

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 И УСЛОВИЙ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФЕРМЕР-ТОРГ-
4»**

Дипломная работа

**студентки заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**5 курса группы 05001161
Жингаловой Алины Борисовны**

Научный руководитель
старший преподаватель
Дзюбенко Е.В.

Рецензент

(ученая степень, звание,
фамилия, инициалы)

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Сущность организации и условий труда персонала.....	6
1.2 Законодательные основы организации и условий труда персонала организации.....	16
1.3 Методы оценки организации и условий труда персонала.....	24
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ФЕРМЕР-ТОРГ-4»	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фермер-Торг-4».....	33
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации ООО «Фермер-Торг-4».....	41
2.3 Анализ системы организации и условий труда персонала организации.....	47
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ФЕРМЕР-ТОРГ-4».....	55
3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4».....	55
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации и условий труда персонала организации в ООО «Фермер-Торг-4»	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших направлений обеспечения социальной ориентированности рыночной экономики является рационально построенная организация труда на всех уровнях управления. Организованный на научной основе труд является ведущим фактором роста его производительности и снижения издержек производства, базой обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов рыночной экономики.

Создание действенной системы организации труда, соответствующей требованиям рыночной экономики, предполагает анализ факторов ее развития. Ключевым фактором, определяющим систему организации труда является техническая база производства. Трансформации, вызванные научно-техническим прогрессом в технической базе производства и профессионально-производственных характеристиках рабочей силы, с одной стороны, и объективно обусловленный рост требований работников к организации труда, его содержанию, условиям и оплате, - с другой, актуализировали проблему поиска передовых конфигураций организации труда, соответствующих параметрам техники и характеристикам рабочей силы.

Теория и практика хозяйствования показали, что в наибольшей степени этим требованиям соответствуют такие формы и методы организации труда, которые приумножают роль человека в принятии решений, роль высокоэффективных рабочих групп в решении серьезных производственных вопросов, увеличивая при этом значимость самоорганизации работника в процессе трудовой деятельности.

Избрание или создание оптимальной системы организации труда является неременным условием благополучного функционирования всякой системы управления хозяйственной деятельностью как на микро-, так и на макроуровнях.

Организация труда представляет собой систему устройства и регулирования совместного труда работников предприятия, организации,

аппарата управления, органов государственной власти и других формирований.

Использование аргументированной модели организации трудового процесса (наряду с другими факторами) приводит к снижению издержек производства и увеличению производительности труда, что в конечном итоге увеличивает доход как хозяйствующих субъектов, так и государства в целом.

Таким образом, вопросы, связанные с организацией и условиями труда являются одними из наиболее актуальных как для работников, так и для работодателей.

Цель работы заключается в разработке конкретных предложений по совершенствованию организации и условий труда персонала в организации.

Объект исследования - ООО «Фермер-Торг-4».

Предмет исследования - особенности совершенствования организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4».

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты организации и условий труда.
- проанализировать организацию и условия труда в ООО «Фермер-Торг-4».
- произвести анализ эффективности труда в ООО «Фермер-Торг-4».
- разработать мероприятия и практические рекомендации по совершенствованию организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4».

Содержание и сущность труда персонала в своих работах рассматривали такие научные деятели как В.Б. Бычин, Б.М. Генкин, А.С. Головачева, О.А. Попазова, С.А. Симчакова и др.

Основы организации труда персонала на законодательном уровне нашли отражение в работах: А.Я. Кибанова, О. Чащиной, В.И. Шкатуллы.

Основные направления совершенствования научной организации труда изучали: А.П. Егоршин, А.К. Зайцев, Н. Жукова, М. Колосова, А. Королева, В. Свистунов.

Основные показатели научной организации труда представлены в работах Б.М. Генкина, А.К. Саакяна, А.С. Головачева, О.А. Попазовой, В.П. Пашуто, Л.А. Симачковой, О. Чащиной. Особое внимание было уделено возможности применения различных методов при совершенствовании научной организации труда, представленных в работах Н. Жуковой, М. Колосовой, А. Королевой, И.А. Либерман, А. Молчанова, В.А. Спивак.

Информационной базой исследования послужили теоретические и практические материалы, содержащиеся в работах отечественных специалистов в исследуемой области, а также учетные данные ООО «Фермер-Торг-4».

При написании дипломной работы, для более глубокого и тщательного анализа, выявления различных тенденций были использованы следующие методы:

- эмпирические методы;
- метод обработки результатов исследования – количественный и качественный анализ.
- структурный метод - интерпретация результатов исследования.

Практическая значимость исследования заключается в создании мероприятий по совершенствованию организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4» и определение социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура дипломной работы состоит из: введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность организации и условий труда персонала

Организация труда базируется на познании и использовании экономических законов, законов физиологии и психологии труда, данных исследований социологической науки, а также математики и кибернетики, на знаниях юридической науки.

В широком понимании организация труда – это упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в целостном производственном процессе.

Значимость организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой большой вес приобретает эффективность труда, оказывающая влияние на результативность производства. По мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени. Оценка эффективности точной организации труда на предприятии, ее влияние на результаты технико-экономических показателей, представлена на рис. 1.1.



Рис.1.1 Влияние организации труда на технико-экономические показатели

Степень применения результатов научно-технического прогресса (изменения в техники, технологии производства) зависит от взаимосвязи и соразмерности между совершенствованием техники и соответствующими изменениями в организации труда.

Труд становится сложным и ответственным, а его несовершенная организация приводит к отрицательным последствиям.

В содержании организации труда, исходя из специфики решаемых задач, выделяются следующие составляющие:

- разделение и кооперация труда, предполагающие научно-обоснованное распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям, машинам, механизмам и рабочим местам, а также соответствующую группировку и комбинирование работников в производственные коллективы;

- нормирование труда, предполагающее скрупулезный расчет норм затрат труда на производство продукции и услуг как ядро для организации труда и определения эффективности производства;

- организация и обслуживание рабочих мест, охватывающая их рациональную планировку и оснащение, соответствующие антропометрическим и физиологическим данным человека и его эстетическому восприятию; действенную систему обслуживания рабочих мест, позволяющую устранить потери рабочего времени и эффективнее использовать оборудование; аттестацию и рационализацию рабочих мест;

- организация подбора персонала и его развитие, включающие в себя: планирование персонала, профориентацию и профотбор, найм персонала, определение системы оплаты труда, разработку концепции развития персонала и ее реализацию, квалификационный рост, планирование карьеры и т. п.);

- совершенствование условий труда, предусматривающее ликвидацию вредности производства, тяжелых физических, психологических и

эмоциональных нагрузок, внедрение эстетики в производственную среду, формирование системы охраны и безопасности труда;

- эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха;

- рационализация трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда, включающие в себя изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, отбор наиболее рациональных приемов и методов труда, их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения; расширение и обновление научно-технической информации;

- укрепление дисциплины труда, предусматривающее комплекс мер по усилению производственной и трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни предприятий, организаций.

Особую значимость в организации труда представляет вознаграждение за труд, точнее - его оплата. Человек вливается в производственный процесс по экономическим соображениям, с целью заработка на жизнь. Следовательно, заработная плата (трудовой доход) является одновременно составной частью, соединяющей человека со средствами производства и фактором (элементом) эффективной организации труда.

Основными моментами, вызывающими многообразность конкретных форм организации труда на предприятиях, являются:

- научно-технический прогресс, систематическое совершенствование техники и технологии;

- система организации производства;

- психофизиологические факторы и особенности экологической среды;

- факторы, связанные с характером задач, решаемых в разных звеньях системы управления производством.

По мере развития материально-технической базы производства и повышения культурно-технического уровня трудящихся совершаются

изменения и в организации труда. Всякому достигнутому уровню техники и технологии производства соответствуют свои формы организации труда.

Повышение уровня механизации и автоматизации производственных операций приводит к увеличению доли «пассивного» машинного времени, т.е. времени, в течение которого работник оказывается свободным от непосредственной работы на станке. В результате чего, создается возможность обслуживания работников двух или более станков. Если же станки разнородные, то одновременно может происходить совмещение профессий. Таким образом, расширяются трудовые функции работника и происходит обогащение его труда.

Организация труда является составной частью организации производства и включает в себя проведение мер, связанных с рациональным использованием рабочей силы. Организация производства, которая охватывает весь спектр и процесс выпуска продукции требует обеспечить увязку указанных мер с наилучшим использованием всех других ресурсов – орудий производства, сырья и материалов.

Происходит решение следующих вопросов; технического оснащения производства, расстановки и использования оборудования, специализации, комбинирования производственных процессов, организации работы основных и вспомогательных служб предприятия, обеспечения производства сырьем, материалами, энергией и транспортом.

Основные критерии организации труда представлены на рисунке 1.2.

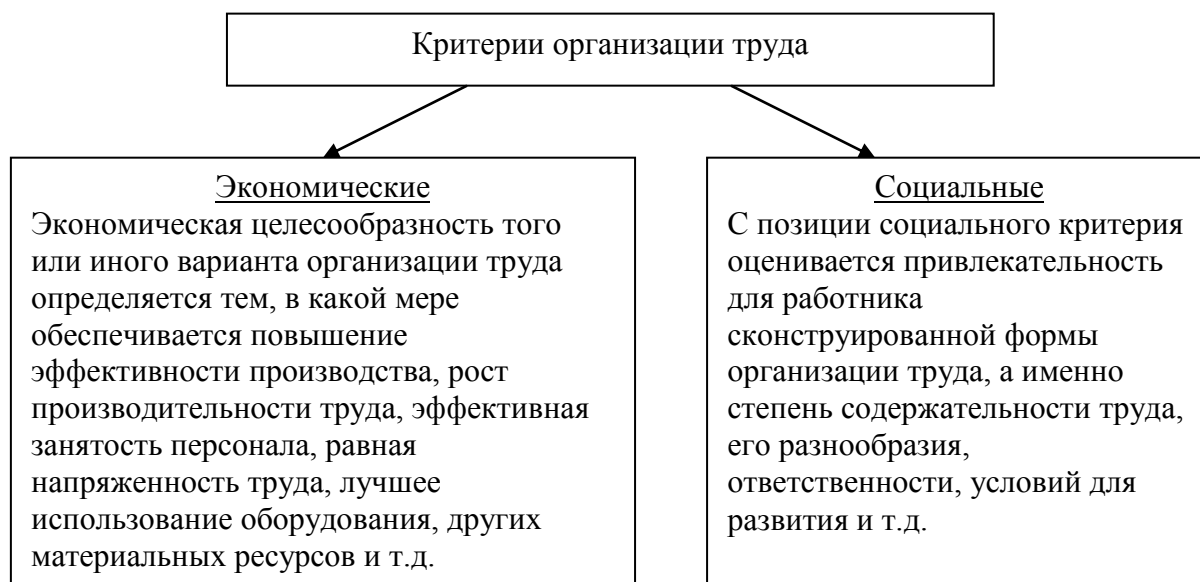


Рис. 1.2. Критерии организации труда

Важное значение при выборе форм организации труда имеют психофизиологические факторы. Труд с физиологической стороны - это функции человеческого организма и каждая такая функция, каковы бы ни были ее содержание и форма, по существу есть трата человеческого мозга, нервов, мускулов, органов чувств. В связи с этим сочетание трудовых функций должно быть оптимальным в отношении физических и нервных нагрузок, не должно вызывать отрицательных последствий. А это значит, что наряду с экономическими и социальными критериями совершенствования форм организации труда необходимо принимать во внимание физиологические и психологические критерии.

Задачи организации труда представлены на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Задачи организации труда

Рассмотрим основные функции организации труда (рисунок 1.4).

