которые используются для хранения инструментов недостаточно, а это может привести к тому, что работник из-за большого

количества деталей и инструментов разного производственного назначения теряет много времени, когда ищет нужный инструмент.

Санитарными нормами предусмотрено, что на каждого рабочего должно приходиться не менее 4,5 кв. м. производственной площади при высоте помещения 3,2 м. но на 6 рабочих мест приходится 9 человек, т. е. мало места из-за этого возникают неудобства. По нормам СанПиН на одного работника в офисе должно приходиться 4,5 кв. м. в ООО «Мираторг-Белгород» в отделе персонала на одного работника приходится 3 кв. м., этого недостаточно для эффективной работы. Объем производственного помещения на каждого работающего должен быть не менее 15 м. При определении площади рабочего места должны учитываться габариты оборудования, нормы промсанитарии и техники безопасности, ширина проходов и проездов. Площадь универсального рабочего места проектируется несколько большей, чем для места специализированного, так как она должна позволять устанавливать дополнительное оборудование и приспособления.

Начнем работу по рационализации рабочего места с рассмотрения рабочего места менеджера. Это рабочее пространство с необходимой базовой технологической и организационной оснастки. К инструментам, доступным на рабочем месте, являются: компьютер, калькулятор, печать. Структура организационного оборудования может включать в себя: рабочую мебель (стол, стулья, шкаф с документами, стеллажи, полки). К технологической оснастки на рабочем месте являются: канцелярские принадлежности, сменные принадлежности (картриджи для принтеров, заправка для канцелярских товаров). Рабочее место менеджера по персоналу включает в себя два источника освещения - общие и местные. К предметам эстетизма необходимо отнести: цветочницы, коврик.

Данное рабочее место относится к специализированным рабочим мест. Уровень механизации на рабочих местах можно отнести к машинно-ручным, так как оно оснащено компьютером, ксероксом, которые работают при

непосредственном участии сотрудников. Воздействие на предмет труда (рабочей документации) осуществляется как работником (делая ручной записи), так и с помощью оборудования (работа над документами с помощью компьютера, воспроизведение с помощью копировального аппарата). Если мы посмотрим на этот рабочее место с точки зрения расположения, оно должно быть в закрытом помещении.

Далее ознакомимся с существующей организацией рабочего места главного менеджера. Оно представляет ограниченное пространство с расположенными на нем всеми необходимыми средствами и орудиями труда. Такое рабочее место имеет основное технологическое оборудование, рабочую документацию, организационную оснастку и др.

Теперь ознакомимся с существующей организацией рабочего места главного менеджера. Оно представляет из себя ограниченное пространство с размещенными на нем необходимыми средствами и орудия труда. Данное рабочее место имеет основное технологическое оборудование, рабочие документы и другую организационную оснастку.

Технологическое оборудование включают в себя: копировальный аппарат, персональный компьютер, аппарат для ламинирования бумаги и аппарат для уничтожения бумаги. Рабочая документация включают в себя инструкции (как на бумаге, так и на электронных носителях), пособия, личные дела сотрудников. В структуру организационного оборудования входят: столы, стулья, шкаф-сейф и полки. Канцелярские принадлежности относятся к технологической оснастке. На рабочем месте есть общее средство освещения, а также местные такие как настольные лампы. На рабочем месте директора имеется телефон-факс, который относится к средствам связи. На рабочем месте директора для учета и сортировки документов имеются папки-скоросшиватели, которые относятся к рабочей таре в соответствии с назначением.

Для благоприятного поддержания на рабочем месте микроклимата существует кондиционер, а в зимнее время масляный радиатор, который

является дополнительным к основному отоплению. К предметам эстетизации, которые находятся на рабочем месте относятся жалюзи, цветочницы, картины на стенах. Предметы для ухода за рабочим местом, такие как тряпки, веники, совки, ведра на данном рабочим месте быть не должно.

Из таблицы организация рабочих мест в отделе управления персоналом мы видим что, проблемой является низкая влажность в кабинете и низкая освещенность. Также расстановка мебели в кабинете выполнена не правильно, так как между рабочими местами нет 0,5 м, столы стоят вплотную к друг другу.

Отсутствие кондиционеров привело к низкой влажности, что делает воздух сухим. Это отрицательно сказывается на работе и приводит к частым развитием заболевания легочной системы.

