

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**

**Выпускная квалификационная работа**

**студентки очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
4 курса группы 05001242  
Шишкиной Екатерины Сергеевны**

Научный руководитель:  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления  
персоналом, Бабинцева Е.И.

Рецензент  
Менеджер по персоналу  
ООО «Белгородская транспортно-  
строительная компания»  
Ефанова Т.С.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА .....	6
1.1. Сущность и содержание организации труда персонала .....	6
1.2. Теоретические основы нормирования и условий труда .....	18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГОРОДСКАЯ ТРАНСПОРТНО- СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ» .....	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии.....	39
2.3. Оценка существующей системы нормирования и условий труда .....	52
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГОРОДСКАЯ ТРАНСПОРТНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ» .....	56
3.1. Мероприятия по совершенствованию условий труда персонала .....	56
3.2. Обоснование эффективности предполагаемых мероприятий .....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы состоит в том, что изучения организации и нормирования труда на предприятиях различных отраслей, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все больше становится определяющим фактором конкурентоспособности любого предприятия. В связи с этим, важно не только знать направления организации и нормирования труда, но и уметь анализировать и вовремя изменить ситуацию в лучшую сторону.

Организация труда рассматривается как одна из функций управления, так как она согласует индивидуальные действия работников на основе разделения и кооперации их труда. Комплексное решение проблем по всем направлениям, которыми занимается организация труда, позволяет найти наиболее оптимальные варианты эффективного использования производства и рабочей силы.

Разумная организация труда представляет главную роль не только в производственной сфере, но и в сфере управления производственным коллективом. Организация производства является единством всех главных составляющих, образующая процесс производства на предприятии.

Нормирование труда – это непрерывный процесс по управлению производством. Это подтверждает опыт зарубежных стран с развитой рыночной экономикой, где нормирование труда рассматривают как одну из важнейших функций внутриорганизационного управления. Необходимость нормирования труда вызвана потребностью в постоянной работе по выявлению резервов снижения производственных затрат и разработке решений для исправления проблем.

В современных экономических условиях большое значение имеют организация и нормирование труда, построенные на научной основе. Это связано с тем, что высокая организация труда и научно-обоснованные нормы

затрат труда, на современном этапе развития экономики, являются неизменным условием эффективной деятельности организаций и предприятий. Объясняется это тем, что в условиях растущей конкуренции все большее значение приобретает результативность труда, повышаемая за счет более полного использования способностей работника в процессе труда.

Под организацией труда понимается система устройства и регулирования совместного труда работников предприятия, аппарата управления, органов государственной власти и другие формирования.

Актуальность и недостаточная проработанность вопросов совершенствования организации и нормирования труда в сфере научных исследований и разработок определили постановку целей данного проекта.

Степень научной разработанности выбранной темы. В отечественной литературе до начала 90-х годов XX века почти не рассматривались вопросы деятельности кадровой службы в организациях и проблемы формирования и реализации кадровой политики.

При написании дипломной работы были использованы научные и методические труды авторов: Маслова Е. В. «Управление персоналом предприятия», Десслера Г. «Управление персоналом», Егоршина А. П. «Основы управления персоналом», Самыгина С. И., Столяренко Л. Д. «Менеджмент персонала», Мордовина С. К. «Управление человеческими ресурсами» и многих других.

Объектом исследования дипломной работы выступает ООО «Белгородская транспортно-строительная компания».

Предмет исследования дипломной работы – условия труда.

Цель дипломной работы - разработка мероприятий по совершенствованию организации и условий труда персонала организации.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) ознакомиться с теоретическими аспектами совершенствования организации и условий труда персонала;
- 2) оценить современное состояние организации и условий труда персонала в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»;
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию организации и условий труда персонала в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» и оценить их социально-экономическую эффективность.

Период исследования составил 3 года: с 2013 по 2015 гг.

Теоретической основой при написании дипломной работы послужили труды таких авторов, как Т.И. Арзуманова, В.С. Гродских, О.И. Клименко, Г.В. Савицкая, Н.Г. Кротова и др.

При написании дипломной работы были использованы материалы ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»: Устав, бухгалтерский баланс за 2013-2015 гг., отчет о финансовых результатах за 2013-2015 гг. и другие документы.

В процессе изучения и обработки материалов применялись такие приемы и методы: общенаучный (диалектический, абстрактно-логический, анализ и синтез и другие), экономико-статистический (сравнение, группировка, абсолютные и относительные разницы, индексный анализ) и другие.

Структура дипломной работы представлена введением, 3 главами, заключением, списком используемой литературы и приложениями.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Сущность и содержание организации труда персонала

Организация труда на предприятии - это деятельность, охватывающая в широком смысле организацию структуры и организацию процессов, суть которых заключается в их разделении и упорядочении по заданиям, содержанию и времени (рис. 1.1) [12, с. 98].



Рис. 1.1. Области организации труда

Несмотря на принципиальные различия, организация структуры и организация процессов имеют общие черты. Речь идет об аналогичных, по сути, этапах организации, которые один раз рассматриваются статически, второй – динамически.

Организация структуры регулирует распределение заданий взаимосвязи предприятия, между различными социально-техническими системами либо между организационными единицами предприятия. Существуют принципы структурирования, которые позволяют ориентироваться в ходе

организационной деятельности. Они играют роль напоминаний, которые помогают организатору не упустить наиболее существенное. К ним относят:

- целесообразность - организация должна соответствовать общим целям предприятия (организационной единицы);

- экономичность - любая организация должна обеспечивать высокую экономичность и рентабельность;

- способность к равновесию - организация не должна быть слишком неподвижной, а должна иметь возможность гибко приспосабливаться к рыночным изменениям. Также как и слишком большая подвижность может оказаться вредной;

- координация - требует максимально беспрепятственного взаимодействия между рабочими местами и в целях выполнения задания предприятия;

- прозрачность - организация должна быть прозрачна для сотрудников;

- гуманность - организация труда(рабочих систем)должна учитывать требования научной организации труда [3, с. 124].

Формы организации рабочих структур, отражающие производственные структуры между организационными единицами, представлены на рис. 1.2.

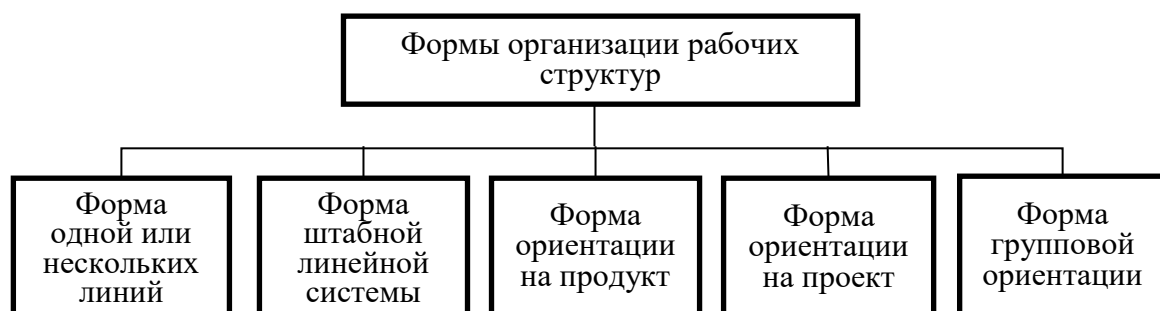


Рис. 1.2. Формы организации рабочих структур

В последнее время возрастает значение формы организации труда, ориентированной на группы (команды). Целями при этом являются, с одной стороны, предложение квалифицированным работникам более

привлекательной рабочей структуры, а с другой - перенос компетенции и ответственности в прямые производственные области для увеличения гибкости и качества. Члены группы получают полные производственные задания под их собственную ответственность, включая плановую, управленческую и контрольную деятельность. Это может быть деятельность в области производства, распределения материала, обеспечения качества, распределения задач в группе, планирования рабочего времени и отпускных периодов, а также технического обслуживания и внутрихозяйственных вопросов [19, с. 106].

Организация рабочих процессов представляет собой регулирование пространственного и временного взаимодействия людей, средств производства и предметов труда для выполнения производственного задания. Организовать рабочий процесс означает определить:

- где (в каком цехе, на каком рабочем месте или месте возникновения затрат);
- как (технологическая последовательность, описание метода);
- в какое время (в какой временной последовательности, данные о времени оснащения, времени на единицу, времени прохождения заказа)
- чем (с помощью каких сотрудников и средств производства)
- с какой оплатой труда (система и метод вознаграждения) должна быть в соответствии с рабочим заданием изготовлена соответствующая деталь, собран узел или изделие [21, с. 71].

Организация хода производственного процесса может быть построена по одному из следующих принципов (рис. 1.3).

Принципы процессов характеризуются способом распределения единого рабочего процесса на одну или несколько рабочих систем в зависимости от типов рабочих мест, их пространственного размещения, временных характеристик и взаимосвязей друг с другом. Критерии оценки принципов процессов:

- 1) структура движения;



- 2) пространственная структура;
- 3) временная структура;
- 4) структура взаимосвязей процессов.

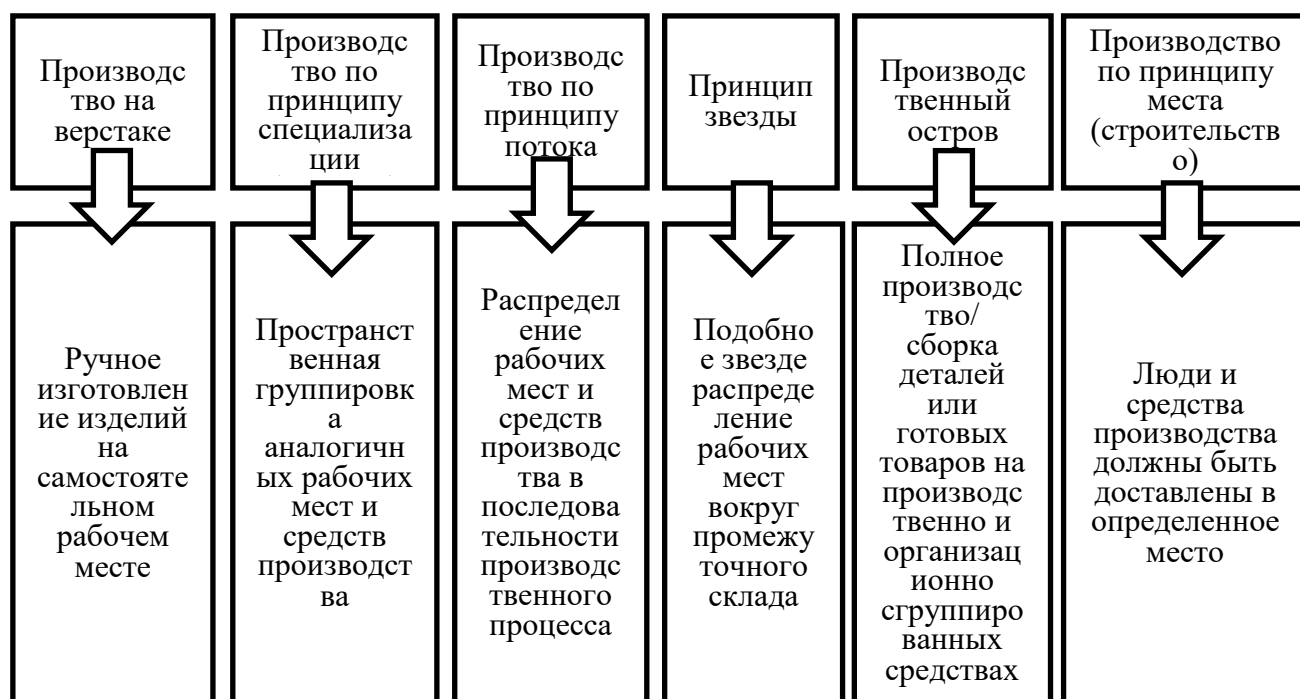


Рис. 1.3. Принципы организации хода рабочих процессов

Организация труда персонала, исследует формы разделения и кооперации труда, приемы и методы труда, организацию и обслуживание рабочих мест, условия, режимы труда и отдыха, нормирование труда и другие формы и методы, делающие возможным разумное применение рабочей силы с целью приобретения полезного эффекта трудовой деятельности [37, с. 4].

Для повышения эффективности производства нужно, чтобы труд работника был хорошо сформирован, чтобы не было перерывов по организационно-техническим причинам, чтобы порученная ему работа подходила профессиональной подготовке и уровню квалификации, чтобы ему были созданы правильные санитарно-гигиенические условия труда, делающие возможным нормальный уровень интенсивности труда [34, с. 141].

Немало важную роль в организации труда представляет и социально-психологический климат, благоприятствующий согласованию исполнителей в

течение работы, появлению стимулов к высокоэффективной работе. Главным условием является строгое следование дисциплины (трудовой, производственной, технологической), трудовая активность и творческая инициатива [34, с. 141].