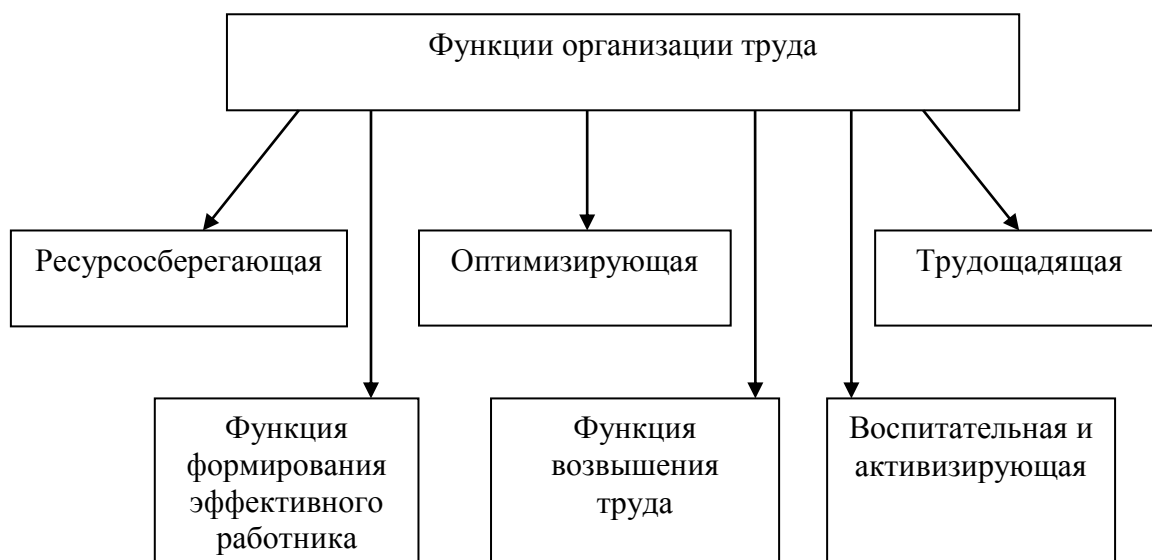


Рис. 1.4 Функции организации труда

Рассмотрим данные функции более подробно.

1. Ресурсосберегающая функция, ее еще называют трудосберегающая, нацелена прежде всего на экономию рабочего времени, результативное использование ресурсов, т.е сырья, материалов, энергии. Таким образом, экономия труда охватывает в себе не только экономию средств производства, но и ликвидацию бесполезного труда. Это достигается за счет рационального разделения и кооперации труда, применении рациональных приемов и методов труда, а также четкой организацией рабочих мест и налаженной системой их обслуживания. Повышение качества продукции также является своеобразной экономией ресурсов, поскольку оно равноценно большему количеству.

Ресурсосбережение - один из главных рычагов интенсификации производства. В современных условиях прирост потребности в топливе, энергии, металле и других материалах должен быть на 75-80% удовлетворен за счет их экономии. На это необходимо нацелить не только технологию, но и организацию труда. Следовательно, одним из критериев научности организации труда становится ее способность обеспечивать всестороннюю экономию затрат живого и прошлого труда.

2. Оптимизирующая функция выражает обеспечение полного соответствия между уровнем организации труда и прогрессивном уровне технического вооружения производства, а также в достижении научной обоснованности норм и интенсивности труда, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его конечным результатам. Оптимизация в современных условиях - центральное направление в поиске путей решения различных задач в области организации труда.

3. Функция формирования эффективного работника.

Данная функция проявляется в осуществлении на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации. Требования к качеству подбора работников и их профессиональному мастерству в условиях перехода к рыночным отношениям значительно увеличиваются. Возрастание сложности используемой техники приводит к росту ответственности исполнителей за своевременные и правильные решения и действия.

4. Трудоохраняющая функция выражается в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, а также в установлении рационального режима труда и отдыха, в использовании режима гибкого рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины. Забота общества об охране и укреплении здоровья людей - дело первостепенной важности. Проблемы здоровья людей в значительной мере определяются производственными условиями.

5. Функция возвышения труда. Данная функция способствует созданию на производстве условий для гармоничного развития человека, повышению содержательности и привлекательности труда, искоренению рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечит разнообразия труда и его гуманизации.

6. Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой

инициативы. Высокий уровень организации труда способствует формированию этих качеств работника, а чем выше качества исполнителей, тем выше и уровень организации труда.

Под формами организации труда понимаются ее разновидности в зависимости от того, как решаются вопросы планирования, учета, оплаты труда, его разделения и кооперации, управления в коллективе и др.

По способам установления плановых заданий и учета выполненной работы можно выделить:

- индивидуальную форму организации труда, когда задание устанавливается каждому работнику отдельно, ведется индивидуальный учет выполненной работы и начисляется индивидуальный заработок работнику;
- коллективную форму организации, когда производственное задание устанавливается всему коллективу в целом, учет выработки продукции также ведется по конечным результатам работы коллектива и всему коллективу начисляется заработок.

Коллективные формы организации труда по способу разделения и кооперации подразделяются на коллективы:

- с полным разделением труда, когда каждый работник занят только выполнением работы строго по своей специальности на одном рабочем месте;
- с частичной взаимозаменяемостью, когда работники владеют двумя или большим числом профессий и могут выполнять работы не только на своем рабочем месте, но и по совмещаемой профессии;
- с полной взаимозаменяемостью, когда каждый член коллектива может работать на любом рабочем месте или меняться рабочими местами по заранее продуманной схеме.

Для обеспечения функционирования любой организации прежде всего необходимы определенная расстановка работников и наделение каждого из них конкретными трудовыми функциями. Эти задачи решаются путем выбора соответствующих форм разделения труда.

Под разделением труда понимается обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса. Основным принципом разделения труда является сочетание специализации отдельных исполнителей с повышением их производственно-технического уровня. Выбор наиболее рациональных форм разделения труда, безусловно, должен опираться на всесторонний анализ специфики производства, характера выполняемых работ, требований к их качеству, степени загруженности исполнителей и т.п.

По содержанию труда и назначению выполняемых работ коллектив организации подразделяется на рабочих (основных и вспомогательных), учеников, персонал управления и обслуживающий персонал.

Наиболее распространенными формами разделения труда в организации являются: [4]

- функциональное разделение труда - распределение всего комплекса работ между различными категориями работников в зависимости от характера и специфики выполняемых ими работ, в соответствии с той ролью, которую работник выполняет в коллективе;

- профессионально-квалификационное разделение труда, осуществляемое с учетом специальности работников и сложности выполняемых ими работ;

- предметное (подetailное) разделение труда между работниками, специализирующимися на выполнении относительно законченного объема работ или изготовлении определенного изделия (детали);

- пооперационное разделение труда, обусловленное расчленением процесса изготовления изделия (детали) на составные части (операции), выполняемые различными работниками.

Разделение труда обязательно сочетается с его кооперацией, под которой понимается объединение отдельных исполнителей или их групп в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Чем глубже разделение труда, тем шире его кооперация, обеспечивающая достижение

наибольшей согласованности между работниками, выполняющими различные трудовые функции.

В целом кооперация труда в коллективе предполагает разработку наиболее целесообразных форм объединения трудовых усилий работников в зависимости от конкретных условий и целей деятельности данного коллектива.

Таким образом, можно говорить о том, что проблема разделения и кооперации труда по своей сути сводится к рациональной расстановке кадров. Такая расстановка призвана обеспечить разумное распределение функций и обязанностей между исполнителями, взаимодействие и слаженность в их работе.

Рабочее место - это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей. Основной задачей совершенствования организации и обслуживания рабочих мест является создание благоприятных условий для качественного и своевременного выполнения производственных заданий при эффективном использовании оборудования и фонда рабочего времени, минимальных физических усилиях работника и его полной безопасности.

Организация рабочих мест неразрывно связана с формами и методами организации труда. Разумно организовать рабочее место - это значит обеспечить его основным оборудованием, комплектом необходимого инструмента и приспособлений, технической и инструктивной документацией, удобной производственной мебелью; наладить бесперебойное обслуживание рабочего места вспомогательными службами; создать благоприятные условия труда.[5]

Условия труда – это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника [58].

Для укрепления здоровья работников, роста производительности их труда большое значение имеет улучшение условий труда и повышение его безопасности. Условия труда рабочих и управленческого персонала

регулируются едиными законодательными актами, нормативами и стандартами. Условия труда в организации определяются совокупностью химических, физических и биологических элементов производственной среды и трудовых процессов, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека. К числу факторов, определяющих условия труда, относятся: санитарно-гигиенические, эстетические, психофизиологические и социально-психологические.

Таким образом, одним из основных принципов организации труда является разделение трудового процесса на операции и специализация исполнителей на их выполнении. Каждый работник выполняет функции, соответствующие его квалификации — нерационально затрачивать время и силы высококвалифицированного рабочего там, где с работой смогут справиться рабочие низшей квалификации.

Мы под организацией труда будем рассматривать систему мероприятий, обеспечивающую рациональное использование рабочих кадров, которая, включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение на звенья, методы выполнения работ, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест, их обслуживание и необходимые условия труда.[1]

1.2 Законодательные основы организации и условий труда персонала организации

Важнейшим условием сохранения высокой работоспособности является соблюдение режима труда и отдыха работников.

Под режимом труда и отдыха понимается установленный в организации распорядок, который регламентирует чередование времени работы и отдыха работников на протяжении определенных периодов [10, с. 187].

Обычно выделяют два базовых вида таких режимов:

- внутрисменный режим труда и отдыха;

- недельный режим труда и отдыха.

Внутрисменный режим труда и отдыха включает продолжительность рабочего дня, где определяются начало и окончание рабочего дня, суммарная продолжительность перерывов на отдых, величина этих перерывов, а также их распределение на протяжении рабочего дня (или смены).

Продолжительность рабочего дня зависит от установленного законодательством недельного режима труда и отдыха, который в России должен длиться не более 40 ч согласно ст. 91 Трудового кодекса РФ. Здесь Россия старается соблюдать условия ратифицированной Конвенции МОТ 1935 г. № 47 «О сокращении рабочего времени до сорока часов в неделю», которая вступила в силу 23 июня 1957 г.1. Следовательно, при пятидневной рабочей неделе продолжительность рабочего дня должна составлять 8 ч, а при шестидневной - 7 ч. В данном случае мы имеем обычную или нормальную продолжительность рабочего дня. Известно, что на практике нарушается установленная норма в сфере нематериального производства. Средняя продолжительность рабочей недели офисных работников составляет 44-46 ч и выше, что чаще вызвано неудовлетворительной организацией труда. Данная практика характерна не только для России, но и тех стран, где рабочая неделя официально установлена в 36-38 ч. Например, в Великобритании в 1998 г. была внесена поправка в законодательство относительно максимальной продолжительности рабочей недели, которая не должна превышать 48 ч [10, с. 187].

В ряде случаев для некоторых категорий работников может быть официально установлена сокращенная продолжительность рабочего дня. Такими случаями являются:

- спискам соответствующих должностей сокращается до 6 ч в день (продолжительность рабочей недели не должна превышать 36 ч);
- по возрасту: для работников 15-16 лет рабочая неделя не должна длиться более 24 ч (т.е. примерно сокращается на 2 ч) , а для работников 16-

18 лет и для инвалидов 1-й и 2-й групп рабочая неделя не должна превышать 35 ч (т. е. примерно сокращается на 1 ч);

- совмещение работы с учебой для учащихся до 18 лет. Если для учащихся от 14 до 16 лет рабочий день длиться не более 2,5 ч, то для учащихся от 16 до 18 лет рабочий день длиться не более 4 ч;

- сокращенный рабочий день накануне праздничных дней на 1 ч;

- сокращение длительности на 1 ч ночной смены при сменной работе без последующих отработок.