Уровень шума меньше нормы, что хорошо влияет на управление производственным процессом.

Низкая освещенность, на рабочем месте: нет настольной лампы, низкий уровень освещения от ламп накаливания, это плохо влияет на рабочий процесс. Менеджеры проводят много времени за компьютером, и часто пишут, так как при собеседовании читается рукописный текст (заполненная анкета заявителя). Низкая освещенность приводит к тому, что у сотрудников часто режет глаза, и они часто отвлекаются, что приводит к простою в работе.

Компьютерные столы все 720 мм, хотя должны подбираться в соответствии с ростом работника.

Нет дополнительных столов, на которых могут быть размещены многофункциональный телефон, переговорное устройства внутренней связи, все это находится на компьютерном столе, так что места мало и неудобное расположение офисного оборудования.

Кроме того, нет средств психологической разгрузки: нет кабинетного тренажера для физического разряда, нет радио и телевидения, нет функциональной музыки.

Персонал часто сталкивается с плохим настроением и постоянным стрессом они действительно мешают, а это сказывается пониженной работоспособностью накопившейся усталостью. Эффективным способом борьбы со стрессом является психологическая разгрузка. Ее можно и необходимо проводить на работе.

Методы психологической релаксации, знакомые любому офисному работнику - это общие средства спасения от обычного рабочего процесса. Они помогают расслабиться, предотвратить стресс, защитить от хронической усталости и профессионального выгорания.

Вывод по 2 главе: в данной главе нами были рассмотрены: организационно-экономическая характеристика предприятия; система управления персоналом в ООО «Мираторг-Белгород»; анализ актуального состояния организации рабочего места.

Проанализировав структуру персонала «Мираторг-Белгород», распределение персонала по возрасту, полу, трудовому стажу и образованию, а также показатели основных кадровых процессов и структуру затрат на персонал, можно сказать что:

1. Структура персонала соответствует размеру организации и является наиболее приемлемой к производственной системе;

2. Большая часть персонала организации сосредоточена на возрасте от 20 до 50 лет, что выражает активный трудовой возраст населения.

3. Количество женщин и мужчин в «Мираторг-Белгород» среди рабочих примерно равны, в группе специалистов идет заметное превышение доли женщин, а в руководящем составе организации – мужчин в 3 раза больше чем женщин.

4. В организации сотрудники со стажем работы до 15 лет составляют большую часть персонала. Это может свидетельствовать о том, что кадровая политика организации направлена на привлечение молодых специалистов.

5. В «Мираторг-Белгород» руководители и специалисты в обязательном порядке имеют высшее образование, что не распространяется на рабочие специальности.

6. По анализу процессов выбытия и прибытия персонала 2015 года по сравнению с 2013 видно, что среднесписочная численность выросла на 107 человек.

7. «Мираторг-Белгород» является крупной производственной организацией, которая с каждым годом расширяется, следовательно растет количество персонала, что влечет за собой увеличение затрат на персонал. Среди статей затрат, ключевым элементом является оплата труда, которая также подвергается увеличению.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ ПЕРСОНАЛА В ООО «МИРАТОРГ-БЕЛГОРОД»

3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест персонала в ООО «Мираторг-Белгород»

В ходе проведенного нами исследования организации рабочих мест менеджеров по персоналу в ООО «Мираторг Белгород» был выявлен ряд проблем:

1. низкая влажность в кабинетах и недостаточная освещенность;

2. мало рабочего пространства;

3. отсутствие дополнительных столов;

4. отсутствие средств психологической разгрузки.

Необходимо улучшить работу системы отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха, особенно при работе в зимнее время.

Мы проанализировали имеющиеся недостатки в организации рабочих мест менеджеров в ООО «Мираторг Белгород», и разработали предложения по совершенствованию системы по существующим проблемам.

В соответствии с анализом, проведенным во второй главе, целесообразно будет предложить следующий комплекс мероприятий для повышения эффективности специалистов, в связи с недостаточно правильной организованностью их рабочих мест.

1. Как известно, в условиях повышенной жары работоспособность сотрудников падает практически до нуля, поэтому покупка кондиционера в офис - это не просто вопрос комфорта, а необходимое условие для обеспечения работоспособности всего коллектива.