Формирование таких условий и образует первостепенную цель организации труда. Если в организации не предоставляют внимания этим вопросам, то эффективность применения персонала снижается.

Таким образом, объектом организации труда является трудовой процесс.

Организация труда – составная часть организационной системы – взаимодействует с другими системами и подсистемами производственно-хозяйственного комплекса (ПХК) предприятия. Трудность определения места и роли организации труда среди этих систем связана с чрезвычайной сложностью самого комплекса и структуры ПХК. Любой ПХК многомерный. Чаще всего в качестве основной структуры рассматривают трехмерную систему.

Первый срез – уровни производственной структуры: отдельный работник (рабочее место), бригада, цех (участок), производство, предприятие.

Второй срез – предметный, по объектам управления: средства труда (здания, сооружения, оборудование, станки, транспортные средства, инструмент и т.д.) предметы труда (заготовки, полуфабрикаты, комплектующие изделия и др.), ресурсы (трудовые, финансовые, энергетические и др.).

Третий срез – функциональные системы: техническая, технологическая, организационная, экономическая, социальная.

Разумная организация труда сосредоточена на решение трех основных взаимосвязанных задач: экономической, психофизиологической и социальной.

Экономические задачи содействуют особенно полному применению материальных и трудовых ресурсов, непрерывному увеличению производительности труда, улучшению качества и снижению себестоимости.

Психофизиологические задачи сосредоточены на сохранение здоровья персонала в процессе труда, на увеличение содержательности и престижности труда, продвижению культуры и эстетики труда.

Социальные задачи сосредоточены на удовлетворение потребностей персонала, предоставление полного благосостояния, защиту интересов сотрудников, заботу об уровне жизни, условиях труда и семьях сотрудников [34, с. 142].

Разумная организация труда представляет главную роль не только в производственной сфере, но и в сфере управления производственным коллективом.

Основным назначением организации труда менеджеров и руководителей являются:

- формирование труда в аппарате управления (разделение труда; регламентация труда - введение и точное следование определенных порядков, правил, нормативов; выбор способов работы);
- формирование личного труда сотрудника сферы управления (планирование и распределение рабочего времени, контроль за потоком информации и посетителей, особый стиль работы, разумное ведение деловой переписки и т.п.);
- формирование рабочего места;
- организация использования средств вычислительной техники;
- самообразование [34, с. 150].

С точки зрения предприятия, **организация труда** – это система разумного взаимодействия работников с возможностями производства и друг с другом, основанная на конкретном порядке создания и реализации трудового процесса, сосредоточенная на приобретении итоговых социально-экономических результатов.

Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой большой

вес приобретает результативность труда, оказывающая влияние на эффективность производства. По мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени.

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

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

Организация труда на предприятии базируется на выполнении процесса производства.

Процесс производства – это целостная группировка орудий, предметов труда и самого труда.

Процесс производства содержит в себе следующие ведущие элементы:

- конструкторско-технологическую организацию производства, находящуюся в подготовке конструкции продукта, технологии его изготовления, выборе оборудования, инструментов;
- материальную разработку производства, обеспечивающую обеспечение рабочих мест необходимым сырьём, заготовками, комплектующими продуктами, инструментом;
- организационно-технологическую разработку производства (расстановка средств организации, последовательность использования технологических процедур, операций и работ);
- организацию труда (организация и обслуживание рабочих мест, применение обоснованных методов и приёмов труда, определение меры труда для каждого сотрудника, формирование положительных условий труда);
- организация контроля производством – разумная организационная структура управления, учёт и контроль за путем осуществления технологической операцией.

### Задачи и направления организации труда.

- технико-технологические – показывают влияние, производимое организацией труда на улучшение структуры предприятия, подготовку производств, отбор технологических операций (например, проектирование цехов, создание новых технологических операций, конструирование оборудования);
- экономические – выражают устремление организации труда на разработку такого процесса взаимосвязи человека со средствами производства, которая гарантирует наибольшую производительность труда, наименьшую себестоимость производства продукции, наивысшую эффективность производства.
- психофизиологические – формирование оптимальных условий труда на рабочих местах, гарантирующих максимальную работоспособность сотрудника в течение продолжительного времени (например, за счёт рациональных режимов труда и отдыха, организации естественных условий труда);
- социальные – их главной целью является обеспечение содержательности и привлекательности труда, гарантия объединения физических и умственных трудов работающих при реализации установленных работ и функций.

Данные задачи взаимосвязаны между собой и с улучшением техники и технологии производства. На практике невозможно эффективное осуществление решения одной из указанных задач, отдельно от других задач. Наивысшая эффективность достигается при совокупном и взаимосвязанном решении данных задач.

### Основные направления организации труда:

1. Создание разумных форм разделения и кооперации труда создана на выделении частей производственного развития, их технологических качеств и квалификационных условий к рабочим;

2. Организация рабочих мест – снабжение ресурсами производства, предметами труда, средствами, их разумное размещение, содействующие использованию разумных методов и приёмов труда;

3. Обслуживание рабочих мест – поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест материалами, услугами;

4. Оптимизация трудового процесса путём применения разумных методов и приёмов труда, обеспечивающих наибольшую экономию рабочего времени при наименьших затратах физической энергии;

5. Формирования положительных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;

6. Аттестация и рационализация рабочих мест – повторяющийся учёт и оценка, аттестация рабочих мест на предмет их сходства современным требованиям;

7. Нормирование труда – деятельность по управлению трудом и производством, сконцентрированная на установление необходимых расходов и результатов труда, соответствие между численностью работников и количеством единиц оборудования.

Формирование нужных условий для высокопроизводительного творческого труда сможет обеспечить только комплексный, системный подход в разрешении вопросов научной организации труда [37].

Организация труда персонала - это объединение определенных форм и методов связи людей и техники в процессе труда с целью приобретения выгодного эффекта трудовой деятельности [12, с. 11].

Организация труда начальника - применение эффективной системы приемов и методов своей работы на базе разумной организации рабочего места, формирование наилучших условий труда и отдыха, проектирования рабочего дня и устранения нерациональных этапов выполнения работ и действий.

Организация рабочего места - объединение мероприятий по оборудованию рабочего места средствами и предметами труда и их расположению в некотором порядке [37, с. 41].

Современная теория и практика организации труда тесно связаны с концепцией качества трудовой жизни. Она обобщает многие сложившиеся во второй половине XX века трудовые теории – «человеческих отношений», «обогащения содержания труда», «производственной демократии», «гуманизации труда» и др.

Основные положения и требования, составляющие суть концепции качества трудовой жизни:

- высокая содержательность труда;
- справедливое и надлежащее вознаграждение за труд;
- безопасность и комфортность условий труда;
- использовать и развивать потенциал работников, удовлетворять их потребности в самореализации и саморазвитии, обеспечивать их профессиональный рост;
- гарантии уверенности в будущем (гарантии занятости);
- благоприятный социально-психологический климат, хорошие взаимоотношения в коллективе;
- определенная самостоятельность в работе;
- участие в управлении.

Важнейшим средством реализации концепции качества трудовой жизни является совершенствование организации труда. К основным направлениям по совершенствованию организации труда (в зависимости от конкретной ситуации):

- поддержание сложившихся организационных отношений и связей для обеспечения надежного функционирования предприятия;
- совершенствование существующих организационных отношений и связей;

- формирование новых, принципиально отличающихся от прежних организационных отношений.

Процесс создания на основе современных достижений науки и практики и внедрении принципиально новых организационных решений, вносящих коренные изменения в организационную систему предприятия, называют организационными нововведениями.

В сегодняшних условиях нужно всячески способствовать улучшению техники личной работы персонала. Подготовка личной работы включает в себя планирование оригинальной деятельности с применением современного инструментария: настольных и переносных ежедневников, классических и электронных записных книжек, элементов информационных технологий. Применение современного личного инструментария позволяет на отдельном уровне наиболее рационально применять выделенное рабочее время, чем увеличивается эффективность труда.

Суть организации труда состоит в установлении некоторого порядка построения и претворения в жизнь трудового процесса и раскрывается через ее элементы. К элементам организации труда в коллективе относятся:

- разделение и кооперация труда - обособление видов трудовой деятельности и система производственных взаимосвязей работников;
- рациональные приемы и методы труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономное выполнение операций (с позиции затрат времени и усилий работника);
- организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение на площади (планировка);
- организация обслуживания рабочего места - виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя [32].

Научная организация труда - это комплекс научных знаний и передового опыта, реализованных в менеджменте персонала компании с целью



объединения коллектива в едином рабочем процессе, эффективного использования материальных и трудовых ресурсов [43]. Можно выделить основные направления научной организации труда:

- введение новых, улучшенных орудий труда (улучшение организации рабочих мест и их обслуживания);
- развитие условий применения труда (разумная организация труда в производстве и управлении, урегулирование взаимоотношений между отдельными элементами и процессами в организации);
- увеличение продуктивности живого труда (повышение квалификации, интенсификация труда, качественное улучшение условий труда, развитие мер материального и морального стимулирования, укрепление трудовой дисциплины и т.д.).

Таким образом, под организацией труда понимается установление некоторого порядка построения и исполнения трудового процесса. Организация производства является единством всех главных составляющих, образующая процесс производства на предприятии.

Организация труда персонала, исследует формы разделения и кооперации труда, организацию и обслуживание рабочих мест, нормирование труда и другие формы и методы, делающие возможным разумное применение рабочей силы с целью приобретения полезного эффекта трудовой деятельности.

Для повышения эффективности производства нужно, чтобы труд сотрудника был хорошо организован, чтобы не было перерывов по организационно-техническим причинам.

Основная задача организации труда на предприятии – это снижение времени производства изделия, времени протекания производственной операции.

## 1.2. Теоретические основы нормирования и условий труда

Трудовые процессы на предприятии протекают в определенных организационно-технических условиях, в основе которых лежит как специфика производственного процесса, так и общий уровень совершенства используемых средств производства

Нормирование труда – это установление меры труда, или минимально необходимых затрат времени на выполнение определенных работ. Нормирование является средством эффективного использования трудового потенциала, повышения действенности хозяйственного механизма, доведения его принципов до первичных ячеек производства, каждого рабочего места, обеспечения соответствия размеров оплаты труда трудовому вкладу работников.

Нормирование труда – это вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования, а также правил, регулирующих трудовую деятельность.

Нормирование труда – это анализ организационно-технических условий выполнения работы, методов и приемов труда и разработка мер для выполнения научной организации труда и наиболее рационального порядка выполнения нормируемой работы с последующим установлением норм затрат труда.

Содержание нормирования труда определяется его предметом – процессом труда. Оно должно отражать все стороны процесса труда, рабочую силу, средства труда и предметы труда в их взаимной связи и зависимости. Поэтому нормирование труда включает:

- изучение и анализ условий труда и производственных возможностей на каждом рабочем месте;

- изучение и анализ производственного опыта для устранения недостатков, выявления резервов и отражения передового опыта в нормах труда;

- проектирование рационального состава, способа и последовательности выполнения элементов процесса труда с учетом технических, организационных, экономических, физиологических и социальных факторов;

- установление и внедрение норм труда, анализ выполнения норм труда и пересмотр устаревших норм.

Основные положения нормирования при научном обосновании норм:

1. Объем выработки продукции или объем работ регламентируется технологией производства, техническими нормами использования оборудования, параметрами и показателями режимов его эксплуатации. Качество норм, следовательно, во многом зависит от технологических нормативов, положенных в основу их определения.

2. Значительное влияние на продолжительность выполнения работы оказывает организация производственных процессов. Отсюда форма организации производственных процессов должна быть такой, чтобы длительности операционного цикла, технологического цикла и производственного цикла были бы наименьшими при данных конкретных условиях.

3. Квалификация работников, их производственный опыт, уровень общего и профессионального образования, творческое отношение к труду оказывают весьма значительное влияние на успех трудовой деятельности. Научное изучение, обобщение и массовое распространение передового производственного опыта являются средствами повышения эффективности труда и должны максимально использоваться в практике нормировочной работы на предприятиях.

4. Режим труда и отдыха могут быть научно обоснованы только на основе психофизиологического анализа, а чтобы обеспечить содержательность

и привлекательность работы для исполнителя, необходим и социальный анализ трудовых процессов.

Технически обоснованные нормы используются для правильной расстановки рабочих (в особенности водителей, ремонтных, вспомогательных рабочих), определения суммарного времени регламентированного отдыха и времени выполнения основной работы.

Результаты нормирования труда (нормы) служат для выявления резервов времени и изучения и обобщения передового опыта и т.д., что происходит после сопоставления существующих и нормативных величин характеристик трудового процесса.

Нормирование труда на предприятии – область менеджмента организации, включающая управление и совершенствование процесса установления научно-обоснованных норм затрат труда на выполнение работ. Научно-обоснованные нормы базируются на технических и технологических параметрах производства, допустимые рабочие нагрузки, выражающиеся в физиологически оправданной их интенсивности, а также от условий труда [2, с. 167].