Но есть три случая, когда эта норма не предусмотрена:

- работник по договору принят на работу в ночную смену;

- работнику уже предусмотрен сокращенный рабочий день;

- необходимость работы в ночное время предусмотрена коллективным договором или локальным нормативным актом (творческие работники, радио, телевидение и т.д.).

Практика использования рабочего времени свидетельствует о том, что в организациях достаточно часто используются режимы труда за пределами рабочего времени как по инициативе работника, так и по инициативе работодателя, при условии их правового обеспечения со стороны коллективного трудового договора. Выделяют несколько видов таких режимов:

- совместительство, которое понимается как выполнение работником другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время. Оно выступает в двух основных формах. Во-первых, это может быть внутреннее совместительство, когда работник выполняет работу по совместительству по месту основной работы. Второй формой выступает внешнее совместительство, когда работник выполняет работу по совместительству у других работодателей. При этом продолжительность рабочего времени при работе по совместительству не должна превышать четырех часов в день или половины месячной нормы

рабочего времени, установленной для соответствующей 189 категории работников, о чем прописано в статьях 60, 282, 284 Трудового кодекса РФ;

- сверхурочная работа, которая, как правило, инициируется работодателем и практикуется им в четырех основных случаях:

1) эпизодическое привлечение работников с их письменного согласия для работы в выходные и нерабочие дни;

2) по трудовому договору (ремонтные, аварийные, чрезвычайные);

3) при неявке сменщика;

4) для завершения запланированного объема работы.

Согласно ст. 99 Трудового кодекса РФ, работодатель не имеет права превышать сверхурочную работу свыше 4 ч в течение 2 рабочих дней подряд и 120 ч в год. Данная норма требует от работодателя не только строгого учета сверхурочной работы своих работников, но и регулирования этого времени;

- совмещение профессий (должностей), которое представляет собой дополнительную работу по другой профессии (должности). К разновидности совмещения профессий можно отнести также дополнительную работу по той же профессии (должности), если увеличивается объем работы или расширяются зоны обслуживания. При этом работодатель, с письменного согласия работника, устанавливает срок, содержание и объем дополнительной работы;

- ненормированный рабочий день. Данный вид режима труда за пределами рабочего времени относится к особым режимам работы. Он устанавливается по соглашению сторон или правилам внутреннего распорядка. Перечень должностей с ненормированным рабочим днем должен устанавливаться коллективным договором;

- режим гибкого рабочего времени – это рабочее время, когда начало, окончание и продолжительность рабочего дня определяются по соглашению сторон. Он устанавливается только в определенных организациях, не связанных с регламентированным рабочим временем. Преимущество данного

режима заключается в том, что работник может самостоятельно определить начало и окончание рабочего дня, а также его продолжительность.

Практика свидетельствует, что в большинстве организаций, применяющих режим гибкого рабочего времени, рабочий день делится на две части:

- фиксированную;
- гибкую (в пределах двух часов).

По соглашению сторон, работник выбирает либо гибкий рабочий день, либо гибкую рабочую неделю. Вариант гибкого рабочего дня предполагает регулирование времени начала и окончания рабочего дня, вариант гибкой рабочей недели – недоработку нормативного рабочего времени в определенные дни недели и их компенсацию в другие дни недели. Практика гибкой рабочей недели является для работников более предпочтительным вариантом, поскольку позволяет найти хорошую работу по совместительству, сочетать работу с получением дополнительного образования и т.д. Заключение трудового договора предполагает регламентацию не только рабочего времени, но и времени отдыха работника, которое понимается как время, в течение которого он свободен от исполнения трудовых обязанностей. При этом время отдыха работник может использовать по своему усмотрению.

Заключение трудового договора предполагает регламентацию не только рабочего времени, но и времени отдыха работника, которое понимается как время, в течение которого он свободен от исполнения трудовых обязанностей. При этом время отдыха работник может использовать по своему усмотрению.

В ст. 107 Трудового кодекса РФ закреплены следующие виды времени отдыха [55]:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);

- нерабочие праздничные дни;
- отпуска.

В течение рабочего дня для работника предусмотрены различные виды перерывов:

- перерывы для отдыха и питания (обеденный перерыв), время которого не включается в рабочее время;
- специальные перерывы, обусловленные технологией и организацией производства и труда, время которых включается в рабочее время.

Трудовое законодательство определяет длительность обеденного перерыва от 30 мин до 2 ч. Работодатель должен быть заинтересован в более коротком по продолжительности обеденном перерыве, что требует определенных организационных усилий.

Специальные перерывы, время которых включается в рабочее время, предусматриваются технологическими (техническими) условиями производства, а также отдельными видами работ, которые требуют предоставить работникам дополнительные перерывы. Можно выделить два вида таких перерывов:

- технологические (технические);
- дополнительные (для обогрева и отдыха).

Время технологических (технических) перерывов регламентируется внутренними локальными распоряжениями и длится не более 10 мин.

Время дополнительных перерывов для обогрева и отдыха предусмотрено в обязательном порядке для работ в горячих цехах, на открытом воздухе в холодное время года, в закрытых необогреваемых помещениях, для работников, занятых на погрузочно-разгрузочных работах, а также для других работников, условия труда которых относятся к классу вредных, опасных, тяжелых и напряженных. Время для дополнительных перерывов не должно продолжаться более 20 мин подряд и распределяется в течение рабочего дня (смены) в зависимости от характера труда, а также соответствующих отраслевых ГОСТов.

Режим ежедневного (междусменного) отдыха предполагает соблюдение следующего порядка:

- общий выходной - воскресенье;
- дополнительный выходной (суббота) предусмотрен при пятидневной рабочей неделе;
- в организациях с непрерывным производственным ритмом выходные дни определяются по графику согласно правилам внутреннего распорядка.

Нерабочие праздничные дни устанавливаются федеральными законами.

Согласно трудовому законодательству выделяется общий (для большинства работников государственного и негосударственного сектора) и специальный (для отдельных групп работников) режимы нерабочих праздничных дней.

В первом случае работодатели не имеют права в нерабочие праздничные дни привлекать работников к работам. Исключением могут быть переносы выходных и праздничных дней на другие дни по распоряжению Правительства РФ в целях их рационального использования, а также необходимость в ряде исключительных случаев привлечь работников к работам в выходные и праздничные дни, но при этом только с их письменного согласия.

Специальный режим нерабочих и праздничных дней распространяется на группы работников, занятых в отраслях, обеспечивающих жизнедеятельность населения, сферы услуг, культурнозрелищного досуга населения.

Перечень таких работ предусмотрен либо трудовым законодательством РФ, либо коллективными трудовыми договорами по рекомендациям трехсторонних отраслевых комиссий. При этом в письменном виде должно быть распоряжение работодателя о привлечении тех или иных работников в выходные и праздничные дни.

Наконец, по трудовому законодательству РФ каждый работник имеет право на ежегодный оплачиваемый отпуск.

Некоторые категории работников имеют право на оплачиваемые отпуска более 28 календарных дней, т. е., иметь удлиненный основной отпуск. Это работники:

- занятые на работах с вредными и опасными условиями труда (подземные и открытые горные работы в разрезах и карьерах, зоны радиоактивного заражения, а также все другие работы, связанные с неблагоприятным воздействием физических, химических и биологических факторов), для которых порядок предоставления дополнительного отпуска определяется Правительством РФ;

- имеющие особый характер работы (перечень категорий работников этой группы, а также минимальную продолжительность дополнительного отпуска и условия его предоставления также определяются Правительством РФ);

- с ненормированным рабочим днем, дополнительный оплачиваемый отпуск которых не может быть менее трех календарных дней. В организациях небюджетной сферы продолжительность такого отпуска определяется коллективным договором или правилами внутреннего распорядка. В организациях бюджетной сферы порядок, условия и продолжительность предоставления оплачиваемого дополнительного отпуска определяется либо Правительством РФ, либо властями субъекта РФ, либо органами местного самоуправления;

- работающие в районах Крайнего Севера или приравненных к ним местностях (ст. 116 Трудового кодекса РФ).

Продолжительность ежегодных основного и дополнительных оплачиваемых отпусков исчисляется в календарных днях и максимальным пределом не ограничивается. Важно подчеркнуть, что в число календарных дней оплачиваемого отпуска включаются выходные дни, но не включаются нерабочие праздничные дни.

В каждой организации отпуск предоставляется работнику по истечению шести месяцев непрерывной работы у данного работодателя. Есть случаи, когда отпуск может быть предоставлен до истечения шести месяцев:

- по соглашению сторон;
- женщинам перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;
- работникам моложе 18 лет;
- в случае усыновления детей до трех месяцев;
- в других случаях, предусмотренных Федеральными законами (ст. 122 Трудового кодекса РФ).

Отпуск предоставляется по графику, но допускается его перенесение на другой срок по договоренности работодателя с работником, а также с согласия работника перенесение отпуска на следующий год. Работодатель не имеет права не предоставить работнику ежегодный отпуск в течение двух лет подряд. По соглашению между работником и работодателем отпуск может быть разделен на части, одна из которых не должна быть менее 14 дней. Неиспользованная часть отпуска может быть перенесена на следующий год. Эта норма прописана в ст. 125 Трудового кодекса РФ.

Правовая защищенность работника в организации рассматривается как создание определенных гарантий от произвола администрации: право на тайну личной жизни, свободу слова и т.д. Работник должен иметь право, открыто выступать против мнения вышестоящих руководителей, не боясь подвергнуться гонениям за критику. Администрация должна вести все дела с работниками в соответствии с законом, а не произвольно.

1.3 Методы оценки организации и условий труда персонала

Показатели организации труда персонала носят как объективный, так и субъективный характер.

Для оценки организации труда, условий труда и качества трудовой

жизни в организации могут быть использованы показатели, приведенные в Таблице 1.1

Таблица 1.1

Оценка организации труда персонала и показатели уровня качества
трудовой жизни

Уровни оценки		
С позиций работника	С позиций предпринимателя	С позиций общества в целом
1	2	3
1. Удовлетворенность трудом	1. Эффективность труда	1. Качество и уровень жизни (стоимость потребительской корзины)
2. Наличие (отсутствие) стрессовых ситуаций на производстве	2. Профессиональная адаптация	2. Уровень качества рабочей силы
3. Возможности личного продвижения	3. Текучесть кадров	3. Стоимость системы социальной защиты работников и их семей
4. Условия труда	4. Трудовая дисциплина	4. Потребительское поведение
5. Возможность профессионального роста и самовыражения	5. Отчуждение труда	5. Социальная адаптация
6. Психологический климат	6. Отождествление целей работника с целями предприятия	6. Отчуждение от общества
7. Содержательность труда	7. Число конфликтов, абсентеизм	7. Показатели удовлетворенностью жизни
	8. Отсутствие случаев производственного саботажа, забастовок	

Однако традиционные показатели (абсентеизм, текучесть кадров, число конфликтов на предприятии и др.) не всегда отражают истинное положение вещей. В связи с этим необходимо для оценки организации труда и качества трудовой жизни принимать во внимание такие показатели, как пассивное присутствие на рабочем месте, безразличие к выполняемой работе, оказывающее неблагоприятное воздействие на других членов коллектива. Самореализация вне работы, ослабление интереса к делам группы, коллектива также свидетельствуют о снижении качества трудовой жизни.

К показателям, характеризующим уровень организации труда

персонала и качество трудовой жизни в организации, можно отнести:

1. Общеэкономические показатели:

- объем производства;
- производительность труда;
- эффективность труда и оценки реальных перспектив организации на выживание;
- численность;
- показатели балансовой прибыли и использование ее (на потребление и накопление);
- себестоимость продукции;
- использование основных фондов.