В своей простейшей форме, кондиционер предназначен для регулирования и поддержания заданной температуры воздуха в помещении. Наиболее широко используются кондиционеры, для снижения температуры в помещении в самое жаркое время года и круглогодично, где избыток тепла

производится или требуется для поддержания определенной температуры. Кондиционер с функцией теплового насоса, наряду с охлаждением позволяет повысить температуру воздуха в холодное время года, и может быть использован в качестве охлаждающего и нагревательного устройства. Кондиционеры для предприятий выбираются в зависимости от целого ряда факторов: специфика технологических процессов, избыток тепла мощного промышленного оборудования, условия, при которых должны работать оборудование на предприятии и условия деятельности человека.

Охлаждение воздуха. Простейшие модели кондиционера этим и ограничиваются. Гораздо больше функций у сплит-систем, которые в режиме охлаждения понижают температуру воздуха в помещении, сбрасывая излишки тепла на улицу. А в режиме нагрева, напротив, работают в режиме теплового насоса. Правда, с наступлением настоящих холодов не избежать проблем. Дело в том, что функция нагрева в кондиционере эффективна только до определенной температуры воздуха на улице. Дренажная система кондиционера обычно выходит и если при небольшом морозе вода еще успевает вытекать, то при -10.°С она неминуемо замерзнет. Прибор начнет громыхать, протекать внутрь. Возможно также переохлаждение хладагента, ведущее к резкому снижению эффективности работы. Нужно помнить, что кондиционер служит все-таки для охлаждения, обогрев помещения дополнительная функция.

Кондиционер может немного подогреть в межсезонье, но никогда не заменит настоящую отопительную систему.

- осушение воздуха. Эта функция особенно пригодится летом, когда часто "парит".

- очищение воздуха. В некоторых моделях кондиционеров имеются фильтры тонкой очистки, способные улавливать частицы в сотую долю микрона: мелкую пыль, пыльцу растений, сигаретный дым.

- поддерживание заданной температуры воздуха в помещении. В специально заданном режиме кондиционер, соответственно, нагревает или охлаждает воздух.

- дополнительные возможности: у разных моделей кондиционеров есть и другие функции, причем некоторые из них могут выполняться в автоматическом режиме.

Для улучшения работы менеджеров необходимо обеспечить улучшенные микроклиматических условий, в зависимости от времени года проблема решается открытыми окнами, однако, вместе со свежим воздухом в офис проникают внешние шумы, запахи и пыль города. Для пространства важно, движется воздух или находится в неподвижном состоянии. Накопление несвежего теплого воздуха плохо влияет на здоровье человека, поэтому воздух в офисах должен циркулировать. Предлагаемый нами кондиционер будет увеличивать скорость воздушного потока и снижения уровня шума при компактных размерах.

Необходима замена освещения, в связи с недостаточной общей освещенностью. Продумывая общее освещение необходимо обеспечить наиболее равномерное распределение света по площади, чтобы уменьшить нагрузку на глаза. Тип, количество и мощность ламп, напрямую зависит от размера и пропорций кабинета, а также от характеристик площади комнаты. Использование лампы для местного освещения рабочей зоны прямым светом, чтобы сосредоточиться на работе, но это приводит к усталости зрения. Их использование увеличивает процент отраженных лучей светового потока, как правило, поступающих на рабочее место, что является более полезным для глаз. Прямой свет для местного освещения рекомендуется использовать только в течение короткого времени и желательно вместе с общим освещением. Использование ламп позволит сократить расходы на освещение, не причиняя вреда здоровью работников и окружающей среды. Это поможет избежать контрастных областей и увеличить количество отраженных лучей.

Экономия электроэнергии. Лампы которые мы предлагаем обеспечивают: 15000 часов пожизненное пользование; свет белый, 16 миллионов цветов; светодиодная технология обеспечивает до 80 процентов экономии энергии и длительный срок использования. Коэффициент полезного действия у энергосберегающей лампы очень высокий и световая отдача примерно в 5 раз больше чем у традиционной лампочки накаливания. Например, энергосберегающая лампочка мощностью 20 Вт создает световой поток равный световому потоку обычной лампы накаливания 100 Вт. Благодаря такому соотношению энергосберегающие лампы позволяют экономить экономию на 80% при этом без потерь освещенности комнаты привычного для вас. Причем, в процессе долгой эксплуатации от обычной лампочки накаливания световой поток со временем уменьшается из-за выгорания вольфрамовой нити накаливания, и она хуже освещает комнату, а у энергосберегающих ламп такого недостатка нет.