В реалиях современной России решение вопросов нормирования осуществляется в рамках ответственности менеджмента предприятия. В ч.2 ст.159 гл.22 «Нормирования труда» Трудового Кодекса РФ гарантируется применение системы нормирования на предприятии, определяемой работодателем с участием мнения выбранного профсоюзного органа или устанавливаемой коллективным договором.

Организация и управление нормированием труда на предприятии включает в себя:

- определение принципов и целей нормирования труда на предприятии, а также выбор сферы и области производственных процессов;

- выбор методов получения данных времени и установления нормы времени (выработки) для различных категорий работников и различных видов работ;
- определение внутреннего локального порядка введения и изменения установленных норм труда применительно к конкретным производственным областям либо рабочим процессам;
- ведение временного хозяйства предприятия, организация сохранения, архивации и использования базы данных норм труда;
- аттестацию, замену и пересмотр заданных норм посредством оценивания их степени напряженности, прогрессивности и других качественных параметров;
- учреждение системы показателей производительности, нормативной численности и других трудовых параметров, а также соответствующей документации отчетной, статистической и прочей, востребованной для решения задач по определению затрат на предприятии в целом и в его производственных подразделениях [15, с. 90].

Современные требования строятся на следующих основных принципах:

- непрерывно распространять менеджмент нормирования труда на возможно более широкие области деятельности организации для обеспечения оптимизации трудовых затрат на производство продукции, работ, услуг, а также для измерения и оценки трудового вклада сотрудников в производственные результаты;
- внедрять единые подходы к определению норм труда на аналогичные работы, выполняемые в сопоставимых организационно-технических условиях;
- для увеличения научной обоснованности норм учитывать как организационно-технические, так и экономические, психофизиологические и социальные факторы;
- применять в практике нормирования последние достижения науки и техники;

- изменять заданные нормы труда при совершенствовании технологии, организации труда и производства, а также улучшении условий работы с учетом трудового законодательства.

Функции нормирования (и организации) труда на предприятии выполняет отдельное структурное подразделение (отдел) или работники в структуре производственных подразделений, которых работодатель обязал реализовывать данные функции.

Как правило, структурное подразделение по нормированию и организации труда подчиняется руководителю компании или его заместителю. В цехах, обособленных подразделениях многопрофильных организаций могут создаваться структурные подразделения (бюро, группы) или предусматриваться штатные единицы инженеров по нормированию.

Менеджмент предусматривает участие в работе в форме согласованных действий всех служб и производственных подразделений предприятия на основе установленных целевых показателей повышения производительности, снижения трудовых затрат, сокращения излишней численности и др. [28, с. 174]

Ключевые задачи на современном предприятии представлены на рис. 1.4.

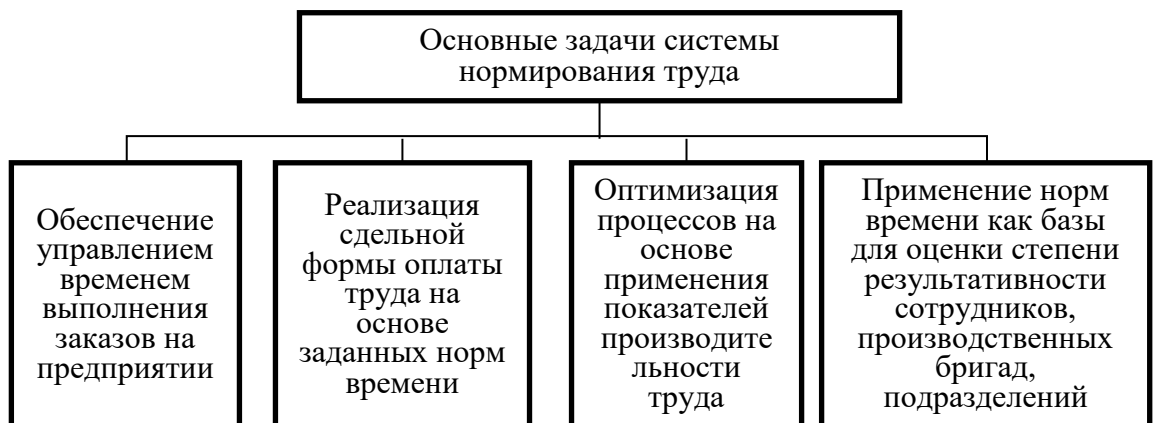


Рис. 1.4. Основные задачи нормирования труда на предприятии

Совершенствование нормирования планируется путем утверждения мероприятий в календарных планах замены и пересмотра норм труда,

разрабатываемых с участием профсоюзов с использованием планов внедрения новой техники и технологии, изменения организации производства и других мероприятий по повышению производительности труда. О мероприятиях плана информируются сотрудники предприятия. Локальным нормативным актом, который регулирует процесс нормирования, является коллективный договор.

Таким образом, нормирование труда – это анализ организационно-технических условий выполнения работы, методов и приемов труда. Результаты нормирования труда (нормы) служат для выявления резервов времени и изучения и обобщения передового опыта.

Условия труда - факторы производственной среды и трудового процесса, оказывающих действие на работоспособность и здоровье сотрудника, удовлетворенность трудом, а потому и на его эффективность [22, с. 17].

Выделяют 4 группы факторов, влияющих на формирование и изменение условий труда.

1) социальные и экономические факторы. В данную группу включают нормативно-правовые, социально-психологические; общественные; экономические факторы.

2) технические и организационные факторы, непосредственно воздействующие на формирование материально-вещественных элементов условий труда: средства труда, предметы труда, технологические процессы, организационные формы производства, труда и управления, в частности, режимы труда и отдыха, формы разделения и кооперации труда, приемы и методы труда, нормирование труда и т.п.

3) естественно-природные факторы, характеризующие воздействие на работников географо-климатических, геологических и биологических особенностей местности, где протекает трудовой процесс.

4) хозяйственно-бытовые, связанные с организацией питания работников, санитарного и бытового их обслуживания.

Формирующиеся под воздействием разнообразных факторов условия труда представляют собой совокупность различных по воздействию на человека элементов. Все элементы условий труда разделяют на 4 группы: санитарно-гигиенические элементы, психологические и физиологические элементы, эстетические элементы, социально-психологические элементы.

Режим труда и отдыха – это установленный для каждого вида работ порядок чередования и продолжительность периодов работы и отдыха. Различают следующие виды режимов труда и отдыха: сменный, суточный, недельный, месячный и годовой.

Научной основой для построения рациональных режимов труда и отдыха является динамика работоспособности человека, отражающая влияние на организм всего комплекса условий труда.

В течение рабочей смены динамика работоспособности выражается ломаной линией, которая в начале смены поднимается вверх (период вработываемости), нарастает в течение первых часов, затем определенное время остается на одном уровне (период устойчивой работоспособности) и снижается перед обеденным перерывом (период снижения работоспособности). Такое же состояние наблюдается и после обеда.

Таким образом, нормирование труда – это анализ организационно-технических условий выполнения работы, методов и приемов труда. Результаты нормирования труда (нормы) служат для выявления резервов времени и изучения и обобщения передового опыта.

Условия труда - факторы производственной среды и трудового процесса, оказывающих действие на работоспособность и здоровье сотрудника, удовлетворенность трудом, а потому и на его эффективность



## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГОРОДСКАЯ ТРАНСПОРТНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Предприятие ООО «БТСК» зарегистрирована 10 июля 2013 года регистратором ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО Г. БЕЛГОРОДУ. Директор организации - Подставкин Яков Сергеевич.

ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» было учреждено в соответствие с действующим законодательством РФ на основании Конституции РФ, Гражданского кодекса РФ (Часть 1), Федерального закона РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Из Устава (прил. 1) полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Белгородская транспортно-строительная компания». Сокращенное наименование: ООО «БТСК».

Основной целью деятельности ООО «БТСК» является осуществление торгово-хозяйственной и иной деятельности, направленной на получение прибыли и ее распределение между участниками.

Предприятие ООО «БТСК» находится по адресу РФ, 308023, Белгородская область, г. Белгород, ул. Студенческая, д. 28, оф. 402.

Основной целью деятельности ООО «БТСК» является осуществление торгово-хозяйственной и иной деятельности, направленной на получение прибыли и ее распределение между участниками.

Основным видом деятельности предприятия является подготовка строительного участка и комплексное снабжение сыпучими материалами (как своих, так и сторонних объектов). При подготовке участка должен быть произведен ряд организационных мероприятий: оформление проектно-

сметной документации, выбор и получение земельного участка для строительства, решение вопросов финансирования и обеспечения стройматериалами своих строительных объектов, а также комплексное снабжение строительными сыпучими материалами (песок, щебень, чернозем и т.д.) сторонних строительных объектов. Так же необходима очистка территории и инженерная подготовка участка.

Предметом деятельности предприятия является:

- подготовка строительного участка;
- комплексное снабжение сыпучими материалами (песок, щебень, чернозем и т.д.);
- строительство зданий и сооружений;
- монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений;
- аренда строительных машин и оборудования с оператором;
- производство отделочных работ;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- аренда грузового транспорта с водителем.

Строительство является одной из крупнейших сфер экономической деятельности. Оно обеспечивает расширенное воспроизводство производственных мощностей и основных фондов для всего народного хозяйства. Оно наряду с машиностроением создает для организации любых сфер народного хозяйства основные фонды. Результатом или продукцией строительства являются здания и сооружения различного функционального назначения.

Строительная продукция представляет собой ту часть общественного продукта, в которую входят работы по изысканию и проектированию объектов строительства, их возведению, установке в них оборудования, по ремонту строительных объектов, их расширению и реконструкции, а также геологоразведочные работы, связанные со строительством.

Строительство представляет собой отрасль экономики, которая предназначена для возведения зданий и сооружений, а также их капитального и текущего ремонта, реконструкции, реставрации. Строительство выделяется характером конечной продукции, специфическими условиями труда, рядом специфик применяемой техники, технологий, организации производства, управления и материально-технического обеспечения. Транспорт является неотъемлемым звеном цепи строительного производства. Его большое значение в строительстве обусловлено высоким уровнем материалоемкости и механизации строительных работ, что связано с перемещением значительного количества строительных грузов и техники.

Организационную структуру ООО «БТСК» можно охарактеризовать как организационно-функциональную структуру управления.

ООО «БТСК» возглавляет генеральный директор, который распределяет обязанности и определяет степень ответственности работников, координирует взаимодействия структурных подразделений и несет полную материальную ответственность за состояние предприятия.

Заместитель генерального директора организует рабочий процесс, контролирует техническое обеспечение строительства, производства строительных работ и соблюдение стандартов качества строительных работ. Так же заместитель директора руководит работниками отделов и контролирует внедрение мероприятий по оптимизации производства.

Бухгалтерия обладает всеми необходимыми сведениями о поступлении платежей от клиентов за услуги, предоставляемые предприятием ООО «БТСК». Главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору и осуществляет контроль за сохранностью собственности; целевым расходованием денежных средств и материальных ценностей. Своевременное и качественное составление первичных документов, передача их в установленные сроки для отражения в бухучете. Организация налогового учета.

Предоставление статистической отчетности. В задачи отдела также входит выставление счетов и закрывающих отчетный период документов.

Отдел кадров предприятия ООО «БТСК» занимает ответственное положение в разработке планов организации в части обеспечения ее трудовыми ресурсами, осуществляя подбор, прием, официальное трудоустройство, адаптацию, учет и увольнение сотрудников. В задачи менеджера по персоналу входит проведение работ по формированию и подготовке резерва кадров для назначения на соответствующие должности, консультирование вышестоящего руководства и руководителей подразделений по вопросам кадровой политики при разработке проектов. Отделом производится оценка деятельности каждого из сотрудников организации.

Отдел снабжения принимает решения относительно закупки сырья, необходимого для строительства, отвечая за заключение контрактов на поставку продукции и выбор поставщика. Специалисты отдела снабжения предоставляют информацию по закупкам материалов, необходимых для строительства, обеспечивают необходимыми строительными материалами на разных этапах строительства, обеспечивают строителей всем необходимым оборудованием и инструментами для работы, консультируют по ценовым категориям, а также в кратчайшие сроки рассчитывают стоимость и сроки доставки материалов в тот или иной район.

Специалисты отдела снабжения контролируют остатки строительных материалов и комплектующих изделий, а также контролируют выдачу материальных средств и расходование его по назначению.

Отдел логистики обеспечивает транспортное обеспечение деятельности ООО «БТСК». Рационально управляет транспортными средствами предприятия в соответствии с установленными нормами и условиями эксплуатации. Разрабатывает более экономичные способы доставки строительных материалов на объекты компании, оптимальные маршруты движения, а также уменьшает срывы поставок в значительной степени. В кратчайшие сроки рассчитывают

стоимость и сроки доставки материалов в тот или иной район. Составляет графики поставок на основании полученных заявок от отдела снабжения и продаж.