2. Показатели, характеризующие количество занятых, степень использовании рабочего времени, движение и подготовку кадров:

- изменение численности по различным категориям и социально-возрастным группам (в частности, по пенсионерам);
- текучесть кадров, увольнение за нарушение трудовой дисциплины и в связи с сокращением персонала;
- масштабы, характер и направление движения скрытой безработицы;
- соотношение занятых и незанятых рабочих мест, увеличение количества новых рабочих мест;
- масштабы подготовки и переподготовки кадров, меры по государственной поддержке, а также источники финансирования, как федеральные, так и местные (включая фонды занятости).

3. Показатели, характеризующие условия и охрану труда, льготы и компенсации за работу в неблагоприятных условиях:

- численность работников организации, занятых на работах, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, и занятых тяжелым физическим трудом;
- численность работников, занятых на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности;

- коэффициент частоты и тяжести производственного травматизма;
- число работников, страдающих профессиональными заболеваниями;
- уровень и динамика общей профессиональной заболеваемости;
- материальные затраты в связи с несчастными случаями (в том числе выплаты по листку нетрудоспособности);
- финансовые расходы на мероприятия по охране труда;
- объем и размеры льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда;
- фиксация факта заключения коллективных договоров, анализ его содержания и степень выполнения за анализируемый период.

4. Показатели, характеризующие фонд потребления и фонд оплаты труда:

- удельный вес тарифа в общем фонде заработной платы;
- среднемесячная заработная плата по отдельным категориям трудящихся: руководителям, специалистам, служащим, рабочим и ее динамика;
- показатели дифференциации заработной платы.

5. Социальная поддержка персонала организации:

- распределение средств по направлениям материальной помощи (компенсация в связи с удержанием стоимости питания; материальная помощь и льготы по оплате коммунальных услуг; оплата путевок на лечение и проезд к месту отдыха, содержание детей в детских дошкольных учреждениях; надбавки к пенсиям и т.д.);
- размеры основных производственных фондов и структура социальных фондов [24, с. 94-96].

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени как основного персонала, так и руководителей могут быть использованы следующие методы: анкетный и устный опросы, наблюдения.

Анкетный и устный опросы проводятся с целью изучения существующего состояния организации труда и использования рабочего

времени, а также для изучения мнения сотрудников о необходимости проведения специальных мероприятий, способствующих повышению эффективности и улучшению условий труда.

Рационализация трудовых процессов, установление технически обоснованных норм времени основывается на всестороннем изучении производственных и управленческих процессов, исследовании взаимодействия элементов их составляющих, выявлении потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

На практике изучение затрат рабочего времени руководителей и специалистов наиболее часто осуществляется с помощью специальных наблюдений, результаты которых служат для:

- совершенствования организации труда и производства;
- разработки норм и нормативов времени;
- выявления потерь и непроизводительных затрат рабочего времени;
- установления причин невыполнения или перевыполнения норм.

Наблюдения для изучения затрат рабочего времени различаются по видам, методам и способам проведения, а также по способам регистрации и формам записи результатов [26].

В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени различают следующие виды наблюдений: фотография рабочего времени, хронометраж и фотохронометраж.

В практике нормирования труда сегодня наиболее часто используется метод фотографии рабочего времени.

Характеристика данных видов наблюдений представлена в Таблице 1.2.

Таблица 1.2

Виды наблюдений и их характеристика

Характеристика наблюдений	Виды наблюдений		
	Фотография рабочего времени	Хронометраж	Фотохронометраж
1	2	3	4

Продолжение таблицы 1.2			
Осуществляемые замеры	Осуществляется замер всех без исключения, затрат времени исполнителя за определенный период времени	Только циклически повторяющихся элементов оперативной подготовительной работ	Только элементы конкретной операции, не имеющие циклической повторяемости
Проводится с целью	выявления недостатков организации труда; получения исходных данных для разработки нормативов; выявления причин невыполнения норм выработки	установления норм времени; проверки качества действующих норм; внедрения передовых приемов методов труда	Цели проведения совпадают с целями фотографии рабочего времени и хронометража
Этапы проведения	1. Подготовка к наблюдению 2. Проведение наблюдения 3. Обработка данных наблюдения 4. Анализ результатов и подготовка предложений по совершенствованию организации труда	Совпадают с этапами проведения фотографии рабочего времени	Совпадают с этапами проведения фотографии рабочего времени
Объект наблюдений	Рабочий Группа рабочих Бригада	Рабочий Группа рабочих, выполняющих одинаковые операции	Рабочий Группа рабочих, выполняющих одинаковые элементы операции
Используемые методы наблюдений	Сплошной Выборочный Моментные наблюдения	Непрерывный Выборочный Цикловой	Выборочный
Достоинства	Точность результатов, которые могут использоваться для контроля данных, полученных другими методами	Экономичен с точки зрения затрат на проведение наблюдений Точность результатов	Экономичен с точки зрения затрат на проведение наблюдений
Недостатки	Трудоемок Неэкономичен	Требуется высокой квалификации наблюдателей	Требуется высокой квалификации наблюдателей

Независимо от используемого вида наблюдения, его практическая реализация предполагает осуществление следующих этапов: подготовка к наблюдению; проведение наблюдения; обработка данных; анализ

результатов и подготовка организационно-технических предложений в соответствии с целью проводимых исследований. Содержание работ на каждом из этапов во многом зависит от выбранного объекта или метода наблюдений.

После завершения наблюдения, зарегистрированные данные должны быть систематизированы и проанализированы в соответствии с целью проводимого исследования. Содержание анализа - это область организации личной работы руководителя (специалиста). Технические приемы и средства анализа базируются на аппарате математической статистики, элементах графических методов и основаны на суммировании данных о затратах времени по различным статьям номенклатуры работ.

Для обеспечения возможности анализа затрат времени все виды затрат необходимо сгруппировать в отдельные, относительно самостоятельные группы. Классификационные группы затрат рабочего времени руководителя (специалиста) определяются в зависимости от выбранного критерия.

В качестве критерия могут выступать следующие факторы:

- характер выполняемых работ;
- функции руководства коллективом;
- место выполнения работы;
- форма работы;
- методы выполнения управленческих операций.

Используя данные о структуре затрат, можно провести анализ соответствия фактических затрат рабочего времени планируемому, а также определить потери рабочего времени с точки зрения достижимости намеченных целей. Нетрудно определить пропорцию, в которой время расходуется на получение необходимой информации, распределение заданий и передачу полномочий, проведение совещаний, телефонные разговоры, на прочие вопросы, не подлежащие классификации. Можно определить, сколько времени тратит руководитель на каждый вид работы, связанный с установившейся практикой или с решением повторяющихся задач, и сколько

на одноразовые действия, собственно административную работу [26].

В процессе аналитической работы по изучению затрат рабочего времени важно получить ответы на ряд вопросов. Для руководителей и менеджеров такими вопросами могут быть следующие:

- сколько времени тратится на выполнение специально выделенных работ?

Для этого необходимо просуммировать время, потраченное на выполнение важнейших работ по дням и за весь период наблюдений. Выделенные важнейшие задачи могут быть важными для конечных или промежуточных результатов работы или стоять под особым контролем руководителя.

- где выполнялась работа?

Ответ на этот вопрос показывает количественные затраты времени в зависимости от места пребывания руководителя.

- с кем испытуемый связан по работе?

Ответ на данный вопрос будет характеризовать взаимоотношения руководителя как в процессе основной деятельности, так и вне ее.

- как формируется рабочий день?

Рабочий день складывается из непродолжительных по времени отрезков или состоит из заранее запланированных функциональных блоков?

- какие затраты связаны с выполняемой работой?

Если имеется возможность, то анализируется соответствие затрат времени затратам финансовых или других ресурсов при выполнении анализируемых работ.

- кто загружает время руководителя?

Анализируется зарегистрированное время в соответствии с тем, от кого зависели затраты рабочего времени. Здесь важно определить, в какой мере руководитель сам определяет использование своего рабочего времени, и какова доля в использованном времени других лиц.

- в какие дни недели и в какое время руководителю (специалисту) не

удалось достичь поставленной цели?

При проведении такого рода анализа речь не идет о выявлении полной картины, а лишь о некоторых важных вопросах, связанных с распорядком рабочего дня, распределением фонда времени при решении задач с учетом его рациональной структуры.

На заключительном этапе анализа целесообразно определить причины, мешающие рационально использовать рабочее время.

Полученные в результате исследования данные и проведенный анализ должны обеспечить разработку практических предложений по рационализации использования рабочего времени и устранению основных причин потерь рабочего времени.

Вывод: В данной главе мы рассмотрели теоретические аспекты изучения организации и условий труда персонала. Организация труда персонала представляет собой совокупность конкретных форм и методов соединения людей и техники в процессе труда для достижения полезного эффекта трудовой деятельности. Значительную роль в организации труда играет социально-психологический климат, способствующий взаимодействию исполнителей в процессе работы, появлению стимулов для продуктивной работы. Важным условием является строгое соблюдение дисциплины (трудовой, технологической, инженерной, производственной), трудовой активности и творческой инициативы. Создание таких условий и является главной задачей организации труда.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ФЕРМЕР-ТОРГ-4»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фермер-Торг-4»

Общество с ограниченной ответственностью «Фермер-Торг-4», является одним из крупнейших предприятий розничной торговли. Общество было учреждено «01» августа 2012 года за основным регистрационным номером 1123123015025.

ООО «Фермер-Торг-4», дата регистрации – 1 августа 2012 года, регистратор – Инспекция Федеральной Налоговой Службы по г. Белгороду.

Полное официальное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Фермер-Торг-4».

Юридический адрес: 308012, г. Белгород, ул. Костюкова, д. 65А. Телефоны/факсы: (4722) 24-86-09.

На текущий момент ООО «Фермер-Торг-4» является частным коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ, Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действующем законодательством.

В Уставе предприятия обозначены основные задачи, цели, предмет, принципы создания и функционирования предприятия, его учредители, их адреса, денежный вклад каждого учредителя, порядок распределения прибыли, организационная структура, его руководящие органы, права и обязанности предприятия как юридического лица и участников общества, выход из состава общества, споры и порядок их разрешения, а также прекращение деятельности. Устав утвержден учредителями, зарегистрирован местными органами власти.

Основным видом деятельности является:

- "Розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями".

Организация также зарегистрирована в таких категориях как:

- "Розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах",

- "Исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения",

- "Прочая розничная торговля в специализированных магазинах".

Организационно-правовая форма (ОПФ) – общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности – частная собственность.

Организационная структура ООО «Фермер-Торг-4» представлена в Таблице 2.1.

Таблица 2.1

Организационная структура и штатная численность ООО «Фермер-Торг-4»

№ п/п	Наименование структурного подразделения	Штатная численность (ед.)
1.	Генеральная дирекция	2
	Администрация	15
Всего:		17
2.	Отдел маркетинга	6
	Всего:	6
2.	Финансовый отдел	5
	Бухгалтерия	7
Всего:		7
3.	Коммерческая дирекция	
	Отдел продаж	7
	Отдел по закупок	17
	Отдел снабжения	1
	Отдел КРО	5
	Отдел логистики	7
	Транспортно-экспедиторская служба	6
Склад	4	
Всего:		47

Продолжение таблицы 2.1		
4.	Техническая дирекция	
	Отдел проектирования	3
	Производственно-монтажный отдел	13
	Сервисная служба	4
Всего:		20
Итого:		102

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности отражены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

ООО «Фермер-Торг-4» в 2013-2015 гг.