По сравнению с традиционными лампами накаливания, энергосберегающие лампы служат в несколько раз больше. Обычные лампы накаливания из-за выгорания вольфрамовой нити. Энергосберегающие лампы, имеющие различную конструкцию и иной принцип работы, служат гораздо дольше, чем обычные лампы накаливания в среднем на 5-15 раз. Это примерно от 5 до 12 тысяч часов (как правило, работа определяется производителем и указывается на упаковке). В связи с тем, что энергосберегающие лампы служат долгое время и не требуют частой замены, они очень удобны для использования в местах, где процесс замены ламп сложный, например кабинеты, с высокими потолками и люстрами со сложными конструкциями, где чтобы заменить лампочку нужно разобрать корпус самой люстры.

2. Мало рабочего пространства. Как уже говорилось ранее, менеджерам не хватает места и поэтому некоторые операции выполняются дольше обычного. Это в свою очередь увеличит производительность труда.

Но для того чтобы распланировать новый кабинет нужна мебель. Для того чтобы закупить мебель нам нужны денежные средства.

Ниже будет приведен список того, что необходимо закупить для планировки кабинета:

- Рабочее кресло со следующими опциями: регулировка высоты сиденья, подлокотников, поддержки спины, наклона и упругости спинки, сиденье-ткань. Спинка – сетка, цвет черный;

- Рабочий стол. В комплект стола входит лючок с крышкой для выхода проводов со столешницы и горизонтальный металлический кабель-канал;

- Тумба подкатная;

- Экран фронтальный для бенчей;

- Компьютер (экран, системный блок, клавиатура, мышь);

- Телефон для внутренней связи;

- Многофункциональные устройства (ксерокс, принтер, сканер).

Вот список самого необходимого для нового кабинета менеджеров.

3. Нет дополнительных столов, что отрицательно сказывается на расположении организационной техники, не хватает места на рабочем (компьютерном) столе. Для размещения многофункционального телефона, переговорного устройства внутренней связи нужно купить и установить дополнительные столы, так как это поможет совершенствовать рабочий процесс.

Так же, дополнительные столы помогут «разгрузить рабочий стол» и от этого, менеджеры сократят время на поиск необходимого предмета и от этого они станут больше времени заниматься своими непосредственными обязанностями.

Очень важно, чтобы дополнительные столы находились поблизости и в любой необходимый момент менеджер мог дотянуться до него и взять все, что необходимо.

4. Отсутствие средств психологической разгрузки. Ежедневно менеджер решает огромное количество задач, и каждая из них требует изучения большого количества информации. Такое количество информации, которая «сбрасывали» на менеджера двадцать пять лет назад в месяц, сегодня «сбрасывают» в течение дня. Конечно, это не может не сказаться на психологическом состоянии. В специально оборудованных помещениях, вы можете выразить весь накопленный негатив на манекен, который выглядит как руководитель. Кроме того, здесь вы можете отдохнуть на диване после обеда. Сенсорная комната нового поколение психологической разгрузки и релаксации. Уникальный декоративный интерьер работает в евродинамике. Оборудование номера психологической разгрузки, разработан при участии лучших специалистов в области "терапии ощущений" и отвечает самым современным международным и российским стандартам. Среди ключевых аспектов следует отметить: профилактики вспомогательной терапии невротических расстройств; профилактика и устранение хронической усталости; повысить устойчивость к стрессу; Коррекция эмоционального состояния; улучшилось настроение и самочувствие; быстрое восстановление сил. Сенсорная комната устанавливается на предприятии, сенсорная комната в первые дни может значительно повысить работоспособность и производительность всей команды. Любая комната сенсорной интеграции помогает максимизировать рабочий процесс, расслабиться и испытать внутренний мир в полном объеме.

В таблице 3.1 представлены проблемы и пути решения.

Таблица 3.1

Проблемы и пути решения

№ п/п	Проблемы	Мероприятия
1.	Низкая влажность в кабинетах и недостаточная освещенность	Установка кондиционеров с системой осушения, очищения и увлажнения воздуха. Замена старых ламп на новые более практичные в применении.
2.	Недостаточно рабочего пространства	Оборудовать дополнительный кабинет, со всей необходимой мебелью и техникой для эффективного выполнения задач.