Производственный отдел принимает от заказчиков проектно-сметную документацию, контролируя своевременное поступление, комплектность и качество; обеспечивает технологической документацией строительномонтажные управления и субподрядные организации; составляет проекты перспективных, годовых и оперативных планов подрядных и субподрядных работ; доводит плановые задания до исполнителей; организует учет их выполнения и составляет отчет по работе; организует и контролирует эксплуатацию собственного и арендованного парка машин, механизмов и оборудования.

Отдел продаж – связующее звено между предприятием и клиентом, осуществляет процесс взаимодействия от первого контакта до окончания договорных отношений. Отдел занимается консультацией, предварительным расчетом стоимости приобретаемых клиентом материалов, услуг, технической поддержкой, заключением договоров.

Организационную структуру ООО «БТСК» можно представить в виде рисунка 2.1.

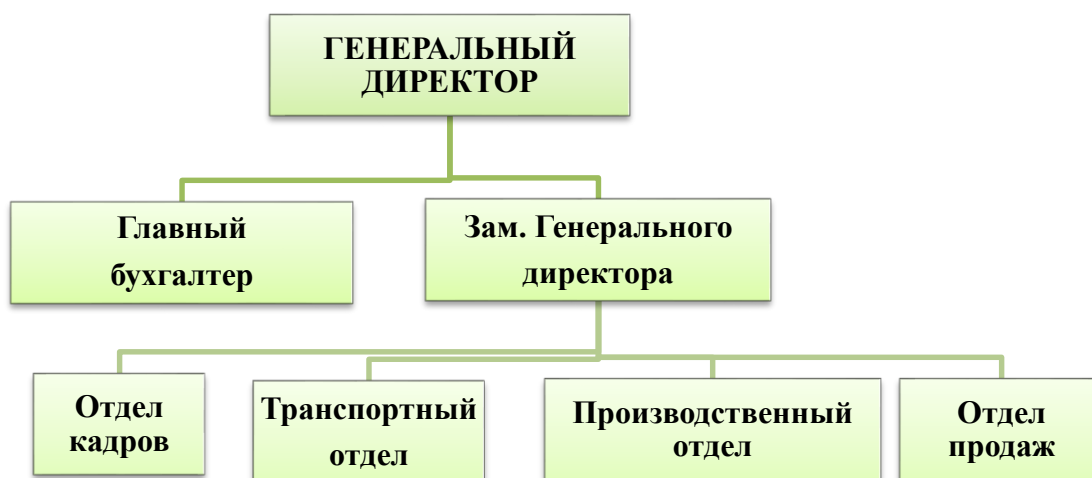


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «БТСК»

Функции по управлению персоналом выполняет менеджер по персоналу ООО «Белгородская транспортно-строительная компания», в список которых входит:

- определение потребности компании в кадрах и подбор персонала совместно с начальниками подразделений;
- подготовка штатного расписания предприятия;
- оформление личных дел сотрудников, выдача по требованию работников справок и копий документов;
- комплекс операций с трудовыми книжками (прием, выдача, заполнение и хранение документов);
- ведение учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков в соответствии с действующим трудовым законодательством.

Организационная структура ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» представлена в приложении 2.

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления ООО «БТСК» относится: более тщательная подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение генерального директора от глубокого анализа проблем, возможность привлечения консультантов и экспертов, сочетание достоинств линейной и функциональной структур. Собственный отдел логистики постоянно прорабатывает способы поставок к строительным объектам, выбирая более удобные и рентабельные варианты, что позволяет в значительной степени сократить срывы поставок и экономическую эффективность компании.

На рисунке 2.1. представлена структура персонала ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2015 год.

Недостатки управления в данной структуре заключаются в большом количестве промежуточных звеньев, которые находятся между работниками и управленцем, принимающим решения. Управленцы верхнего уровня

подвержены перегрузке. Повышается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личностными качествами высшего управленческого состава.

Таким образом, можно сделать вывод, что в современных условиях линейно-функциональная организационная структура имеет больше недостатков, чем достоинств. При данной системе организации сложно добиться качественной работы предприятия.

Далее рассмотрим показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2012-2014 гг. на основе отчета о финансовых результатах ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 годы (прил. 3-5), полученные результаты оформим в таблицу 2.1.

Таблица 2.1.

Показатели финансово-хозяйственной деятельности  
ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015  
гг., тыс. руб.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Выручка	2 474	8 342	10 273	4,15
Расходы по обычным видам деятельности	2 407	8 298	9 654	4,01
Прочие доходы	-	-		-
Прочие расходы	4	15	25	6,25
Налог на прибыль	13	9	9	0,69
Чистая прибыль	50	19	585	11,7

Из данных таблицы 2.1 видно, что выручка за анализируемый период увеличилась в 4,15 раза, а расходы по обычным видам деятельности составил 4,01%. Так как темпы роста себестоимости оправдывают темпы роста выручки, чистая прибыль за рассматриваемый период увеличилась на 11,7%.

Далее необходимо оценить работу и специализацию производства предприятия. Для характеристики специализации производства ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» необходимо рассмотреть структуру услуг предприятия за последние 3 года полученные результаты оформим в таблицу 2.2.

Таблица 2.2.

## Структура ассортимента услуг

ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 гг.

Наименование услуги	2013 г.		2014 г.		2015 г.		В среднем за 2013-2015 гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Подготовка строительного участка	1080	58,3	1381	55,9	5495	65,9	2652	60,0
Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений	503	27,2	731	29,5	1290	15,5	841	24,1
Производство отделочных работ	185	10,0	238	9,6	867	10,4	430	10,0
Аренда строительных машин и оборудования	83	4,5	124	5,0	690	8,2	299	5,9
Итого по предприятию	1851	100	2474	100	8342	100	4222	100

Из данных таблицы 2.2 видно, что за рассматриваемый период наибольшую долю занимают доходы от подготовки строительного участка, так же следует отметить динамику роста доли данной услуги с 58,3% до 65,9%.

На втором месте – монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений, а на третьем месте – производство отделочных работ.

На рисунке 2.2 представлена структура ассортимента услуг, оказываемые ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» в среднем за 2013-2015гг.



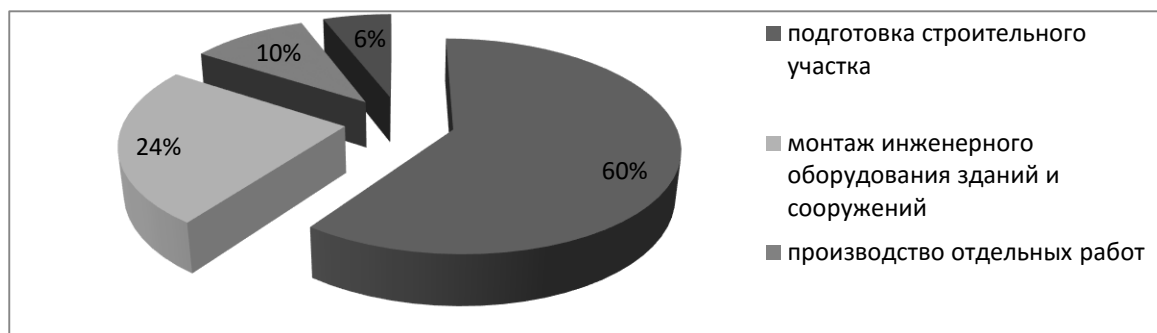


Рис. 2.2 Структура ассортимента услуг ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»

На основе полученных данных можно сказать, что ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» - специализированное хозяйство, в котором на долю главной отрасли приходится свыше 50% оказанных услуг и имеется несколько дополнительных услуг.

Общество с ограниченной ответственностью «Белгородская транспортно-строительная компания» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательными и нормативными актами РФ, но на основе индивидуального подхода к каждому клиенту.

Строительная компания ООО «БТСК» располагает широким выбором специализированной техники, позволяющей в кратчайшие строки начать строительство на участке. ООО «БТСК» предлагает воспользоваться услугами спецтехники отдельно. В услуги компании входит доставка любой группы стройматериалов до места строительства.

Доставить щебень, привезти песок, перевезти сыпучие и навалыные грузы, вывезти строительный мусор к вашим услугам – самосвал. Экскаватор применяется при необходимости погрузки грунта в транспортные средства.

ООО «БТСК», предлагает услуги следующей спец. техники:

№ п/п	Полное наименование продукции, работ, услуг (характеристики)	Объем
1	<b>Экскаваторы</b>	
	Kobelco ( 1997 г.в.)	1 м3
	CATERPILLAR (1999 г.в ) (собственность)	1,2 м3
	DOOSAN (2014 г.в.) (подрядные организации)	1,4 м3
	JSB (2001 г.в.) (подрядные организации)	1,2 м3
2	<b>Самосвалы</b>	
	SHACMAN, HOWO, FAW (1986-1989 г.в., кап. рем. 2007-2010) (подрядные организации)	20-25 м3
	Volvo (2005 г.в.) (подрядные организации)	21 м3
	КамАЗ 55111 (1986-1989 г.в., кап. рем. 2007-2010) (собственность)	10 м3
	КамАЗ 6511 (2005 г.в.) (собственность)	12 м3
3	<b>Бульдозеры</b>	
	ДТ-75 (2006 г.в.) (подрядные организации)	
	Komatsu (2002 г.в.) (подрядные организации)	

В таблице 2.3 представлено полное наименование продукции ООО «Белгородская транспортно-строительная компания», с помощью которой организация предоставляет различного рода работы и услуги.

Анализ динамики технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»

Для изучения уровня затрат были использованы данные основных технико-экономических показателей работы предприятия за 2013-2015 года.

Анализ финансового состояния способствует оптимальной и правильной политике управления финансовой деятельностью предприятия, поэтому

проведение анализа финансового состояния является необходимым условием эффективного управления. Проведем анализ финансового состояния ООО «Белгородская транспортно-строительная компания». Основным источником информации для анализа является бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках.

Анализ финансовой документации являются частью экспресс-анализа финансового состояния фирмы и позволяют увидеть в динамике происходящие изменения в структуре капитала компании, источниках финансирования, доходности и т.п.

Анализ-это оценка темпов роста (снижения) показателей бухгалтерского баланса за отчетный период. Он помогает оценить темпы роста (или снижения) по каждой группе средств организации и их источников за рассматриваемый период. В процессе анализа в первую очередь следует изучить динамику активов организации, изменение в их составе и структуре и дать им оценку.

Начнем анализировать баланс ООО «БТСК» с 2013 года, данные в таблице 2.4.

Данная организация по всему исследуемому периоду (с 2013-2015гг.) имеет положительную динамику роста оборотных и внеоборотных активов.

В 2013 - 2014 г выросли оборотные активы. В конце 2013 года они составляли 320000 руб., а под конец 2014 года – 1 825 000 руб., темп роста показал 570,3%

В 2014 году темп роста внеоборотных активов в составе предприятия увеличился на 112,67% (с 1 893 000 до 2 133 000 руб.). Доля оборотных активов так же возросла и составила 1 825 000 рублей .Резкое увеличение оборотного капитала может быть результатом неэффективной политики (затоваривания склада, выбора дорогих источников финансирования).

Как было сказано выше, из-за увеличения запасов, а они в 2014 году составили 556 000 руб., хотя в 2013 году составляли 10 000, произошло увеличение оборотного капитала.

В 2015 году появились краткосрочные заемные вложения, составляющие 194 000 руб. Из этого можно сделать вывод о том, что предприятия начало заниматься не только производственной деятельностью, но и инвестирует средства в свои капиталы.

Резкое увеличение кредиторской задолженности оказывает значительное влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в текущие активы, а следовательно, на финансовое состояние предприятия. Резкое увеличение кредиторской задолженности и ее доли в текущих активах может свидетельствовать о неосмотрительной кредитной политике, проводимой предприятием относительно покупателей, либо об увеличении объема продаж, либо о неплатежеспособности части покупателей. В структуре кредиторской задолженности произошли следующие изменения.

Кредиторская задолженность покупателей и заказчиков увеличилась с 559 000 до 4 229 000 рублей (темп роста 756,5%). Это отрицательно сказывается на платежеспособности организации и снижает ее финансовую устойчивость.

За 2015 год запасы произошло резкое уменьшение запасов. Это может означать перебои в производстве и снабжении и иметь следствием невыполнение обязательств по поставкам. В данный период запасы уменьшились на 505 000 рубль.

Вследствие уменьшения запасов, доля оборотных активов предприятия, как уже было изложено выше, сократилась.

Краткосрочные заемные вложения характеризуют финансовую активность предприятия, присутствующую в данном периоде. Из этого можно сделать вывод, что предприятие вело активную финансовую деятельность и проводило инвестиционные вклады.