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+; -)		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
1. Выручка от реализации товаров, руб.	1 054 343	1 037 674	981 390	-16 669	-56284	98,4	94,6
2. Себестоимость проданных товаров, руб.	813 715	824 232	859 288	10 517	35056	101,3	104,3
3. Прибыль от продаж, руб.	220 666	193 133	99 211	-27 533	-93922	87,5	51,4
4. Чистая прибыль, руб.	180 213	152 785	67 805	-27 428	-84980	84,8	44,9
5. Среднегодовая стоимость ОС, руб.	344 110	593 782	574 384	249 672	-19398	172,7	96,7
6. Среднегодовая сумма дебиторской задолженности, руб.;	59 743	78 049	88 637	18 306	10 588	130,7	113,6
7. Среднегодовая сумма кредиторской задолженности, руб.;	28 964	71 268	33 284	42 304	-37 984	246,1	46,7

Из приведенных расчетов следует, что на протяжении анализируемого периода наблюдается сокращение выручки в 2014 году на 16 669 тыс. руб. и

в 2015 году на 56 284 тыс. руб. Одновременно растет себестоимость проданных товаров на 1,3% в 2014 году и на 4,3% в 2015 году. Как следствие – прибыль от продаж сократилась на 50%. За 2013-2015гг. деятельность предприятия показывает снижение показателя чистой прибыли.

Таким образом, можно отметить, что предприятие, за счет получения прибыли, должно стремиться работать более эффективно, стремится снизить себестоимость продукции не только в количественном выражении, но и в удельном весе в объеме выручки от продаж, а также увеличивать одновременно производительность труда для более эффективной работы предприятия и экономии затрат на труд. Для более наглядного представления финансового положения предприятия необходимо проанализировать основные финансовые показатели деятельности ООО «Фермер-Тог-4».

Оценка платежеспособности предприятия является одним из главных элементов в оценке финансового состояния предприятия. Данная оценка осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов. Предварительная оценка платежеспособности и ликвидности проводится по данным бухгалтерского баланса за 2013-2015 гг. путем группировки активов и обязательств предприятия (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Группировка активов и обязательств предприятия ООО «Фермер-Торг-4»
за 2013-2015 гг.

	Группировка активов	2013г.	2014г.	2015г
А-1	Наиболее ликвидные активы	146 895	88 457	77 097
А-2	Быстрореализуемые активы	59 743	78 049	88 637
А-3	Медленно реализуемые активы	204 488	181 362	186 559
А-4	Трудно реализуемые активы	346 720	596 153	576 515
	Баланс	757 846	944 021	928 808
	Группировка пассивов			
П-1	Наиболее срочные обязательства	28 964	71 268	33 284

Продолжение таблицы 2.3				
П-2	Краткосрочные обязательства	-	-	-
П-3	Долгосрочные обязательства	0	31 382	41 586
П-4	Собственный капитал и другие постоянные пассивы	728 882	841 371	853 939
	Баланс	757 846	944 021	928 808

На основании проведенной группировки можно сделать систему неравенств для оценки ликвидности баланса за 2013-2015 гг.

$$\begin{cases} A_1 > П_1 \\ A_2 > П_2 \\ A_3 > П_3 \\ A_4 < П_4 \end{cases}$$

Исходя из полученных группировок следует, что в 2013-2015 гг. баланс организации является абсолютно ликвидным. Общество характеризуется достаточностью собственных средств, независимостью от кредиторов и инвесторов. Предприятие может своевременно погасить все свои обязательства за счет активов.

Ниже рассчитаны относительные коэффициенты ликвидности, посредством которых определяется степень и качество покрытия краткосрочных долговых обязательств ликвидными активами, для предприятия ООО «Фермер-Торг-4» за период с 2013 по 2015 годы.

Таблица 2.4

Расчет относительных коэффициентов ликвидности предприятия на примере ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015 гг.

Показатель	Нормативный	Фактический		
		2013	2014	2015
1. Коэффициент текущей ликвидности	1-3	14,2	4,9	10,6
2. Коэффициент критической ликвидности	0,7~ 1,5	7,1	2,3	4,9
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2~ 0,7	5,1	1,2	2,3
4. Превышение (не покрытие) оборотных активов над краткосрочными обязательствами		+	+	+

Продолжение таблицы 2.4				
5. Коэффициент общей текущей ликвидности	>1	8,2	2,3	3,9
6. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	≥ 1	0,9	0,7	0,8

На основании расчетов, представленных в таблице 2.4 можно сделать вывод, что коэффициент текущей ликвидности характеризует общую ликвидность и показывает, какую часть текущих обязательств предприятие может погасить за счет имеющихся текущих активов. В данной ситуации коэффициент соответствует норме, следовательно, предприятие способно выполнять все текущие кредиторские обязательства, которые обеспечиваются текущими активами.

Таблица 2.5

Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015 гг. в тыс. руб.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Темп роста, %	
				2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6
1. Общая величина запасов и затрат (ЗЗ)	204488	181362	186559	88,69	102,87
2. Наличие собственных оборотных средств (СОС)=СК-Вн.А	382162	245218	277424	64,17	113,13
3. Функционирующий капитал (ФК)= (СК+ДП)-Вн.А.	382162	276600	319010	72,38	115,33
4. Общая величина источников (ОИ) = (СК+ДП+КП)-Вн.А.	411126	347868	352294	84,61	101,27
5. Излишек или недостаток собственных оборотных средств (\pm СОС=СОК-ЗЗ)	177674	63856	90865	-	-
6. Излишек или недостаток ФК (\pm ФК=ФК-ЗЗ)	177674	95238	132451	-	-
7. Излишек или недостаток ОИ (\pm ОИ=ОИ-ЗЗ)	206638	166506	165735	-	-
8. Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации (\pm СОС, \pm ФК, \pm ОИ)	>0 >0 >0	>0 >0 >0	>0 >0 >0	-	-

После проведенных вычислений можно сделать вывод, что за исследуемый период ООО «Фермер-Торг-4» находится в абсолютно

устойчивом финансовом положении, об этом свидетельствует трехкомпонентный показатель, который показывает, что предприятие обладает достаточным объемом собственных оборотных средств, функционирующим капиталом и основными источниками.

Эффективность от использования имеющихся источников финансирования необходимо оценить, рассчитав относительные показатели финансовой устойчивости предприятия (таблица 2.6).

Таблица 2.6

Относительные показателей финансовой устойчивости, независимости, мобильности ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015гг.

Показатель	Нормативное значение	Фактический		
		2013	2014	2015
1	2	3	4	5
1. Финансовая независимость	>0.5	0,97	0,9	0,92
2. Финансовая устойчивость	0.8~0.9	0,97	0,92	0,97
3. Коэффициент финансирования	>1	25,2	8,2	11,4
4. Коэффициент инвестирования	>1	2,1	1,4	1,5
5. Коэффициент концентрации привлеченных средств	-	0,96	0,1	0,08
6. Доля дебиторской задолженности в совокупных активах	-	0,15	0,22	0,25
7. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками	-	0,54	0,74	0,67
8. Коэффициент кредиторской задолженности	-	1	0,7	0,4

После проведенных вычислений можно сделать вывод, что предприятие имеет 90% собственных источников в общей величине капитала, это говорит о том, что предприятие готово было справиться с непредвиденными обстоятельствами за счет собственного капитала. Также расчеты показали, что 0,9 часть всех активов баланса предприятие может финансировать за счет устойчивых источников. Финансовое положение предприятие устойчивое. Собственные средства превышают заемные, а следовательно предприятие независимо от внешних источников финансирования.

Доля дебиторской задолженности в совокупных активах в течение анализируемого периода постепенно увеличивается, что может создать трудности при несвоевременном возврате денежных средств. Материальные запасы и затраты предприятия полностью покрываются за счет собственных оборотных средств, что говорит о том, что предприятие в ближайшем будущем не будет нуждаться в привлечении средств для обеспечения производственными запасами.

Также для анализа экономической деятельности предприятия можно оценить такие обобщающие показатели как: рентабельность капитала, рентабельность собственного капитала, рентабельность реализации (продаж), которые предоставлены в ежеквартальном отчете предприятия ООО «Фермер-Торг-4».

Таблица 2.7

Показатели эффективности деятельности ООО «Фермер-Торг-4» за 2013-2015гг.

Показатель	2013	2014	2015	Абсол.отклонение,
				% 2015 к 2013
Рентабельность активов (всего капитала), % ($R_a = \text{ЧПр}/A$)	23,78	16,18	7,3	-16,48
Рентабельность СК, % ($R_{ск} = \text{ЧПр}/СК$)	24,72	18,16	7,94	-16,78
Рентабельность продаж, %	17,09	14,72	6,91	0,83

Из таблицы видно, что рентабельность активов в 2015 году сократилась на 16,48%, что говорит о снижении отдачи активов, с 1 рубля активов получено на 16,48% чистой прибыли меньше. Рентабельность собственного капитала к 2015 году сократилась на 16,78%, соответственно на 1 рубль собственного капитала получено на 16,78% меньше чистой прибыли

Рентабельность от продаж ООО «Фермер-Торг-4» увеличилась к 2015 году на 0,83%. Это говорит о том, что в 2015 году на каждый рубль проданной продукции приходится на 0,83% прибыли больше, чем в 2013 году.

На основе проведенного анализа основных показателей финансовой деятельности ООО «Фермер-Торг-4» можно сделать вывод, что предприятие имеет устойчивое финансовое положение, так предприятие является финансово устойчивым и платежеспособным, потому что денежные средства и средства на расчетных счетах, а также материальные оборотные активы полностью покрывают все краткосрочные текущие обязательства.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации ООО «Фермер-Торг-4»

Изучая эффективность деятельности отдела управления персоналом, необходимо проанализировать структуру системы управления персоналом, которая представлена в приложении №1.

Структура персонала ООО «Фермер-Торг-4» представлена в таблице 2.8 за последние три года в виде ранжирования по категориям персонала: руководители, специалисты и рабочие:

Таблица 2.8

Динамика численности работников ООО «Фермер - Торг»
за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2014г. к 2013 г.		Изменения 2015г. к 2014 г.	
				отклоне ние (+,-)	темпы роста, %	откло нение (+,-)	темпы роста, %
Персонал всего, в том числе	113	100	102	-13	0.88	2	1,02
Руководители	27	25	25	-2	0.92	0	1
Специалисты	47	45	38	-2	0.95	-7	0.84
Рабочие	39	37	39	-2	0.94	2	1.05

Из данной таблицы видно, что в организации преобладают в основном специалисты и рабочие. В 2015 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась численность руководителей с 27 до 25 человек. Уменьшилась

численность специалистов с 47 до 38 человек. Численность рабочего персонала осталась неизменной – 39 человек.

Возрастной состав сотрудников ООО «Фермер - Торг» 2013-2015 г. рассмотрим в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Динамика численности сотрудников по возрасту в
ООО «Фермер - Торг» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	113	100	102
20-30	45	47	44
30-40	35	32	35
40-50	20	11	14
50 и более	13	10	9

Из данной таблицы видно, что в данной организации большинство сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет. Количество персонала в возрасте свыше 50 лет – всего 9 человек.

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников ООО «Фермер - Торг» за 2013 - 2015 гг. показан в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Динамика численности мужчин и женщин в составе работников
ООО «Фермер - Торг» за 2013-2015 гг.

	2013г.		2014г.		2015г.		Отклонение	
	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес, %	2014г. к 2013г.	2015г. к 2014г.
Работники								
Женщины	96	84,9	85	0,85	85	83,3	-11	0
Мужчины	17	15,1	15	0,15	17	16,7	-2	2
Всего	113	100	100	100	102	100	-13	0

Анализ данной таблицы показал, что в данной организации преобладающее количество сотрудников женского пола по отношению к мужскому. Несмотря на то, что по сравнению с 2013 годом, в 2014 году количество мужчин в данной организации уменьшилось на 2 человека, а количество женщин на 11 человек.