Продолжение табл. 3.1

3.	Отсутствие дополнительных столов	Купить и установить дополнительные столы для размещения на них вспомогательной техники (телефон для внутренней связи, факс, переговорное устройство).
4.	Отсутствие средств психологической разгрузки	Оборудовать сенсорную комнату, для этого необходима покупка и установка средств психологической разгрузки.

Для устранения выявленных проблем был разработан план с конкретизированным перечнем мероприятий, отвечающих передовым технологиям развития менеджмента на достижение поставленного плана. Все практические рекомендации представлены в Таблице 3.2.

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест в ООО «Мираторг-Белгород»

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Ресурсы	Затраты
1.	Покупка кондиционеров с системой увлажнения воздуха; Замена старых ламп на новые энергосберегающие	04.07 - 18.07	Менеджер по УП, Бухгалтер, Инженер по охране труда	Из бюджета организации	Кондиционеры: 21 900*2 =43800 Лампы: 200*6=1200
2.	Планировка дополнительного кабинета для менеджеров	01.07 – 01.08	Менеджер по УП, Инженер по охране труда	Из бюджета организации	Мебель: 12000+18000+3000= 33000 Техника: 3600+60000+5700+42000=111300
3.	Покупка дополнительных столов	03.08	Менеджер по УП	Из бюджета организации	2 100*7=14 700
4.	Покупка средств психологической разгрузки (сенсорная комната)	01.07 – 01.08	Менеджер по УП	Из бюджета организации	100 000
	Итого:	2 месяца			271 000

Предложенные нами мероприятия помогут улучшить систему организации рабочих мест менеджеров по персоналу, что повлечет за собой эффективное выполнение своих должностных функций.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Улучшение организации рабочего места менеджера переработки в результате оснащения его необходимой организационно-технологической оснасткой, средствами связи создает возможность для снижения трудоемкости операций и более экономного расходования фонда рабочего времени.

Купить и установить кондиционеры, тем самым улучшатся микроклиматические условия в кабинете и улучшится производительность труда менеджеров.

Повысить освещенность на рабочих местах (замена ламп накаливания на энергосберегающие), улучшена работа вентиляционных установок.

Открыть и оборудовать новый кабинет, что положительно скажется на работе персонала, так как появится дополнительное место и пространство для решения производственных задач.

Купить и установить дополнительные столы для установки средств связи, что может положительно сказаться производительности труда, так как на столе появится место и на то, чтоб найти что-то необходимое персонал будет тратить меньше времени, а это рабочее время и будут быстрее и эффективнее исполняться трудовые функции.

Будет оборудован кабинет психологической разгрузки и менеджеры стали не такими раздражительными и более работоспособными.

Всего на проект было потрачено 271 000 рублей, для данной организации (ООО «Мираторг Белгород») это не большие затраты, но это поможет существенно увеличить эффективность труда и уменьшит напряженность менеджеров.

Чтобы вычислить эффект внедрения мероприятий, сначала рассчитаем среднесписочную численность менеджеров, исчисленную на объем производства проектируемого периода по выработке базисного:

Ч ср. = 379951 / 15198 = 30 человек.

Таблица 3.3

Экономическая эффективность внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест

Наименование показателей	Единицы измерения	Количество
Среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочих, в том числе:	рублей	547120,0
- расходы на обучение новых менеджеров	рублей	47007,0
- расходы на набор менеджеров - стажеров	рублей	146618,0
- доплаты	рублей	119758,0
Коэффициент текучести менеджеров: - до внедрения мероприятий	процентов	0,04
- после внедрения мероприятий	процентов	2,4
Единовременные затраты на внедрение мероприятий	рублей	217 000

Годовая экономия от сокращения текучести менеджеров рассчитывается по формуле:

Эс = 547120 * (1 -2,4 / 7,8) = 378775,4 рубля.

Рассчитаем эффективность:

Э=П/К (3.1)

где П - прибыль, млн.руб.

К – капиталовложения, тыс.руб.

Э=12314/217= 56,75

Рассчитаем окупаемость:

Т=К/П (3.2)

Т=217000/12314=0,02

Таким образом, за счет внедрения комплексов мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест, минимизации влияния вредных условий на здоровье трудящихся, по сокращению потерь рабочего времени.