Анализ активов ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» (таблица 2.4) показывает, что абсолютная их сумма за 3 года выросла на 2 133 000 рубля. Можно сделать вывод, что организация повышает свой экономический потенциал.

С точки зрения структуры активов наблюдаемое увеличение произошло в основном за счет роста оборотных активов – на 7 162 000 рублей.

В 2014 году доля запасов увеличилась до 556 000 руб., что произошло за счет увеличения материалов.

Большое увеличение запасов готовой продукции, скорее всего, говорит о плохой организации управления запасами, неэффективной организации производства, недостаточно эффективно организованной логистике. На рост запасов готовой продукции обычно влияет плохой спрос на продукцию, но в нашем случае спрос достаточно высок, что косвенно подтверждается наличием кредиторской задолженности.

Таблица 2.4

Анализ финансовых показателей деятельности  
ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»

тыс. руб.

Наименование показателя	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.
<b>АКТИВ</b>			
Материальные внеоборотные активы	-	1 893	2 133
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	-	-	-
Запасы	10	556	51
Денежные средства и денежные эквиваленты	290	34	45
Финансовые и другие оборотные активы	320	1 825	7 482
<b>БАЛАНС</b>	<b>620</b>	<b>4 308</b>	<b>9 711</b>
<b>ПАССИВ</b>			
Капитал и резервы	60	79	662
Долгосрочные заемные средства	-	-	
Другие долгосрочные обязательства	-	-	
Краткосрочные заемные средства	-	-	194
Кредиторская задолженность	559	4 229	8 854
Другие краткосрочные обязательства	-	-	
<b>БАЛАНС</b>	<b>619</b>	<b>4 308</b>	<b>9 711</b>

Из данных таблицы 2.4 видно, что наибольшее увеличение за анализируемый период наблюдается в активе по статье «Финансовые и другие оборотные активы», в пассиве – «Кредиторская задолженность».

В таблице 2.5 представлена динамика структуры активов и пассивов ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.5

Структура активов и пассивов ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 гг., %

Показатели	Отклонения		
	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	2015 г. к 2013г.
1	2	3	4
Материальные внеоборотные активы	-	1,12	-
Запасы	0,09	5,1	0,09
Денежные средства и денежные эквиваленты	1,32	0,15	1,32
Финансовые и другие оборотные активы	5,70	4,09	23,38
Капитал и резервы	1,31	8,37	11,03
Кредиторская задолженность	7,56	2,09	15,83
Всего	15,98	20,92	51,65

Из данных таблицы 2.5 видно, что наибольшую долю в структуре активов занимают финансовые и другие оборотные активы (23,38%), а в пассивах – кредиторская задолженность (15,83%).

Предприятие ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» занимает достаточно устойчивое положение, судя уже хотя бы потому, что в предыдущие годы работы на этих рынках предприятие не имело проблем со сбытом готовой продукции. Тем не менее, появление на региональном рынке все возрастающих объемов конкурирующей продукции из других регионов заставляет фирму вести своевременный и точный учет изменяющихся обстоятельств с целью обеспечения гарантий для сбыта своей продукции в

необходимых (запланированных) объемах и по целесообразной с точки зрения рентабельности цене.

Противодействие конкурентам из других регионов, поставляющим в регион родственную продукцию, ООО ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» осуществляет методом "ценовой дискриминации", установив розничные цены на свою продукцию ниже, чем у конкурентов. В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке, кроме того, используются материалы совещаний, конференций.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии**

Организационная структура системы управления персоналом в ООО «Белгородская транспортно – строительная компания» состоит:

- Генеральный директор, является собственником предприятия ООО «БТСК» и осуществляет руководство, в соответствии с целями организации и действующим законодательством, производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия. Несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества и ресурсов предприятия, а также, за финансово-хозяйственные результаты бизнес-деятельности.

- Заместитель генерального директора, выполняет обязанности генерального директора в его отсутствие. Руководит подчиненными ему подразделениями. Контролирует разработку проектно-сметной документации, планов строительства, планов ввода в эксплуатацию, объектов жилищного,

коммунального и культурно-бытового назначения, составлением заявок на строительные материалы и оборудование для вновь вводимых объектов.

- Главный бухгалтер, занимается документальным ведением хозяйственного и финансового учета на предприятии. В своей работе бухгалтер строго следует установленному регламенту действующего законодательства. К основным направлениям бухгалтера относятся: основные средства, заработная плата, касса и валютные операции. В обязанности главного бухгалтера входит осуществление бухгалтерского учета; прием и контроль за всей первичной документацией; расчет заработной платы; осуществление операций, которые связаны с движением денежных и основных средств, а также различных товарных и материальных ценностей; отчисление денежных средств в службы страхования, налоговую службу, профсоюзные или пенсионные фонды.

- Отдел кадров является структурным подразделением предприятия. Основные задачи отдела: подбор, расстановка и воспитание кадров; изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности; создание резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности; организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров; учет кадров; обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия. В состав отдела входит менеджер по персоналу, который занимается хранением и заполнением трудовых книжек; ведением установленной документации по кадрам; подготовкой материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям.

- В состав транспортного отдела входят специалисты по снабжению и логистике, они занимаются выполнением работ по организации и обеспечению предприятия материально-техническими ресурсами, продовольственными товарами; обеспечивают контроль за состоянием запасов материалов, продовольственных товаров, своевременность поступления и оприходования материалов на склад. Выполняют работы по организации обеспечения предприятия материально-техническими и продовольственными



ресурсами. Контролирует правильность сопроводительных документов на товар; организуют транспорт для доставки товаров. Логисты обеспечивает транспортное обеспечение деятельности ООО «БТСК». Рационально управляет транспортными средствами предприятия в соответствии с установленными нормами и условиями эксплуатации. Разрабатывает более экономичные способы доставки строительных материалов на объекты компании, оптимальные маршруты движения, а также уменьшает срывы поставок в значительной степени. В кратчайшие сроки рассчитывают стоимость и сроки доставки материалов в тот или иной район. Составляет графики поставок на основании полученных заявок от отдела снабжения и продаж.

- Производственный отдел принимает от заказчиков проектно-сметную документацию, контролируя своевременное поступление, комплектность и качество; обеспечивает технологической документацией строительно-монтажные управления и субподрядные организации; составляет проекты перспективных, годовых и оперативных планов подрядных и субподрядных работ; доводит плановые задания до исполнителей; организует учет их выполнения и составляет отчет по работе; организует и контролирует эксплуатацию собственного и арендованного парка машин, механизмов и оборудования.

- Отдел продаж – связующее звено между предприятием и клиентом, осуществляет процесс взаимодействия от первого контакта до окончания договорных отношений. Отдел занимается консультацией, предварительным расчетом стоимости приобретаемых клиентом материалов, услуг, технической поддержкой, заключением договоров.

Анализ численности персонала по категориям (рабочие, руководители и специалисты), удельного веса отдельных категорий, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы за последние 3 года.

## Структура персонала

ООО «Белгородская транспортно – строительная компания»

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	абсолютн. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
Персонал, всего в том числе:	15	18	25	10	66,6
1.Руководители	2	2	3	1	50
2. Специалисты	6	9	12	6	100
3. Рабочие	7	7	10	3	42,8

Из данных таблицы 2.6, видно, что на протяжении анализируемого периода, значительно увеличилась среднесписочная численность персонала. По сравнению с 2013 г. с началом деятельности предприятия, среднесписочная численность персонала, увеличилась на 10 человек. Количество руководителей оставалось стабильным на протяжении 2013-2014 г., в 2015 г численность руководителей увеличилось на 1 человека, в связи с добавлением должности заместителя генерального директора. Наибольшее увеличение наблюдается по специалистам, их количество увеличилось на 6 человек, в связи с добавлением специалистов в отдел логистики. По сравнению с 2014 г, количество специалистов увеличилось на 3 человека, добавились специалисты в отдел продаж. Количество рабочих, на протяжении 2013-2014 г оставалось стабильным, в 2015г оно увеличилось на 3 человека.

Штатное расписание персонала в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» представлено в приложении № 7.

На рисунке 2.3. представлена структура персонала ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2015 год.

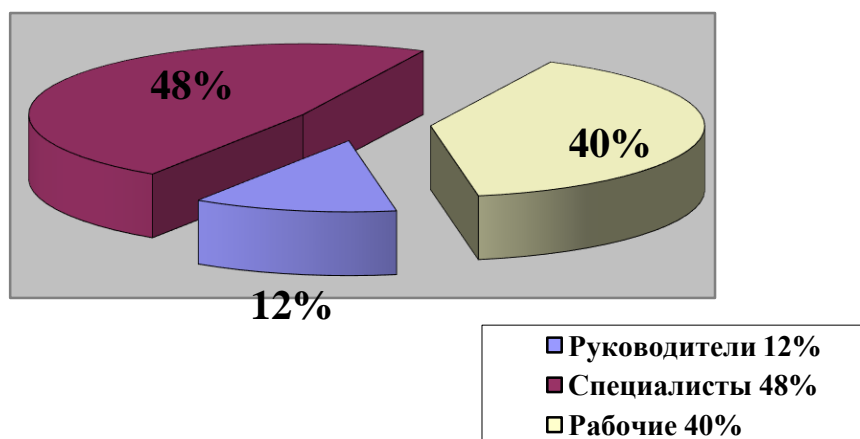


Рис. 2.3. Структура персонала

ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2015 год

Из данных рисунка 2.7 видно, что в 2015 году в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» преобладают специалисты, их доля составила 48% от всего персонала, на втором месте рабочие, их доля составила 40% и 12% составляют руководители от всей численности персонала.

Таблица 2.7

#### Распределение персонала по возрасту

ООО «Белгородская транспортно – строительная компания»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	1	20
20 – 30	1	33,3	-	-	6	50
30 – 40	2	66,7	6	50	2	20
40 – 50	-	-	4	33,3	1	10
50 – 60	-	-	2	16,7	-	-
Свыше 60	-	-	-	-	-	-
Итого	3	100	12	100	10	100

Из анализа таблицы 2.7 видно, что на предприятии преобладают работники, которые относятся к возрасту 30 – 40 лет, их количество составляет

10 человек от всей численности работников. Из них, 2 человека относятся к категории руководителей, что составляет 66,7 % от данной группы – это генеральный директор и главный бухгалтер, 6 человек относятся к категории специалисты, что составляет 50% работников в данной группе, и 2 человека относятся к категории рабочих – 20% от группы. Далее работники, которые относятся к возрасту 20-30 лет, их количество на предприятии составляет 7 человек. Из них, один человек относится к категории руководителей – заместитель генерального директора, и составляет 33,3% от данной группы, остальные 6 человек относятся к категории рабочих, они составляют 50% в данной группе. К возрастной категории 40-50 лет, относятся 5 человек, из них 4 человека относятся к категории специалистов – 33,3% от группы, и 1 человек из категории рабочих – 10% от группы. Лишь 2 человека относятся к возрастной категории 50 – 60 лет, это специалисты, которые составляют 16,7 % от данной группы. Наименьшее количество работников относится к категории до 20 лет – 1 человек, из категории рабочие.

Из данной таблицы, мы можем сделать вывод, что на предприятии преобладают работники среднего возраста.

Далее рассмотрим распределение персонала по полу на предприятии ООО «Белгородская транспортно-строительная компания», представленное в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по полу  
ООО «Белгородская транспортно – строительная компания»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	2	8,7	1	50
Специалисты	11	47,8	1	50
Рабочие	10	43,5	-	-
Итого	23	100	2	100

Из данных таблицы 2.8, мы видим что, в связи с особенностями деятельности транспортно – строительного производства, на предприятии преобладает мужской пол. Мужской пол на предприятии составляет 92% от всей численности персонала. Руководители составляют 8,7 % – это генеральный директор и его заместитель. Специалисты составляют 47,8% и 43,5% рабочие.

Наименьшее количество работников на предприятии женского пола, они составляют 8% от всей численности персонала. К ним относится главный бухгалтер и менеджер по персоналу, занимающиеся документооборотом предприятия.

Таблица 2.9

Распределение персонала по трудовому стажу  
ООО «Белгородская транспортно – строительная компания»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	3	100	4	33,3	7	70
От 5 до 10	-	-	6	50	2	20
От 10 до 15	-	-	2	16,7	1	10
От 15 до 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 20	-	-	-	-	-	-
Свыше 30	-	-	-	-	-	-

Из данных таблицы 2.9, можно сделать вывод что, на предприятии преобладают работники со стажем работы до 5 лет, их количество составляет 14 человек, это больше половины работников предприятия. Их них 3 человека относятся к категории руководителей, что составляет 100% в данной группе. К категории специалистов относится 4 человека и составляет 33,3% по группе, и наибольшее количество работников относиться к категории рабочих, составляют 7 человек – и это 70% по данной группе. Далее группа работников

со стажем работы от 5 до 10 лет, их количество составляет 8 человек. Из них 6 человек относятся к категории специалистов, и составляют 50% от всей численности данной группы, и 2 человека относятся к категории рабочих, они составляют 20% от своей группы. Наименьшее количество работников на предприятии имеют стаж работы от 10 до 15 лет, их количество 3 человека, от всей численности персонала, из них 2 человека относятся к категории специалистов, что составляет 16,7% по группе, и один человек относится к категории рабочих, 10% от группы.