Образовательная структура персонала ООО «Фермер - Торг» представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Динамика образовательной структуры персонала
ООО «Фермер - Торг» за 2013-2015 гг.

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.		Абсолютное отклонение (+;-)	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2014г. к 2013 г.	2015г. к 2014 г.
Высшее	75	66,3	67	67	69	67,6	-8	2
Среднее специальное	25	22,1	23	23	25	24,5	-2	2
Общее среднее	13	11,6	10	10	8	7,9	-3	-2
Всего	113	100,0	100	100	102	100,0	-13	2

Из данных таблицы видно, что по сравнению с 2013 годом в 2014 году значительно снизилось количество персонала с высшим образованием, а также со средне-специальным и общим средним. Это связано с уменьшением общей численности персонала на 13 человек. В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась численность персонала с высшим и средне-специальным образованием и уменьшилась с общим средним.

Далее проанализируем показатели основных кадровых процессов ООО «Фермер - Торг» за 2013-2015 гг., которые представлены в (таблице 2.12). В данной таблице мы рассмотрим списочный состав работников и количество выбывших сотрудников по различным причинам.

Анализ основных кадровых процессов ООО «Фермер-Торг-4» за 2013 -2015
гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2014 к 2013 г. отклоне ние (+,-)	2015 к 2014 г. отклоне ние (+,-)
Среднесписочная численность, чел	113	100	102	-13	2
Количество принятого персонала, чел	15	0	2	-15	2
Количество уволившихся работников, чел, в т.ч.:	20	13	0	-7	-13
- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
- по собственному желанию:	19	11	0	-8	-11
- за нарушение трудовой дисциплины	1	2	0	1	-2
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,13	0	0,02	- 0,13	0,02
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,17	0,13	0	- 0,04	- 0,13
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,17	0,13	0	- 0,04	- 0,13
Коэффициент замещения (Кз)	- 0,04	- 0,13	0,02	- 0,17	0,15
Коэффициент стабильности кадров (Кск)	0,83	0,87	1	0,04	0,03

Далее представим результаты расчетов.

1. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{пр}} = 15/113 = 0,13 \quad (2013)$$

$$K_{\text{пр}} = 0/100 = 0 \quad (2014)$$

$$K_{\text{пр}} = 2/102 = 0,02 \quad (2015)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (K_B):

$$K_B = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_B = 20/113 = 0,17 \text{ (2013)}$$

$$K_B = 13/100 = 0,13 \text{ (2014)}$$

$$K_B = 0/102 = 0 \text{ (2015)}$$

3. Коэффициент текучести кадров (K_{TK}): (2.3)

$$K_{TK} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.4)$$

$$K_{TK} = 20/113 = 0,17 \text{ (2013)}$$

$$K_{TK} = 13/100 = 0,13 \text{ (2014)}$$

$$K_{TK} = 0/102 = 0 \text{ (2015)}$$

4. Коэффициент замещения (K_3):

$$K_3 = \frac{\text{Количество приняты} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.5)$$

$$K_3 = (15-20) / 113 = - 0,04 \text{ (2013)}$$

$$K_3 = (0-13) / 100 = - 0,13 \text{ (2014)}$$

$$K_3 = (2-0) / 102 = 0,02 \text{ (2015)}$$

При оценке уровня организации управления в ООО «Фермер-Торг-4» используют коэффициент стабильности кадров ($K_{СК}$):

$$K_{СК} = 1 - \frac{P'_{ув}}{P + P_{п}} \quad (2.6)$$

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

P - среднесписочная численность работников

$P_{п}$ - численность вновь принятых за отчетный период работников

5. Коэффициент стабильности кадров ($K_{ск}$)

$$K_{ск} = 1 - (20/113 + 15) = 0,83 \quad (2013)$$

$$K_{ск} = 1 - (13/100 + 0) = 0,87 \quad (2014)$$

$$K_{ск} = 1 - (0/102 + 2) = 1 \quad (2015)$$

В организации оплата труда соответствует действующему законодательству. На предприятии применяется сдельная и премиальная формы оплаты труда. Вследствие чего, у работников имеется мотивация к улучшению эффективности труда.

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, входят следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. п.);
- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

На основании данных можно сделать вывод, что ситуация кадровых процессов в ООО «Фермер-Торг-4» на протяжении последних трех лет (2013-2015 гг.) стабильная.

Об этом свидетельствует достаточно высокий коэффициент стабильности кадров и низкий коэффициент оборота по выбытию. Наблюдается динамика снижения текучести кадров и числа сокращений. Мы

видим, что в 2015 году по сравнению с 2014 коэффициент стабильности кадров равен 1, что свидетельствует о стабильности кадровых процессов в ООО «Фермер-Торг-4».

2.3 Анализ системы организации и условий труда персонала организации

Рассмотрим организацию и условия труда персонала в ООО «Фермер-торг-4». Используемый метод исследования – наблюдение. Таким образом, для исследования состояния рабочих мест был выбран отдел управления персоналом ООО «Фермер-торг-4».

В данный отдел входят 8 человек:

- начальник отдела управления персоналом;
- 5 инспекторов по кадрам;
- специалист по подбору персонала;
- специалист по обучению персонала.

Рассмотрим рабочее место инспекторов по кадрам отдела кадров В кабинете осуществляют рабочий процесс 5 инспекторов по кадрам.

Для выполнения своих трудовых обязанностей инспекторам по кадрам выделен 1 кабинет общей площадью 25 кв.м. Напольное покрытие – линолеум, что является оптимальным покрытием для рабочих кабинетов офисных сотрудников. В кабинете имеется система отопления. Рабочее место каждого инспектора оборудовано столом с приставкой для компьютера, стулом, тумбочкой с выдвижными ящиками для хранения документации, канцелярских товаров и личных принадлежностей. На столе каждого специалиста стоит ПК, клавиатура, мышь. Персональные ПК имеют мониторы с плоским экраном, который обладает частотой 85 МГц, что является нормой для работающих за компьютером. У некоторых специалистов помимо своей оргтехники стоит принтер, факс и МФУ, что доставляет определенные неудобства.

Трудовые книжки и другая документация повышенной секретности хранится в металлическом сейфе, который закрывается на ключ. Остальная документация хранится в специальных шкафах.

Более подробно анализ организации рабочих мест инспекторов по кадрам отдела управления персоналом представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Анализ организации рабочих мест инспекторов по кадрам отдела кадров в
ООО «Фермер-Торг-4»

№	Показатели	Санитарные правила и нормы СанПиН 2.2.2.542-96	Состояние рабочих мест в организации
1	Пространственная планировка рабочего места		
1.1	Площадь кабинета	6 кв. м на 1 чел., т.е. не менее 30 кв. м.	25 кв. м
1.2	Форма кабинета	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5; либо 1 :2;	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5
1.3	Высота потолков	2,83-3,25 м	2,7 м
1.4	Соотношение площади пола и окон	1:10 для служебных помещений, площадь окна = 2,4 м ²	1:10
2	Санитарные требования		
2.1	Средняя температура воздуха	В теплый период - 22-25(°С) В холодный -18-22(°С)	27 (°С) 18 (°С)
2.2	Относительная влажность воздуха (%)	Не более 75 зимой, не более 55 летом	Летом 59 %
2.3	Уровень шума	До 50 Дбл	56 Дбл
2.4	Скорость движения воздуха (м/с)	До 0,3	0,5 (м/с)
2.5	Искусственное освещение	200 лк для малых ламп, 75 лк для ламп накаливания	При всех включенных осветительных приборах 74 Люкс
3	Офисная мебель		
3.1	Рабочий стол	Высота рабочей поверхности стола для взрослых пользователей должна регулироваться в пределах 680 - 800 мм; при отсутствии такой возможности высота рабочей поверхности стола должна составлять 725 мм	Имеется 5 рабочих столов по 720 мм, на них же стоит оргтехника
3.3	Вспомогательный стол	Для установки средств связи	Отсутствует

Продолжение таблицы 2.13			
3.4	Рабочий стул	Подбирается в соответствии с антропометрическими данными	Имеется 5 крутящихся стульев подъемно-поворотным и регулируемым по высоте и углам наклона сиденья и спинки
3.5	Кресла и стулья для посетителей		2 дополнительных кресла для посетителей
3.6	Шкафы для хранения документов	Специальные	Имеется 3 шкафа для документов
4	Средства организационной техники		
4.1	Компьютер		5 компьютеров
4.3	Принтер		1 принтер
4.4	Копировально-множительная техника		Имеется 1 МФУ
4.5	Уничтожитель бумаги		отсутствует
4.6	Средства для вычислительных операций	Калькулятор	3 шт.
5	Средства для связи и системы информации		
5.1	Телефон многофункциональный		1 шт.
5.2	Переговорное устройство внутренней связи		1 шт.
5.3	Телефакс		1 шт.
5.4	Радиотелефон		1 шт.
6	Инвентарь		
6.1	Корзина для бумаг		5 шт.
6.2	Лампа настольная		отсутствуют

Из данных таблицы видно, что общая площадь кабинета очень маленькая. По стандарту площадь рабочего кабинета, рассчитанного на 5 сотрудников должна составлять не менее 30 кв.м., а в данном случае она составляет всего 25 кв.м.

Помимо инспекторов по кадрам, в отделе работают специалист по отбору персонала и специалист по обучению персонала. Для них выделен отдельный кабинет, общей площадью 16 кв.м., что вполне соответствует

нормам. Каждое рабочее место оснащено столом с приставкой, тумбой и стулом. У каждого сотрудника имеется персональный ПК с необходимой для работы оргтехникой. В кабинете имеется 3 шкафа для документов. Более детальная информация в таблице 2.14

Таблица 2.14

Анализ организации рабочих мест специалистов по подбору и обучению персонала в ООО «Фермер-Торг-4»

№	Показатели	Санитарные правила и нормы СанПиН 2.2.2.542-96	Состояние рабочих мест в организации
1	Пространственная планировка рабочего места		
1.1	Площадь кабинета	6 кв. м на 1 чел., т.е. не менее 30 кв. м.	16 кв. м
1.2	Форма кабинета	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5; либо 1 :2;	Прямоугольник с соотношением сторон 1:1,5
1.3	Высота потолков	2,83-3,25 м	2,7 м
1.4	Соотношение площади пола и окон	1:10 для служебных помещений, площадь окна = 2,4 м ²	1:10
2	Санитарные требования		
2.1	Средняя температура воздуха	В теплый период - 22-25(°С) В холодный -18-22(°С)	24 (°С) 18 (°С)
2.2	Относительная влажность воздуха (%)	Не более 75 зимой, не более 55 летом	Летом 54 %
2.3	Уровень шума	До 50 Дбл	50 Дбл
2.4	Скорость движения воздуха (м/с)	До 0,3	0,3 (м/с)
2.5	Искусственное освещение	200 лк для малых ламп, 75 лк для ламп накаливания	При всех включенных осветительных приборах 75 Люкс
3	Офисная мебель		
3.1	Рабочий стол	Высота рабочей поверхности стола для взрослых пользователей должна регулироваться в пределах 680 - 800 мм; при отсутствии такой возможности высота рабочей поверхности стола должна составлять 725 мм	Имеется 2 рабочих стола по 720 мм
3.3	Вспомогательный стол	Для установки средств связи	Отсутствует

Продолжение таблицы 2.14			
3.4	Рабочий стул	Подбирается в соответствии с антропометрическими данными	Имеется 2 крутящихся стульев подъемно-поворотным и регулируемым по высоте и углам наклона сиденья и спинки
3.5	Кресла и стулья для посетителей		2 дополнительных кресла для посетителей
3.6	Шкафы для хранения документов	Специальные	Имеется 3 шкафа для документов
4	Средства организационной техники		
4.1	Компьютер		2 компьютера
4.3	Принтер		1 принтер
4.4	Копировально-множительная техника		Имеется 1 МФУ
4.5	Уничтожитель бумаги		отсутствует
4.6	Средства для вычислительных операций	Калькулятор	2 шт.
5	Средства для связи и системы информации		
5.1	Телефон многофункциональный		отсутствует
5.2	Переговорное устройство внутренней связи		1 шт.
5.3	Телефакс		отсутствует
5.4	Радиотелефон		1 шт.
6	Инвентарь		
6.1	Корзина для бумаг		2 шт.
6.2	Лампа настольная		отсутствуют

Из данной таблицы мы видим, что кабинет, в котором находятся специалисты по подбору и обучению персонала имеет более комфортные условия труда. Он более просторный, в нем достаточное количество шкафов, оргтехники. Температурный режим, влажность воздуха и освещенность соответствуют требованиям.