Прирост производительности труда менеджеров составил:

П= 1,3+0,7+0,4= 2,4%

Таким образом, мы можем сделать вывод, что предлагаемые мероприятия является экономически эффективным. В рамках этого, объективно можно судить о том, что предлагаемые мероприятия – как доступны нам согласно остаткам постоперационной ликвидности, так и благоприятно сказываются на наших экономических показателях, обеспечивая не только рост прибыли, но и рентабельность предприятия в целом.

Вывод по 3 главе: в данной главе были предложены мероприятия по совершенствованию организации рабочих мест персонала в ООО «Мираторг-Белгород»; так же был обоснован социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по совершенствованию организации рабочих мест.

Нашли пути решения проблем, которые помогут усовершенствовать организацию рабочих мест менеджеров по персоналу, что повлечет за собой эффективное выполнение должностных обязанностей.

Заключение

В результате написания дипломной работы было выяснено следующее: у каждого рабочего места имеются свои специфические особенности, которые имеют связь с особенностями организации производственного процесса, так же имеется многообразие форм труда. Состояние рабочих мест и организация могут определить уровень организации труда на предприятии. Из организации рабочего места формируется обстановка, в которой работник находится во время рабочего процесса, это в свою очередь имеет огромное влияние на его самочувствие, настроение, работоспособность и, в результате на производительность труда.

В ходе написания дипломной работы сделали следующее:

- сформулировали современные требования к организации рабочих мест персонала;
- выявили и проанализировали факторы, которые определяют требования к организации рабочих мест менеджера по персоналу;
- проанализировали настоящее состояние организации рабочих мест и как они влияют на эффективность использования персонала; обосновали требования к рабочему месту менеджеров.

Совершенствование организации рабочих мест один из наиболее важных элементов в организации работы персонала с целью создания на каждом из них необходимых условий для высокой производительности и высокого качества рабочей силы с минимально возможной физической нагрузкой и минимальной нервной напряженностью. Рабочее место - это первичное звено производственной структуры предприятия и оно является объектом организации труда. Главная цель организации рабочего места - высококачественное обеспечение и эффективное выполнение работы в сжатые сроки на основе использования всего оборудования, рабочего времени, применение рациональных приемов и методов труда, создание комфортных условий труда, которые обеспечивают длительное сохранение

работоспособности персонала. Для достижения этой цели к рабочему месту предъявляются требования: технические, организационные, экономические и эргономические.

Для эффективной высокопроизводительной работы с минимальными затратами усилий и времени рабочее место должно быть приспособлено в максимальной степени.

Очень важно точно и рационально организовать рабочее место, все элементы должны гармонировать: планировка, оснащение, обслуживание и в полной мере предоставить работнику комфортный и благоприятный климат для того, чтобы трудовой процесс осуществлялся эффективно и с максимальной производительностью.

В организацию рабочего места – входят технологическая и организационная оснастка, планировка и обслуживание. Организация рабочего места зависит от типа производства и содержания трудового процесса.

Усовершенствование организации рабочего места включает в себя разработку наиболее эффективных форм разделения и кооперации труда. При больших объемах работ по техническому обслуживанию рекомендуется выделить отдельную функцию со специализацией определенных работников. Таким образом, каждому работнику устанавливается оптимальная зона или участок, расписание и график обслуживания маршрута.

Таким образом, на рабочем месте менеджера возможно улучшить условия труда работника с помощью мероприятий, которые предлагались в пункте 3.1, за счет чего появится возможность повысить производительность труда.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что следует рационально организовывать рабочее место, так как построение трудового процесса правильно, может избавить от неудобных и лишних движений, позволит сократить затраты времени, появится возможность в повышении качества выполняемой работы, обеспечит сохранность оборудования.