Таблица 2.10

Распределение персонала по образованию  
ООО «Белгородская транспортно – строительная компания»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	2	20
среднее специальное	-	-	1	8,3	1	10
незаконченное высшее	1	33,3	5	41,7	3	30
высшее	2	66,7	6	50	4	40
ученая степень	-	-	-	-	-	-

Анализируя данные таблицы 2.10, мы видим, что у работников ООО «БТСК» преобладает высшее образование, им обладают 12 человек от всей численности персонала. Их них высшее образование имеют работники категории руководители, это генеральный директор и главный бухгалтер. В категории специалисты, высшим образованием обладают 6 человек, что составляет 50% от данной группы, и 4 человека из категории рабочие.

Незаконченное высшее образование имеют 9 человек, их них 1 работник из категории руководители – заместитель генерального директора. В категории специалистов незаконченное высшее имеют 5 человек, что составляет 41,7% по

группе, и 3 работника в категории рабочих. Среднее специальное образование имеют 2 работника, один работник из категории специалисты, что составляет 8,3% по группе, и 1 работник в категории рабочих, что составляет 10% по группе. Ученой степенью, работники данного предприятия не обладают.

Далее проведем анализ заработной платы персонала ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 годы (табл. 2.11).

Таблица 2.11.

Анализ заработной платы персонала ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 годы, руб.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Персонал, всего в том числе:				
1. Руководители	50 000	50 000	42 500	85,0
2. Специалисты	-	-	18 220	-
3. Рабочие	12 100	13 450	14 380	118,8

Из данных таблицы 2.11 видно, что на протяжении анализируемого периода наблюдается динамика роста средней заработной платы рабочих на 18,8%.

Далее рассмотрим показатели, связанные с денежными затратами на персонал ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 годы, полученные результаты оформим в таблице 2.12.

Таблица 2.12.

Показатели эффективности управления персоналом

ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 г.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Выручка, тыс. руб.	2 474	8 342	10 273	415,2
Среднесписочное число работников, чел.	15	18	25	166,7
ФОТ, тыс. руб.	890,4	1200	4156,8	465,8
Удельный вес ФОТ от товарооборота, %	48,1	48,5	49,8	103,5
Средняя заработная плата 1, руб.	24733	28070	23093	93,4
Коэффициент опережения	-	0,85	0,24	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	617,0	494,8	556,13	90,1

По данным таблицы 2.12 можно судить, что персонал ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» использует, не достаточно эффективно, так как за рассматриваемый период при увеличении объема оказываемых услуг производительность труда сократилась почти на 10%.

Использование рабочего времени в организации и рассчитанный коэффициент абсентеизма в таблице 2.13.

Таблица 2.13

## Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2013г. чел.-дн.	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	45	60	60
2. целодневные/внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	15	20	25
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	70	104	150
Всего	официальные документы	60	80	85
Отработано всего		200	300	300
Коэффициент абсентеизма		0,3	0,26	0,28
в т.ч. по болезни				

Из данных таблицы 2.13, коэффициент абсентеизма за 2013г составил 0,3%, по сравнению с 2015г, он снизился до 0,28%.

Динамика численного состава кадров организации: коэффициенты текучести персонала, коэффициенты оборота по приему, коэффициенты оборота по выбытию, коэффициенты постоянства кадров и коэффициенты стабильности коллектива рассчитаны и представлены в таблице 2.12.



Далее рассмотрим производительность труда в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 годы (табл. 2.14).

Таблица 2.14.

Производительность труда в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2012-2014 годы

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2014 г. в % к 2012 г.
Производство в расчете на 1 среднегодового рабочего, тыс. руб.				
- валовая продукция	925,5	824,7	834,2	90,1
- прибыли (убытка)	13,5	16,7	1,7	12,6
Затраты труда рабочих, чел.-час.	3816	5212,2	17385,5	455,6
Трудоемкость рабочих, тыс. руб./ч.	2,41	2,11	1,89	78,4

Из данных таблицы 2.14 можно увидеть снижение показателей производительности труда при этом затрат труда (отработанного времени).

Трудоемкость труда рабочих, рассчитанная как отношение отработанного времени за год всеми рабочими к объему оказанных услуг, показывает снижение на 21,6%. Это означает, что в 2012 году за 1 час рабочего времени в среднем рабочий оказывал услуг, работ на 2,41 тыс. руб., а в 2014 году – на тот же час приходится лишь 1,89 тыс. руб. услуг, работ.

Производительность труда рабочих ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» снизилась на 9,9% и составила в 2014 году 834,2 тыс. руб./чел., это означает, что 1 рабочий за год выполнил работ, услуг на 834,2 тыс. руб., что на 91,3 тыс. руб. меньше чем в 2012 году.

Из данных таблицы 2.15 видно, что на начало деятельности предприятия, не было выбывших. Анализируя данные 2014-2015 годов, на предприятии не большой уровень текучести кадров, в 2014 г. он составил 16,7%, по сравнению с 2015г. уровень текучести снизился до 8%. Коэффициент постоянства кадров увеличился 8,7%.

Показатели основных кадровых процессов  
ООО «Белгородская транспортно – строительная компания»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность работников, чел.	15	18	25
Принято всего, чел.	-	6	9
Выбыло всего, чел.	-	3	2
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	-	3	2
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- по сокращению штатов	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	-	16,7	8
Коэффициент оборота по приему	-	33,3	36
Коэффициент оборота по выбытию	-	16,7	8
Коэффициент постоянства кадров	-	83,3	92
Коэффициент стабильности коллектива	-	87,5	94,2

Сравнивая коэффициенты стабильности коллектива ООО «БТСК» в таблице 2.15, можно говорить о том, что стабильность работников, увеличилась на 6,7%. Из данных коэффициентов постоянства и стабильности, можно сделать вывод, что на предприятии хорошо выработана методика отбора, оценки и адаптации персонала.

Данные о среднесписочной численности персонала в ООО «Белгородская транспортно – строительная компания» за 2015г представлены в приложении № 6.

Анализ структуры и динамики затрат на персонал представлен в таблице 2.16.

Структура затрат на персонал  
 ООО «Белгородская транспортно – строительная компания»  
 тыс. руб.

	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2013г.	2014г.	2015г.	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
1	Оплата труда	645	1 944	2 061	3,01	1,06	3,19
2	Обучение и развитие персонала	85	108	70	1,27	0,64	0,82
3	Спецодежда	20	80	130	4	1,62	6,5
4	Охрана труда	80	135	150	1,68	1,11	1,87
5	Медицинское обслуживание	75	90	125	1,2	1,38	1,66
6	Организация отдыха	85	140	150	1,64	1,07	1,76
7	Оплата жилья	60	100	60	1,66	0,6	1
	Итого	1 050	2 597	2 746	2,47	1,05	2,61

Из данных таблицы 2.16, мы видим что структура затрат на персонал не стабильна, наибольший удельный вес занимает оплата труда. Рассматривая отклонения 2014 к 2013 можно сказать, что оплата труда увеличилась на 3,01 процентных единиц, отклонения 2015 к 2014 составляют 1,06 процентных единиц. По сравнению с началом деятельности предприятия, затраты на оплату труда увеличились на 3,19%.

Рост затрат на оплату труда связан с увеличением численности персонала. За последний год, численность персонала увеличилась на 7 человек. Затраты на обучение за последние 3 года сократились на 0,82%, это говорит о том, что на предприятии плохо организована система обучения и повышения квалификации персонала. Так же на предприятии сократились затраты на оплату жилья, что

говорит о том, что у рабочих ухудшились условия проживания вблизи объектов работы.

Затраты на персонал в общем объеме увеличились на 3,50 %. В значительной степени за счет снижения затрат на обучение и развитие персонала на 0,82%, а так же за счет роста затрат на оплату труда и спец одежду на 3,19% и 6,5% соответственно.

Таким образом, на предприятии ООО «Белгородская транспортно – строительная компания» на сегодняшний день работает 25 человек, с начала деятельности предприятия численность персонала увеличилась на 10 человек. На предприятии по численности преобладают специалисты, их доля составила 48% от всего персонала. Анализируя персонал по возрасту, на предприятии преобладают работники среднего возраста, которые относятся к возрасту 30 – 40 лет, их количество составляет 10 человек от всей численности работников. В связи с особенностями деятельности транспортно – строительного производства, на предприятии преобладает мужской пол. Мужской пол на предприятии составляет 92% от всей численности персонала. Рассматривая данные по образованию больше половины работников на предприятии обладают высшим образованием. Из данных коэффициентов постоянства и стабильности, можно сделать вывод, что на предприятии хорошо выработана методика отбора, оценки и адаптации персонала.

### **2.3. Оценка существующей системы нормирования и условий труда**

Обеспечение условий труда на строительстве должно полностью отвечать всем нормам законодательства РФ, потому как строительство всегда представляет повышенную опасность для рабочих.

В компании применяются следующие методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Административные – издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений;

Экономические – технико-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение; Социально-психологические – социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы.

Административные методы используют в своей работе генеральный и коммерческий директор.

Экономические методы используют в основном работники бухгалтерии.

Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами работники компании.

Условия труда работников, которые в большинстве случаев проживают на территории объекта строительства, должны первым делом учитывать условия проживания и гигиены. Необходимо, чтобы в самом начале строительства предоставляли строителям бытовки для отдыха и душевые кабины. Создать оптимальные условия ещё до начала строительства необходимо, ведь от них зависит здоровье и производительность рабочих.

По данным затрат на оплату жилья, можно говорить о том, что строители живут в неблагоприятных для жизни условиях. Этот факт, так же как и оплата труда, могут влиять на производительность труда.

Многие строительные компании в России полагают, что, сократив оплату труда рабочих, они получают больше прибыли. При этом они опускают тот факт, что качество выполняемых работ тоже будет ухудшаться и далеко не каждый профессионал своего дела согласится на недостаточно высокую оплату труда.

Для выявления проблем в организации, мы провели опрос среди специалистов и рабочих. Количество опрошенных работников 15. Результаты исследования представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

## Удовлетворенность условиями труда

Оцените ВАЖНОСТЬ аспектов работы	не удовлетворен	в целом удовлетворен	абсолютно удовлетворен
1.Обеспечение нормальных условий труда и соблюдение гигиенических норм	10	3	2
2.Охрана здоровья и безопасность труда	6	5	4
3.Вы достаточно мотивированы своим непосредственным начальником?	11	2	2
4.Довольны ли вы мотивационной программой Компании?	11	2	2
5.Удобно ли Вам добираться до работы и обратно?	13	2	0
6.Устраивает ли вас состояние бытовых помещений (раздевалка и т.д.)?	14	1	0
7.Устраивает ли Вас политика премий, льгот и компенсации?	12	2	1
8.Условия отдыха (комната отдыха)	13	2	0
9.Наличие служебного транспорта	15	0	0
10. Поощрение инициативы	8	5	2

Анализируя результаты опроса, мы выявили, что большинство работников, не удовлетворено отсутствием служебного транспорта, и не удобством добираться до объектов работы. Так же 14 из 15 опрошенных отметили, что их не устраивает состояние бытовых помещений.

Управление производительностью труда является составной частью удовлетворенности условиями труда на предприятии.

Рассмотрим производительность труда в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 годы (табл. 2.18).

Производительность труда в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» за 2013-2015 годы

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013 г.
Производство в расчете на 1 среднегодового рабочего, тыс. руб.				
- валовая продукция	925,5	824,7	834,2	90,1
- прибыли (убытка)	13,5	16,7	1,7	12,6
Затраты труда рабочих, чел.-час.	3816	5212,2	17385,5	455,6
Трудоемкость рабочих, тыс. руб./ч.	2,41	2,11	1,89	78,4

Из данных таблицы 2.18 можно увидеть снижение показателей производительности труда при этом затрат труда (отработанного времени) что является результатом не удовлетворенности условиями труда на предприятии.

Трудоемкость труда рабочих, рассчитанная как отношение отработанного времени за год всеми рабочими к объему оказанных услуг, показывает снижение на 21,6%. Это означает, что в 2013 году за 1 час рабочего времени в среднем рабочий оказывал услуг, работ на 2,41 тыс. руб., а в 2015 году – на тот же час приходится лишь 1,89 тыс. руб. услуг, работ.

Производительность труда рабочих ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» снизилась на 9,9% и составила в 2015 году 834, 2 тыс. руб./чел., это означает, что 1 рабочий за год выполнил работ, услуг на 834,2 тыс. руб., что на 91,3 тыс. руб. меньше чем в 2013 году.