Из проведенного нами опроса было выявлено, что сотрудники зачастую задерживаются на работе, без дополнительной оплаты труда. Рассмотрим недельный график работы специалиста по обучению персонала.

Показатели динамики посещаемости рабочего места специалиста по
обучению персонала

№	Наименование	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ
1.	Время прихода на работу	8.52	8.47	8.55	8.49	8.56
2.	Время ухода на обеденный перерыв	13.07	13.12	13.09	13.21	13.09
3.	Время возвращения с обеденного перерыва	13.54	13.50	13.53	14.00	13.48
4.	Время ухода с работы	18.12	18.42	19.08	19.16	18.32

Из данной таблицы видно, что специалист по обучению персонала вовремя приходит на работу. На обеденный перерыв уходит с опозданием и раньше с него возвращается. Также видим, что уходит с работы с опозданием.

При 40-часовой рабочей неделе 8 часовой рабочий день составляет 480 минут. Посчитаем насколько задерживался данный сотрудник в течение недели на своем рабочем месте. Время перерывов не учитывается, но учитываются минуты позднего ухода на перерыв и раннего возвращения с него.

ПН

Рабочий день начался без опозданий с 9.00, закончился в 18.12, уход на обеденный перерыв был на 7 минут позже и возвращение из него было на 6 минут раньше т.е. $480 \text{ минут} + 12 \text{ минут} + 7 \text{ минут} + 6 \text{ минут} = 505 \text{ минут}$.

ВТ

Рабочий день начался без опозданий с 9.00, закончился в 18.42, уход на обеденный перерыв был на 12 минут позже и возвращение из него было на 10 минут раньше т.е. $480 \text{ минут} + 42 \text{ минуты} + 12 \text{ минут} + 10 \text{ минут} = 544 \text{ минуты}$.

СР

Рабочий день начался без опозданий с 9.00, закончился в 19.08, что на 68 минут позже положенного времени; уход на обеденный перерыв был на 9

минут позже и возвращение из него было на 7 минут раньше т.е. 480 минут + 68 минуты + 9 минут + 7 минут = 564 минуты.

ЧТ

Рабочий день начался без опозданий с 9.00, закончился в 19.16, что на 76 минут позже положенного времени; уход на обеденный перерыв был на 21 минуту позже и возвращение из него было на вовремя т.е. 480 минут + 76 минут + 21 минуту = 577 минут.

ПТ

Рабочий день начался без опозданий с 9.00, закончился в 18.32, уход на обеденный перерыв был на 9 минут позже и возвращение из него было на 12 минут раньше т.е. 480 минут + 32 минуты + 9 минут + 12 минут = 533 минуты.

Для того, чтобы узнать чем в течении дня занимался данный сотрудник рассмотрим фактический баланс рабочего времени данного сотрудника.

Таблица 2.16

Фактический баланс рабочего времени специалиста по обучению персонала

№	Наименование затрат рабочего времени	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ
1.	Подготовительно-заключительное время	20	22	28	25	30
2.	Оперативное время	435	481	489	487	455
3.	Перерывы на отдых и личные потребности	30	26	23	35	20
4.	Нарушение трудовой дисциплины	20	25	24	30	28
6.	Итого	505	544	564	577	533

Из данной таблицы видно, что оперативное время специалиста по обучению персонала превышает 8-ми часовой рабочий день, т.е. 480 минут.

Исходя из данных таблицы, мы можем посчитать коэффициент переработки рабочего времени, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Кпр.} = \text{Тф.} / \text{Тм.в.ф.} * 100, \quad (2.7)$$

где Тф. – фактически отработанные часы в урочное время;

Тм.в.ф. – максимально возможный фонд рабочего времени.

В среднем, специалист по обучению персонала отрабатывает за день 9 часов 8 минут, что составляет 545 минут. Посчитаем коэффициент переработки данного специалиста.

$K_{пр.} = 545/480 * 100 = 113,5 \%$, из полученного результата видно, что переработка составляет 13,5% в день.

Выводы: В данной главе мы рассмотрели организационно-экономическую характеристику ООО «Фермер-Торг-4», дали краткое описание организационной структуре и экономическим показателям организации. В данной организации наблюдается сокращение выручки в 2014 году на 16669 тыс. руб. и в 2015 году на 56284 тыс. руб. Одновременно растет себестоимость проданных товаров на 1,3% в 2014 году и на 4,3% в 2015 году. Как следствие – прибыль от продаж сократилась на 50%. За 2013-2015гг. деятельность предприятия показывает снижение показателя чистой прибыли.

На основе проведенного анализа кадровых процессов в ООО «Фермер-Торг-4» можно сказать следующее, в данной организации большинство сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет, преобладающее большинство сотрудников женского пола.

В целом, ситуация кадровых процессов в ООО «Фермер-Торг-4» на протяжении последних трех лет (2013-2015 гг.) стабильная. Об этом свидетельствует достаточно высокий коэффициент стабильности кадров и низкий коэффициент оборота по выбытию. Наблюдается динамика снижения текучести кадров и числа сокращений. Мы видим, что в 2015 году по сравнению с 2014 коэффициент стабильности кадров равен 1, что свидетельствует о стабильности кадровых процессов в ООО «Фермер-Торг-4».

**ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО
«ФЕРМЕР-ТОРГ-4»**

**3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации и
условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4»**

Проведя анализ организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4» мы выявили следующие проблемы, которые требуют совершенствования:

1. Переработка рабочего времени (ненормированный рабочий день) специалиста по обучению персонала.

Это объясняется тем, что данный специалист один не справляется с большим объемом работы. В ООО «Фермер-Торг-4» постоянно проводится обучение всех категорий персонала, регулярно проводятся тренинги для продавцов. И данному специалисту сложно в одиночку разрабатывать программы тренингов и обучения для персонала.

2. Несоответствующие требованиям условия труда в кабинете инспекторов отдела кадров .

Из-за того, что кабинет маленький и в нем находится много людей, в летний период в кабинете повышенная температура воздуха и влажность, что сказывается на самочувствии сотрудников. Также в кабинете достаточно высокий уровень шума, что приводит к быстрой утомляемости сотрудников.

На наш взгляд, в кабинете недостаточное количество шкафов для личных дел сотрудников и документации. Минусом является то, что оргтехника стоит на столах сотрудников, а не на отдельной тумбочке и занимает много места. Инспектора отдела кадров работают с большим количеством документации и 1 принтера на весь отдел недостаточно.

Таким образом, на основании выявленных недостатков нами были разработаны мероприятия, способствующие совершенствованию организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4».

План мероприятий по совершенствованию организации и условий труда персонала представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1.

План мероприятий по совершенствованию организации и условий труда персонала ООО «Фермер-Торг-4»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятие	Результат
1.	Переработка рабочего времени специалиста по обучению персонала	Данный специалист не справляется в одиночку с большим объемом работы и организации необходимо ввести еще одну должность специалиста по обучению персонала.	Повышение квалификации инспектора отдела кадров по программе «Управление персоналом» на базе НИУ БелГУ	Снижение переработки рабочего времени специалиста по обучению персонала за счет введения должности 2-го специалиста по обучению персонала
2.	Несоответствующие требованиям условия труда в кабинете инспекторов отдела кадров.	1.1. Перевести одного инспектора отдела кадров на должность специалиста по обучению персонала, освобождение места, соответствие нормам 4 чел. * 6 кв.м. = 24 кв.м. 1.2. На освободившееся место сотрудника купить и установить недостающий шкаф для документов;	1.1. Переселить инспектора отдела кадров в кабинет к специалисту по обучению персонала; 1.2. Покупка шкафа для документации;	1.1. Уменьшение количества сотрудников в кабинете с 5 до 4 чел., освобождение места. 1.2. Установка недостающего шкафа для документов;

		1.3. Рядом со шкафом установить компактную тумбу для оргтехники, которая стоит на столах сотрудников; 1.4 Покупка недостающего принтера, потому что 1 принтера на весь отдел мало.	1.3. Покупка компактной тумбы для оргтехники; 1.4 Покупка принтера	1.3 Перенос оргтехники со столов сотрудников на тумбу; 1.4 Установка недостающего принтера
--	--	---	---	---

Раскроем наши мероприятия более подробно.

Так как один специалист по обучению персонала не справляется с большим объемом работы мы предлагаем прикрепить к нему второго человека. Так как создание новой должности достаточно дорогое мероприятие, мы предлагаем обучить и перевести его из инспекторов отдела кадров. В отделе 5 человек занимают должность инспектора отдела кадров, это достаточное количество для штата в 102 человека.

Таким образом, мы из кабинета инспекторов отдела кадров заберем 1 человека и переселим в кабинет к специалистам по обучения и подбору персоналом, у которых площадь кабинета и условия труда позволяют это сделать. Благодаря этому, место в кабинете инспекторов отдела кадров освободится и будет соответствовать нормам, а специалист по обучению персоналом передаст часть своих обязанностей второму специалисту и перестанет перерабатывать рабочее время и задерживаться на работе.

На освободившееся место инспектора отдела кадров мы установим купленный шкаф для документов и тумбу для оргтехники, чтобы убрать МФУ и факс со столов сотрудников.

Стоимость предложенных нами мероприятий представлена в таблице 3.2.

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-торг-4»

№	Мероприятие	Период реализации	Ответственные	Затраты
1.	Повышение квалификации инспектора отдела кадров по программе «Управление персоналом» на базе НИУ БелГУ	с 21.09.2016 по 27.09.2016	Начальник отдела управления персоналом	7500 руб.
3.	Перевод 1 инспектора отдела кадров в специалисты по обучению персоналом	с 28.09.2016 по 08.10.2016	Начальник отдела управления персоналом	В рамках заработной платы отдела управления персоналом
2.	Покупка шкафа для документов	с 09.10.2016 по 14.10.2016	Начальник отдела управления персоналом, бухгалтер	15 000 руб.
3.	Покупка тумбы для оргтехники	с 09.10.2016 по 14.10.2016	Начальник отдела управления персоналом, бухгалтер	4 000 руб.
4.	Покупка принтера	С 15.10.2016 по 20.10.2016	Начальник отдела управления персоналом, бухгалтер	6 500 руб.
Итого:				33 000 руб.

Из таблицы видно, что затраты на предложенные нами мероприятия составляют 33 000 руб.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации и условий труда персонала организации в ООО «Фермер-Торг-4»

Напомним, затраты необходимые на реализацию предложенных мероприятий составляют 33 000 руб.

Рассчитаем коэффициент переработки рабочего времени специалиста по обучению персонала.

$$\text{Кпр.} = \text{Тф.} / \text{Тм.в.ф.} * 100, \quad (3.1)$$

где Тф. – фактически отработанные часы в урочное время;

Тм.в.ф. – максимально возможный фонд рабочего времени.

В среднем, специалист по обучению персонала отрабатывает за 545 минут. Предположим, что 20% своей работы он передает обученному инспектору отдела кадров, и отработанное время составляет 436 минут.