Список использованной литературы

1. Аврашков, Л.Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник для ВУЗов / Л.Я. Аврашков, В.В. Адамчук, О. В. Антонова. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 56 с.
2. Авчиренко, Л.К. Управление персоналом организации [Текст]: уч. пособие для всех форм обучения / Л.К. Авчиренко; - М.: ИНФРА-М, 2010. - 9 с.
3. Адамчук, В.В. Организация и нормирование труда [Текст]: учеб. пособие для ВУЗов / В.В. Адамчук; – М.: Финстатинформ, 2011. - 98 с.
4. Алиев, И.М. Экономика труда: теория и практика [Текст]: учеб. / И.М. Алиев, Н. А. Горелов, Л.О. Ильина. М.: Юрайт, 2014.- 270 с.
5. Афитов, Э. А. Планирование на предприятии [Текст]: учеб. пособие для студ. ВУЗов / Э. А. Афитов. — М.: Высшая школа, 2010. – 103 с.
6. Бычин, Б.В. Организация и нормирование труда [Текст]: учебник для вузов / Б. В. Бычин, С.В. Малинин, Е. В. Шубенкова; под ред. Ю. Г. Егоршина - М.: Экзамен, 2011. - 24 с.
7. Вешнякова, Т. С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях сферы обслуживания [Текст]: учеб. пособие / Т.С. Вешнякова. - М.: Академия, 2012. - 239 с.
8. Владимирова, Л. П. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие. / Л. П. Владимирова; М.: Дашков и К, 2012- 174 с.
9. Волгин, Н.А. Экономика труда [Текст]: учебник / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов; под. общ. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2014. – 111 с.
10. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях [Текст]: учебник / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА, 2011. - 144 с.
11. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для ВУЗов / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА-ИНФА М, 2012. – 47 с.

12. Гоев, А.И. Производственный менеджмент. Управление предприятием [Текст]: учеб. пособие / С.А. Пелех, А.И. Гоев, М.И. Плотницкий; под ред. проф. С.А. Пелеха. –М.: БГЭУ, 2013. – 79 с.
13. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления [Текст]: Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров; М.: МНИИПУ, 2012. - 119 с.
14. Горбунова, М. От оценки рабочих мест - к аттестации персонала / М. Горбунова // Управление персоналом. - 2012. - № 23. - С. 26-30.
15. ГОСТ 24940-96 «Здания и сооружения. Методы измерения освещённости»
16. ГОСТ 12.1.005-88 «ССПТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны»
17. ГОСТ 12.1.003-83 «Шум, общие требования безопасности
18. Громова, О.Н. Организация управленческого труда [Текст]: Учеб. Пособие / О.Н. Громова, В.М. Мишин, В.М. Свистунов. — М.: ГАУ, 2013. - 67 с.
19. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. - М: ИНФРА-М, 2012. - 100 с.
20. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда [Текст]: Учеб. Пособие / Л.Н. Зудина. — М.: ИНФРА-М , 2012. - 84 с.
21. Иванцевич, Дж.М., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст]: учебник для ВУЗов / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело. 2010. – 29 с.
22. Ильин, А.И. Планирование на предприятии [Текст]: учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 2. Тактическое плинирование / А.И. Ильин, Л.М. Синицина; под общей ред. А.И. Ильина. - М.: Новое знание, 2014. – 60 с.
23. Калинина, А. В. Бизнес-диагностика рабочего места / А. В. Калинина // Человек и труд. - 2015. - № 4. – С. 3-2.

24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамедзаде, Т.А. Родкина. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Экзамен, 2012. - 208 с.
25. Кибанов, А.Я. Организация управления персоналом на предприятии [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров; под. общ. ред. Д.К. Захарова. - М.: ГАУ, 2011. - 28 с.
26. Кобец, Е.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Кобец, М.Н. Корсаков. - Таганрог: ТРТУ, 2012. - 60 с
27. Ковалева, В.Д. Финансы и статистика [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Ковалева, В.В. Хисамудинов; под ред. А.М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 132 с.
28. Коркина, Т.А. Подходы к оценке эффективности рабочего места на предприятии / Т.А. Коркина, И.Д. Трофимова, О.А. Лапаева // Вестник Челябинского гос. Университета. – 2015. - №1. - С. 129-135
29. Кузнецова, Т.В. Организация рабочего времени и оборудование рабочего места / Т.В. Кузнецова // Секретарское дело. - 2015. - № 4. - С. 7-8.
30. Кутепова, К.В. Научная организация труда и нормирование труда [Текст]: учебник для ВУЗов / К.В. Кутепова, Г.В. Побединский; под общей ред. К.В. Кутепова.- М.: 2011 - 55 с.
31. Кушлин, В.И. Экономика предпринимательства. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / В.И. Кушлин; - М.: Владос, 2011. - 86 с.
32. Моисеева, Н.К. Регламентация труда персонала [Текст]: учебник / Н.К. Моисеева. - СПб.: Питер, 2015. – 102 с.
33. Очакова, А.И. Научная организация и нормирование труда на предприятиях [Текст]: учебник / А.И. Очакова. - М.: Радио и связь, 2011. – 90 с.
34. Пашуто, В.П. Организация и нормирование труда на предприятии [Текст]: учеб. пособие / В.П. Пашуто; – М.: Новое знание, 2012. - 45 с.