Таким образом, в ходе анализа системы управления персоналом в «Белгородская транспортно-строительная компания» были выявлены следующие проблемы:

Во-первых, не благоприятные условия проживания для рабочих;

Во-вторых, Отсутствие служебного транспорта

В-третьих, большие потери рабочего времени, так недоиспользован эффективный фонд рабочего времени на 19 дней за счет прогулов и невыходов на работу.

### ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕЛГОРОДСКАЯ ТРАНСПОРТНО-СТРОИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ»

#### 3.1. Рекомендации по совершенствованию условий труда персонала

В ходе анализа были выявлены следующие проблемы в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»:

- Не благоприятные условия труда для производственного отдела;
- Отсутствие служебного транспорта;
- Большие потери рабочего времени, так недоиспользован эффективный фонд рабочего времени на 19 дней за счет прогулов и невыходов на работу.

Анализ целей и проблем в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» представлен на рисунке 3.1.

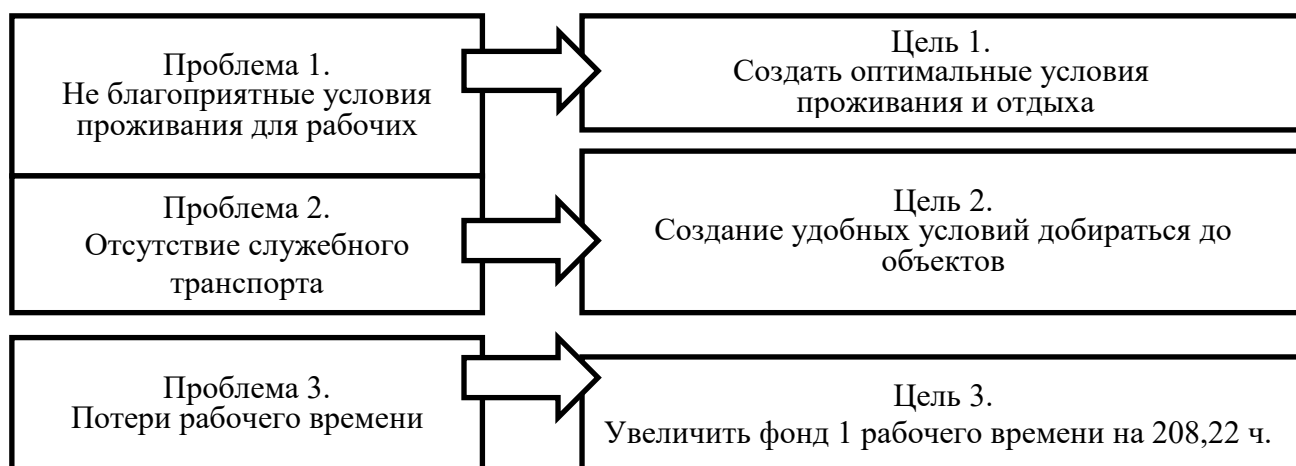


Рис. 3.1. Анализ целей и проблем ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»

Разработкой проекта будет заниматься зам. генерального директора, а его осуществлением будет заниматься менеджер по управлению персоналом.



Теперь непосредственно рассчитаем затраты осуществление проекта. Это необходимо для проведения технико-экономической оценки реализуемого проекта. Предложения и рекомендации по проекту представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

**Предложения по совершенствованию организации и условий труда в  
ООО «БТСК»**

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Не благоприятные условия проживания для рабочих	Создать оптимальные условия проживания и отдыха	Закупка бытовок и их внутреннее оборудование	Сохранение здоровья трудящийся, совершенствование трудовых навыков, повышение работоспособности и производительности труда
2	Отсутствие служебного транспорта	Создание удобных условий добираться до объектов	Покупка транспорта в лизинг	Сокращение временных затрат
3	Потери рабочего времени	Увеличить фонд 1 рабочего времени на 208,22 ч.;	Применение разработанной системы премирования на основе «жетонной» мотивации	Фонд рабочего времени 1 рабочего составляет 1788,72 ч.;

**Рекомендации по решению проблемы №1.** Неблагоприятные условия труда для производственного отдела. ООО «Белгородская транспортно-строительная компания».

Рабочие в большинстве случаев проживают на территории объекта строительства, в связи с этим, необходимо оборудование мест отдыха на объекте работы, а также снятие временного жилья возле объекта для рабочих в период занятости.

Затраты на решение данной проблемы представлены в таблице 3.2.

Создание благоприятных условий труда, его дальнейшее облегчение способствуют, с одной стороны, сохранению здоровья трудящихся, совершенствованию их трудовых навыков, а с другой – повышению работоспособности и производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению дисциплины на объекте строительства.

Таблица 3.2.

Затраты на мероприятие по созданию благоприятных условий для рабочих  
ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»

№п/п	Наименование задачи	Кол-во	Стоимость, руб.	Итого, руб.
1	2	3	4	5
1.	Покупка бытовок на объект	2	38 000	76 000
2.	Внутреннее оборудование бытовок	2	18 500	37 000
3.	Заработная плата охранника	1	10 000	10 000
4.	Поиск и оплата временного места жительства для рабочих	2	30 000	60 000
Всего				183 000

Во время большого строительства мастерам необходимо обеспечить комфортные условия для проживания, а также для хранения материалов и инструментов. Если стройка осуществляется там, где нет смысла по каким-либо причинам возводить капитальные сооружения, организуется покупка бытовок. Бытовки могут быть любой площади, поэтому все мастера будут чувствовать себя свободно. Кстати, городки обязательно оборудуются всеми коммуникациями для удобного проживания.

Из данных таблицы 3.2 видно, что затраты на мероприятие по созданию благоприятных условий для рабочих в ООО «БТСК» составят 183 тыс. руб.

#### Преимущества бытовок:

Во-первых, большие возможности использования. Бытовка может быть использована не только как место для отдыха строителей на объекте, но также и в качестве подсобки, склада, торговой точки, офиса.

Во-вторых, низкая цена. Средства, вложенные в бытовки, окупятся удобством и комфортом.

**Рекомендации по решению проблемы №2.** Отсутствие служебного транспорта. Данную проблему предлагается решить с помощью заключения договора лизинга автобуса.

Основная цель любого бизнеса – это получение прибыли. В строительном бизнесе, как и в любом другом, есть своя специфика. Для достижения высоких экономических и технических показателей, соблюсти сроки и минимизировать затраты без ущерба для уровня качества, современному строительному предприятию часто приходится прибегать к делегированию определенных функций и процессов сторонним исполнителям.

Затраты на покупку транспорта в лизинг представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3

Затраты на покупку транспорта в лизинг в ООО «Белгородская транспортно-строительная компания»

№п/п	Наименование задачи	Кол-во	Стоимость, руб.	Итого, руб.
1	2	3	4	5
1.	Заработная плата водителя	1	23 000	23 000
2.	Оплата транспортного средства по договору	1	40 000	40 000
Всего				63 000

Из данных таблицы 3.3 видно, что затраты на оптимизацию работы составят 63000 руб., которые организация должна будет оплатить ежемесячно, в течении срока действия договора лизинга.

Плюсы приобретения автомобиля в лизинг:

1.Фирме, заинтересованной в покупке имущества в лизинг, нет необходимости готовить и предоставлять лизингодателю залоговое обеспечение, которое чаще всего берется из основных фондов.

2.Для юридических лиц лизинг хорош тем, что затраты уменьшают налогооблагаемую базу по налогу на прибыль. Как известно, больше затрат — меньше налогов.

3. Лизинговые компании не требуют страховать имущество отличие от банков. Кроме того, не нужно следить за сроками страховки и прохождением ТО - все это осуществляет лизинговая компания (также как и обслуживание, ремонт, прочего оборудования).

4. Лизинговое оборудование можно вернуть по истечению срока договора и даже раньше (данные пункты прописываются в договоре лизинга).

**Рекомендации по решению проблемы №3.** Потери рабочего времени. Данную проблему предлагается решить с помощью внедрения системы жетонной мотивации рабочих.

Условия системы премирования рабочих ООО «Белгородская транспортно-строительная компания» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4.

Условия премирования рабочих ООО «БТСК» на основе «жетонной» мотивации

Условия	Количество жетонов
1. Выполнение плана	100
2. Соответствие всем существующим нормам (по труду, материалам и др.)	100
3. Увеличение выработки	100
4. Отсутствие случаев травматизма	200
5. Повышение разряда	100
6. Отсутствие больничных листов	300
7. Призовое место во внутрифирменном конкурсе	200
8. Получение призового места в областных, региональных конкурсах	300
9. Получение благодарственных писем, дипломов	100
10. Участие в социальной работе предприятия	300
11. Размещение на доске почета	300
Итого	2100

Из данных таблицы 3.4 видно, что при выполнении всех условий рабочих в течение 1 года сможет набрать 2100 жетонов. Количество жетонов можно накапливать в течение 1 года, истратить данные жетоны можно как на 1 бонус,

так и с разбивкой на несколько бонусов, только по разным направлениям, причем истраченные бонусы аннулируются [4].

Соотношение выполненной работы количеству жетонов представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5.

## Соотношение выполненной работы к количеству жетонов

Количество жетонов	Наименование бонуса
100	Выплачивается премия в размере 50% от оклада
200	Покупка абонемента в тренажерный зал/ бассейн на месяц
500	50% компенсация оплаты детского сада 1 ребенка за год
800	Оплата путевки в санаторий рабочего
1500	Единовременная 15% скидка на услуги ООО «БТСК»
2000	Единовременное участие в прибыли предприятия (15%)

Из данных таблицы 3.5 видно, что при накоплении количества жетонов увеличивается и значимость бонуса, по некоторым позициям существует выбор, как для холостого, так и для женатого (замужнего) рабочего.

Затраты на сокращение потерь рабочего времени рабочих ООО «БТСК» представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6.

## Затраты на мероприятия, направленные на сокращение потерь рабочего времени

№п/п	Наименование задачи	Кол-во	Стоимость, руб.	Итого, руб.
1.	Внедрение системы премирования рабочих на основе «жетонной» мотивации			
1.1.	Затраты на 50% премию	5	2 200	11 000
1.2.	Затраты на покупку абонемента	3	4 000	12 000
1.3.	50% компенсация затрат д/с	2	12 000	24 000
1.4.	Оплата путевки в санаторий	2	30 000	60 000
1.5.	Затраты на 15% скидку	1	50 000	50 000
1.6.	Затраты на участие в прибыли	1	70 000	70 000
Всего				232 000

Из данных таблицы 3.6 видно, что затраты на сокращение потерь рабочего времени составят 232 тыс. руб., также данное мероприятие окажет благоприятное влияние на удовлетворенность рабочих трудом и следовательно повысится мотивация, производительность.

Таблица 3.7

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию организации и условий труда в ООО «БТСК»

№ п/п	Мероприятия	Период реализации	Ресурсы	Затраты тыс.руб
1.	Создание оптимальных условий проживания	2 месяца	Собственные средства	183
2.	Приобретение служебного транспорта	1 месяц	Собственные средства	63
3.	Сокращение потерь рабочего времени	6 месяцев	Собственные средства	232
Итого:		-	-	478

Из данных таблицы 3.7 видно, что затраты на совершенствование условий труда в ООО «БТСК» составляют 478 000 руб., данные денежные средства будут выделены из собственных средств будущего периода предприятия.

Вывод: в ходе анализа системы управления персоналом и условий труда, были выявлены следующие проблемы:

- 1) Не благоприятные условия труда для производственного отдела;
- 2) Отсутствие служебного транспорта;
- 3) Большие потери рабочего времени, так недоиспользован эффективный фонд рабочего времени на 19 дней за счет прогулов и невыходов на работу.

Первую проблему предлагается решить путем оборудования мест отдыха на объекте работы, а также снятие временного жилья возле объекта для рабочих в период занятости. Затраты по данному мероприятию составят 183 тыс. руб.

Вторую проблему предлагается решить с помощью заключения договора лизинга автобуса. Затраты на покупку транспорта в лизинг составят 63 тыс. руб. в месяц.

Третью проблему предлагается решить с помощью внедрения системы премирования на основе «жетонной» мотивации. В результате реализации данного мероприятия у работников повысится удовлетворенность трудом, мотивация, социальная активность. Затраты по данному мероприятию составят 232 тыс. руб.

Суммарные затраты на совершенствование системы управления персоналом составят 478 тыс. руб. Так как на предприятии много проблем, связанных с управлением персоналом, то данные мероприятия направлены также на улучшение таких показателей как текучесть, мотивация, удовлетворенность трудом и др.

### **3.2 Обоснование эффективности предлагаемых мероприятий**

Важным этапом в разработке и применении мероприятий по совершенствованию организации и условий труда в ООО «Белгородская транспортно – строительная компания» является оценка экономической эффективности.

Применение данных мероприятий по совершенствованию организации и условий труда повысит удовлетворенность трудом работников и увеличит прибыль организации.