Посчитаем коэффициент переработки рабочего времени специалиста по обучению персонала после предложенных мероприятий.

$$\text{Кпр.} = 436/480 * 100 = 91 \%$$

Напомним, что до предложенных нами мероприятий коэффициент переработки рабочего времени специалистом по обучению персонала составлял 113,5 %.

Таким образом, экономический эффект от реализации данных мероприятий составит :

$$\text{Эф} = \text{Кпр1} - \text{Кпр2}; \quad (3.2)$$

где, Эф - экономический эффект переработки рабочего времени, %;

Кпр1 - коэффициент переработки рабочего времени до предложенных мероприятий, %;

Кпр2 - коэффициент переработки рабочего времени после предложенных мероприятий, %.

$$\text{Таким образом, } \text{Эф} = 113,5 \% - 91\% = 22,5 \%$$

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий:

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{З}; \quad (3.3)$$

Где Эф – экономическая эффективность,

П – прибыль;

З – затраты.

$$\text{Эф} = 67\ 805 - 33\ 000 = 34\ 805 \text{ руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости предложенных нами мероприятий:

$$B = Z_p / \text{Эф}, \quad (3.4)$$

где: В - время окупаемости предложенных затрат;

Z_p - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

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

$$B = 33\ 000 / 34\ 805 = 0,9.$$

Таким образом, срок окупаемости наших мероприятий составляет 9 месяцев.

Выводы: По результатам анализа организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4» нами были предложены и разработаны следующие мероприятия:

- повышение квалификации инспектора отдела кадров по программе «Управление персоналом» на базе НИУ БелГУ;
- перевод 1 инспектора отдела кадров в специалисты по обучению персоналом;
- покупка шкафа для документов;
- покупка тумбы для оргтехники;
- покупка принтера.

После проведенных расчетов коэффициент переработки рабочего времени специалиста по обучению персонала удалось снизить на 22,5%. Экономическая эффективность мероприятий составила 34 805 руб., а срок окупаемости 9 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На текущий момент ООО «Фермер-Торг-4» является частным коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ, Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действующем законодательством.

ООО «Фермер-Торг-4» находится в абсолютно устойчивом финансовом положении, об этом свидетельствует трехкомпонентный показатель, который показывает, что предприятие обладает достаточным объемом собственных оборотных средств, функционирующим капиталом и основными источниками.

Среднесписочная численность персонала в ООО «Фермер-Торг-4» составляет 102 человека.

В 2015 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась численность руководителей с 27 до 25 человек. Уменьшилась численность специалистов с 47 до 38 человек. Численность рабочего персонала осталась неизменной – 39 человек.

Большинство сотрудников данной организации находится в возрасте от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет. Количество персонала в возрасте свыше 50 лет – всего 9 человек.

В данной организации преобладающее количество сотрудников женского пола по отношению к мужскому. Несмотря на то, что по сравнению с 2013 годом, в 2014 году количество мужчин в данной организации уменьшилось на 2 человека, а количество женщин на 11 человек.

По сравнению с 2013 годом в 2014 году значительно снизилось количество персонала с высшим образованием, а также со средне-специальным и общим средним. Это связано с уменьшением общей численности персонала на 13 человек. В 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась численность персонала с высшим и средне-специальным

образованием и уменьшилась с общим средним.

В организации оплата труда соответствует действующему законодательству. На предприятии применяется сдельная и премиальная формы оплаты труда. Вследствие чего, у работников имеется мотивация к улучшению эффективности труда.

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, входят следующие компоненты:

- базовая оплата по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов;
- надбавки и премии за результативность труда;
- социальные выплаты, включающие ряд добровольных услуг предприятия (оплату транспорта, повышения квалификации, медицинских услуг, детских садов, страхования жизни и т. п.);
- доплаты и компенсации за условия и тяжесть труда.

На основании данных можно сделать вывод, что ситуация кадровых процессов в ООО «Фермер-Торг-4» на протяжении последних трех лет (2013-2015 гг.) стабильная.

Об этом свидетельствует достаточно высокий коэффициент стабильности кадров и низкий коэффициент оборота по выбытию. Наблюдается динамика снижения текучести кадров и числа сокращений. Мы видим, что в 2015 году по сравнению с 2014 коэффициент стабильности кадров равен 1, что свидетельствует о стабильности кадровых процессов в ООО «Фермер-Торг-4».

На основании анализа организации и условий труда в ООО «Фермер-Торг-4» нами были выявлены следующие проблемы:

1. Переработка рабочего времени специалиста по обучению персонала.

Это объясняется тем, что данный специалист один не справляется с большим объемом работы. В ООО «Фермер-Торг-4» постоянно проводится обучение всех категорий персонала, регулярно проводятся тренинги для

продавцов. И данному специалисту сложно в одиночку разрабатывать программы тренингов и обучения для персонала.

2. Несоответствующие требованиям условия труда в кабинете инспекторов по охране труда.

Из-за того, что кабинет маленький и в нем находится много людей, в летний период в кабинете повышенная температура воздуха и влажность, что сказывается на самочувствии сотрудников. Также в кабинете достаточно высокий уровень шума, что приводит к быстрой утомляемости сотрудников.

На наш взгляд, в кабинете недостаточное количество шкафов для личных дел сотрудников и документации. Минусом является то, что оргтехника стоит на столах сотрудников, а не на отдельной тумбочке и занимает много места. Инспектора по кадрам работают с большим количеством документации и 1 принтера на весь отдел недостаточно.

Таким образом, на основании выявленных недостатков нами были разработаны мероприятия, способствующие совершенствованию организации и условий труда персонала в ООО «Фермер-Торг-4»:

- повышение квалификации инспектора отдела кадров по программе «Управление персоналом» на базе НИУ БелГУ;
- перевод 1 инспектора отдела кадров в специалисты по обучению персоналом;
- покупка шкафа для документов;
- покупка тумбы для оргтехники;
- покупка принтера.

После проведенных расчетов коэффициент переработки рабочего времени специалиста по обучению персонала удалось снизить на 22,5%.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий составила 34 805 руб., а срок окупаемости 9 месяцев.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] Москва: Витрем, 2012. -192 с.
2. Алексеева С.Г. Теория управления [Текст]: учеб. пособие / С.Г.Алексеева, В.П.Фомина. - Москва: Изд-во Московского государственного открытого университета, 2011. - 91 с.
3. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала [Текст] / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев; под общ. ред. А.Я. Анцупова.- Москва: ЮНИТИ, 2012. - 303 с.
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; под общ. ред. Т.Ю. Базаровой. - 2-е изд., перераб. и дополн. - Москва: ЮНИТИ, 2012.- 563 с.
5. Баликоев В.З. Управление персоналом [Текст] / В.З Баликоев. - Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. - 732 с.
6. Беннет Роджер. Секреты эффективного управления [Текст] / Роджер Беннет. - Москва: Издательство «Лори», 2011. - 216 с.
7. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во «Экономика», 2009. – 150 с.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом [Текст]: учеб. для вузов / М.И. Бухалков. Москва: Инфра-М, 2013. - 638с.
9. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П., Федотов А.В. Экономика и организация управления вузом. СПб.: Издательство «Лань», 2009. – 448 с.
10. Васнева Н.Н. Основы организации труда. [Текст] / Н.Н. Васнева, С.А. Васнев / учеб. пособие. - М.: НИЯУ МИФИ, 2010. – 312 с.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента. [Текст] – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2009. – 480 с.
12. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] / А. Вязигин.- Москва: Изд-во Вершина, 2013. - 256 с.

13. Гагарина, Л. Больше методик - хороших и разных: оценка персонала была и остается важнейшим направлением [Текст] /Л. Гагарина // Служба кадров и персонал. 2009.- № 12. - С. 51-57.

14. Галькович Р.С., Набоков В.И. [Текст]: Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 432 с.

15. Герчикова И.Н. Менеджмент. [Текст] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 501 с.

16. Глухов В.В. Менеджмент. [Текст] – СПб.: Специальная литература, 2012. – 700 с.

17. Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. [Текст]: Экономика предприятия. – М.:Юнити, 2011. – 368 с.

18. Грузинов В.П., Грибов В.Д. [Текст]: Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 208 с.

19. Горленко О.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / О.А. Горленко, Д.В. Ерохон, Т.П. Можаяева. – Брянск, 2012.- 456 с.

20. Егорова Е.А. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / под ред. Е.А. Егорова, О.В. Кучмаева - Москва. Изд-во Московская финансово-промышленная академия, 2013 - 80 с.

21. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин - Н.Новгород, 2011. - 398 с.

22. Железцов А. Маркетинг персонала [Текст] / А. Железцов // Оценка трудовой деятельности. – 2012. – №2. – С. 53–64.

23. Зайцева Т.В. Управление персоналом [Текст] : учебник. / Т.В Зайцева, Зуб А.Т.; под общ. ред. Т.В. Зайцевой. - Москва: ИД «Форум»: Инфра - М, 2012. - 328 с.

24. Исаенко А.Н. Кадры холдинга [Текст] / А.Н. Исаенко // Технология управления.- 2011. - №4. - С.17

25. Казанцева А.К. Основы менеджмента [Текст] учеб. пособ./ А.К. Казанцева.- Москва: Инфра.- 2013.- 354с.

26. Калачева С.А. Аттестация [Текст] / С.А. Калачева.- Москва: Приор, 2013. - 234 с.

27. Кафидов В.В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для вузов / В.В. Кафидов. - 2-е издание - Москва: Академический Проект, 2012. - 160 с.

28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. - 447 с.

29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА - М, 2012. - 638 с.

30. Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]: учеб.- практ. пособие / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова; под общ. ред. А.Я. Кибанова. - Москва: Финстатинформ, 2011.- 302 с.

31. Кибанов А.Я., В. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л. Ивановская; под общ. ред. А.Я. Кибанова. - Москва: ИНФРА, 2011. - 300 с.

32. Кляйнманн М. Ассесмент-центр. Современные технологии оценки персонала [Текст] / М. Кляйнманн. - Москва: Гуманитарный центр, 2012. - 128 с.

33. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Подбор и оценка персонала, оформление трудовых отношений [Текст] / Г.А. Корнийчук. - Москва: Омега-Л, 2012. - 191 с.

34. Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебно- практическое пособие / М.Б. Курбатова, М.И. Магура, В.В. Травин; под. общ. ред. М.Б. Курбатовой. - Москва: Дело, 2012. - 128 с.

35. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст]: учебник для вузов / В. С. Липатов. - Москва: Люкс-арт, 2014.- 298с.

36. Магура М. И. Современные персонал - технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б Курбатова. - Москва, 2011. – 300с.

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

48. Сергиенко, С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала [Текст]: учебник / С.К Сергиенко. – Москва : Кн. мир, 2012. - 378с.

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

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

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

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

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

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

55. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Виды времени отдыха [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c32a74f0e9db270d3f1b2e91e2b6b78de0c8f8a8/

56. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Статья 122. Порядок предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков. [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/56236a39da1eba84f52b37d378edbffd1710628e/

57. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Статья 127. Реализация права на отпуск при увольнении работника [Электронный ресурс].- Режим доступа:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/2f173da324a5464ef649b88f7347b8a17d200dae/

58. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ. Статья 209. Основные понятия. [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/78f36e7afa535cf23e1e865a0f38cd3d230eecf0/

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

69. Шмидт В. Проблемы и технологии оценки персонала [Текст] / В. Шмидт. - Москва: Изд-во Речь, 2013. – 160 с.

70. Шульц, Т. Инвестиции в человеческий капитал [Текст] / Т. Шульц // Американская экономика. Москва – 2012 – №1. С. 23

71. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. [Текст]: Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 2009. – 304 с.