35. Перевощикова, Д.А. Организация труда на рабочем месте [Текст]: учеб. пособие / Д.А. Перевощикова. - Ижевск: УдГУ, 2014. – 29 с.
36. Питере, Т.В поисках эффективного управления [Текст]: пер. с англ. / Т. Питере, Р. Уотерман; – М.: Прогресс, 2011. - 50 с.
37. Пономарёва, Е.П. Организация труда [Текст]: учебник / Е.П. Пономарёва; - СП.: Классик, -2013.- 233 с.
38. Попов, Л.А. Экономика труда в схемах и таблицах [Текст]: учебник / Л.А. Попов. - М.: ЦТ РЭА им. Г.В. Плеханова, 2012. - 115 с.
39. Попов, Л.А. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Л.А. Попов. - М.: Прогресс, 2013. – 108 с.
40. Пушкин, П.С. Научная организация труда и техническое нормирование [Текст]: учеб. для ВУЗов / П.С. Пушкин, С.И. Овчинников. - М.: Экономика, 2014. – 42 с.
41. Рабочее место // Энциклопедический словарь экономики и права [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/glossary/
42. Рогожин, С.И. Регламентация труда [Текст]: учеб. пособ. для студентов / С.И. Рогожин. - М.: Знание, 2012. – 53 с.
43. Российская энциклопедия по охране труда [Текст]: В 3 т. Том 2. - М.: НЦ ЭНАС, 2013. - 488 с.
44. Рофе, А.И. Научная организация труда [Текст]: учеб. пособие / А.И. Рофе; – М.: МИК, 2012. – 109 с.
45. Саломатина, И.А. Менеджмент организации [Текст]: учеб. пособие / И.А. Саломатина, З. М. Румянцева; под ред. З. М. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 133 с.
46. Самгин, Э.Б. Оснащение рабочих мест [Текст]: учеб.- метод. пособие / Э.Б. Самгин. - М.: МИРЭА, 2013. – 55 с.
47. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 «Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещённому освещению жилых и общественных зданий»

48. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы»
49. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1278-03 «Гигиенические требования к естественному, искусственному и совмещённому освещению жилых и общественных зданий»
50. Сафронов, Н.А. Экономика предприятия [Текст]: учебник / Н. А. Сафронова. - М.: Юристъ, 2013. - 76 с.
51. Смирнов, Е.Л. Справочное пособие по НОТ [Текст]: справочник / Е.Л. Смирнов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.:. Экономика, 2011. - 43 с.
52. Травин, В.В.. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: учеб.- практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - 5-е изд., - М.: Дело, 2012. – 212 с.
53. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства (серия «Высшее образование») [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 37 с.
54. Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием [Текст]: учеб. пособие / Н.Н. Федорова. - М.: ТК Велби, 2013. – 206 с.
55. Филиппов, А.В. Человек в организации [Текст]: учеб. пособие / А.В. Филиппов. - М.: Социум, 2013. – 20 с.
56. Фильев, В.И. Нормирование труда на современном предприятии [Текст]: методическое пособие / В.И. Фильев. — М.: Бухгалтерский бюллетень. 2013. – 34 с.
57. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности [Текст]: учебник / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. - 2 изд., перераб. и дополн. – М.: Высшая школа, 2014.- 23 с.
58. Шумпетер, Й. Теория экономического развития [Текст]: учебник / Й. Шумпетер. - М.: Прогресс, 2012. – 167 с.
59. Эренберг, Р.Дж., Современная экономика труда. Теория и государственная политика [Текст]: учебник (пер. с англ.) / Р.Дж. Эгенберг, Р.С. Смит. – М.: МГУ, 2014.- 15 с.

60. Jobgrade.Ru - все об организации труда, мотивации труда, развитии персонала, официальные документы: [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL:http://www.jobgrade.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