Далее рассмотрим предполагаемый экономический эффект от внедрения мероприятий.

В таблице 3.8 представлены результаты от повышения укомплектованности кадрами.

Социально-экономические показатели от мероприятия по улучшению условий проживания в ООО «БТСК»

Показатель	до	после	Абс. отклонение (+,-)
Выручка, тыс. руб.	10 273	10 673	400
Численность персонала	25	26	1
в т.ч. рабочих	10	11	1
Удельный вес рабочих в структуре персонала	40	42,3	3,3
Производительность труда	834,2	834,2	-

Из данных таблицы 3.8 видно, что в результате увеличения численности рабочих, проведении повторного опроса рабочих и анализа выручки, предприятие получило упущенную выгоду в размере 400 тыс. руб.

В перечень затрат на реализацию предлагаемых мероприятий так же входят эксплуатационные затраты. Эксплуатационные затраты определили по базовому и проектному вариантам по формулам (3.1) и (3.2):

$$I_1 = Z_{na1} + A_{M1} + P_{p1}, \text{ руб.} \quad (3.1)$$

$$I_0 = Z_{na0} + A_{M0} + P_{p0}, \text{ руб.} \quad (3.2)$$

где  $I_1$  и  $I_0$  - эксплуатационные затраты в проектном и базовом вариантах, руб.;

$Z_{na1}$  и  $Z_{na0}$  - затраты на заработную плату, в проектном и базовом вариантах, состоящих из основной и дополнительной оплаты, руб.;

$A_{M1}$  и  $A_{M0}$  - амортизационные отчисления соответственно в проектном и базовом вариантах, руб.;

$P_{p1}$  и  $P_{p0}$  - прочие затраты соответственно в проектном и базовом вариантах, руб. (5% от суммы всех затрат).

Для расчета эксплуатационных затрат нам необходимо определить затраты на заработную плату, амортизационные отчисления – которые составляют 427,284 руб. и прочие затраты.



Исходя из полученного анализа, мы предполагаем, что:

$$И_1 = 2\,061\,000 + 427,284 + 1\,250 = 2\,062\,677,284 \text{ руб.}$$

$$И_0 = 2\,061\,000 + 427,284 + 1\,000 = 2\,062\,427,284 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем годовую экономию эксплуатационных затрат по формуле (3.3):

$$\Delta И = (Иуд_0 - Иуд_1) \times A, \text{ руб.} \quad (3.3)$$

$$\Delta И = (2\,062\,677,284 - 2\,062\,427,284) * 8\,342 = 2\,085\,500 \text{ руб.}$$

В таблице 3.9 представлены социально-экономические показатели от сокращения потерь рабочего времени в ООО «БТСК».

Таблица 3.9.

Социально-экономические показатели от мероприятия по сокращению потерь рабочего времени в ООО «БТСК»

Показатель	до	после	Абс. отклонение (+,-)
Выручка, тыс. руб.	10 273	11 153	880
Численность персонала	25	25	-
в т.ч. рабочих	10	10	-
Отработано дней 1 рабочим за год, дней	213	232	19
Отработано часов 1 рабочим за год, ч.	1580,46	1788,72	208,26
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,42	7,71	0,29
Фонд рабочего времени рабочих	15 804,6	17 887,2	2082,6
Трудоемкость труда	1,8946	2,1442	0,25
Среднечасовая выработка	0,5278	0,571	0,0432
Выработка 1 рабочего	550,5	674,1	123,6

Рассчитаем выработку после внедрения мероприятия:

$$V_{cp} = 0,66 * 232 * 7,71 * 0,571 = 674,1 \text{ тыс. руб.}$$

До внедрения мероприятия рабочий тратил 1 час для производства 1,89 тыс. руб., а после внедрения мероприятия рабочий за тот же час выполняет работ на 2,14 тыс. руб.

Далее построим обобщенную таблицу 3.10 с социально-экономическими показателями проекта по совершенствованию организации и условий труда в ООО «БТСК» от трех мероприятий.

Таблица 3.10

Эффективность проекта по совершенствованию организации и условий труда в  
ООО «БТСК» от внедренных 3 мероприятий

Показатель	До	1 мероприятие	2 мероприятие	3 мероприятие	После	Изменение (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
Выручка, тыс. руб.	10 273	400	673	880	12 226	1 953
Численность персонала чел., в т.ч.	25	1	1	-	27	2
рабочие, чел.	10	1	1	-	12	2
Удельный вес рабочих, %	40	2,2	2,2	-	44,4	4,4
Отработано дней 1 рабочим за год, дней	213	-	-	19	232	19
Отработано часов 1 рабочим за год, ч.	1580,46	-	-	208,26	1788,72	208,26
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,42	-	-	0,29	7,71	0,29
Фонд рабочего времени рабочих	15 804,6	-	-	2082,6	17 887,2	2082,6
Трудоёмкость труда	1,8946	-	-	0,25	2,1446	0,25
Производительность труда, тыс. руб./чел.	834,2	-	-	187,16	1021,36	187,16

Исходные данные для оценки экономической эффективности проекта по совершенствованию организации и условий труда ООО «БТСК» представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11.

Исходные данные для оценки экономической эффективности проекта

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Значение
1	Затраты на совершенствование организации и условий труда	тыс.руб.	478
2	Срок использования методики после ее внедрения (2016-2019 гг.)	лет	3,0
3	Ежегодное значение дохода, которое планируется получать после внедрения методики	тыс.руб.	1 475
4	Текущие ежегодные затраты	тыс.руб.	9 688

1. Определение единовременных затрат: тыс. руб.

2016 год: 478 тыс. руб.

2. Определение доходов от проекта (доходы (п.3) - текущие затраты (п.4), тыс. руб.:

2016 (на конец года): 107 тыс. руб.

2016 (на конец года):  $12\ 226 - 9\ 688 = 2\ 538$  тыс. руб.

2017 (на конец года):  $12\ 226 - 9\ 688 = 2\ 538$  тыс. руб.

Срок окупаемости проекта – это время, по прошествии которого, вложенные средства сравнятся с суммой полученных доходов. Иными словами, срок окупаемости показывает, через какое время вложенные деньги начнут приносить прибыль. И находится по формуле (3.4):

$$PP = \frac{K_0}{CF_{сг}} \quad (3.4)$$

Где PP – срок окупаемости в годах;

$K_0$  – сумма первоначально вложенных средств;

$CF_{сг}$  - ежегодные средние поступления, которые являются результатом реализации проекта.

Срок окупаемости проекта равен:

$$PP = \frac{478\ 000}{2\ 538\ 000} = 0,19 \text{ года}$$

Далее определим период возврата вложений исходя из чистой прибыли, период окупаемости, определим по формуле (3.5):

$$T_{ок} = \frac{И}{Д} \quad (3.5)$$

$$T_{ок} = \frac{478\ 000}{585\ 000} = 0,81 \text{ года}$$

Таким образом, по всем показателям проект экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации. Чистый дисконтированный поток положительный, индекс рентабельности более 1, период окупаемости составил 0,81 года или 295 дней.

Основные показатели эффективности проекта свидетельствуют о его эффективности, а значит выгоды.

**Вывод:** в ходе анализа организации и условий труда в ООО «Белгородская транспортно – строительная компания» были выявлены следующие проблемы:

1. Не благоприятные условия труда для производственного отдела. ООО «Белгородская транспортно-строительная компания».

Рабочие в большинстве случаев проживают на территории объекта строительства, в связи с этим, необходимо оборудование мест отдыха на объекте работы, а также снятие временного жилья возле объекта для рабочих в период занятости.

2. Отсутствие служебного транспорта. Данную проблему предлагается решить с помощью заключения договора лизинга автобуса. Для достижения высоких экономических и технических показателей, соблюсти сроки и минимизировать затраты без ущерба для уровня качества, современному строительному предприятию часто приходится прибегать к делегированию определенных функций и процессов сторонним исполнителям.

3. Большие потери рабочего времени, так недоиспользован эффективный фонд рабочего времени на 19 дней за счет прогулов и невыходов на работу.

Первую проблему предлагается решить путем оборудования мест отдыха на объекте работы, а также снятие временного жилья возле объекта для рабочих в период занятости. Затраты по данному мероприятию составят 183 тыс. руб.

Вторую проблему предлагается решить с помощью заключения договора лизинга автобуса. Затраты на покупку транспорта в лизинг составят 63 тыс. руб. в месяц.

Третью проблему предлагается решить с помощью внедрения системы премирования на основе «жетонной» мотивации. В результате реализации данного мероприятия у работников повысится удовлетворенность трудом,

мотивация, социальная активность. Затраты по данному мероприятию составят 232 тыс. руб.

Суммарные затраты на совершенствование системы управления персоналом составят 478 тыс. руб. Так как на предприятии много проблем, связанных с управлением персоналом, то данные мероприятия направлены также на улучшение таких показателей как текучесть, мотивация, удовлетворенность трудом и др.

Разработка и внедрение данного проекта увеличит выручку на 5 660,6 тыс. руб. при сохранении доли себестоимости на прежнем уровне, то есть рост произойдет в основном за счет внутреннего потенциала рабочих.

Таким образом, по всем показателям проект экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации. Чистый дисконтированный поток положительный, индекс рентабельности более 1, период окупаемости составил 0,81 года или 295 дней.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация труда - это действия по установлению, упорядочению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Одной из задач организации труда является правильное нормирование труда, при котором будет происходить деятельность предприятия при соблюдении трудового кодекса. Таким образом, нормирование труда на предприятии – область менеджмента организации, включающая управление и совершенствование процесса установления научно-обоснованных норм затрат труда на выполнение работ.

Для повышения эффективности производства нужно, чтобы труд сотрудника был хорошо организован, чтобы не было перерывов по организационно-техническим причинам.

Основная задача организации труда на предприятии – это снижение времени производства изделия, времени протекания производственной операции.

Нормирование труда – это анализ организационно-технических условий выполнения работы, методов и приемов труда. Результаты нормирования труда (нормы) служат для выявления резервов времени и изучения и обобщения передового опыта.

Условия труда - факторы производственной среды и трудового процесса, оказывающих действие на работоспособность и здоровье сотрудника, удовлетворенность трудом, а потому и на его эффективность

В ходе анализа организации и условий труда в ООО «Белгородская транспортно – строительная компания» были выявлены следующие проблемы:

1. Не благоприятные условия труда для производственного отдела. ООО «Белгородская транспортно-строительная компания».

Рабочие в большинстве случаев проживают на территории объекта строительства, в связи с этим, необходимо оборудование мест отдыха на объекте работы, а также снятие временного жилья возле объекта для рабочих в период занятости.

4. Отсутствие служебного транспорта. Данную проблему предлагается решить с помощью заключения договора лизинга автобуса. Для достижения высоких экономических и технических показателей, соблюсти сроки и минимизировать затраты без ущерба для уровня качества, современному строительному предприятию часто приходится прибегать к делегированию определенных функций и процессов сторонним исполнителям.

5. Большие потери рабочего времени, так недоиспользован эффективный фонд рабочего времени на 19 дней за счет прогулов и невыходов на работу.

Первую проблему предлагается решить путем оборудования мест отдыха на объекте работы, а также снятие временного жилья возле объекта для рабочих в период занятости. Затраты по данному мероприятию составят 183 тыс. руб.

Вторую проблему предлагается решить с помощью заключения договора лизинга автобуса. Затраты на покупку транспорта в лизинг составят 63 тыс. руб. в месяц.

Третью проблему предлагается решить с помощью внедрения системы премирования на основе «жетонной» мотивации. В результате реализации данного мероприятия у работников повысится удовлетворенность трудом, мотивация, социальная активность. Затраты по данному мероприятию составят 232 тыс. руб.

Суммарные затраты на совершенствование системы управления персоналом составят 478 тыс. руб. Так как на предприятии много проблем, связанных с управлением персоналом, то данные мероприятия направлены также на улучшение таких показателей как текучесть, мотивация, удовлетворенность трудом и др.

Разработка и внедрение данного проекта увеличит выручку на 5 660,6 тыс. руб. при сохранении доли себестоимости на прежнем уровне, то есть рост произойдет в основном за счет внутреннего потенциала рабочих.

Таким образом, по всем показателям проект экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации. Чистый дисконтированный поток положительный, индекс рентабельности более 1, период окупаемости составил 0,81 года или 295 дней.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 05.05.2014)// Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/gkrf1/>
2. Абрютина, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий : учеб. пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев.-2-е изд., испр.- М.: Дело и сервис, 2011.- 256 с.
3. Акулич, В.В. Оценка трудового потенциала организации/ В.В.Акулич // Экономика. Финансы, управление.-2011. - №1. С. 24-29
4. Андросова, Л.А. Экономика труда: учебное пособие. Пенза: ПГУ, 2011. – 160 с.
5. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации : практ. пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2011. – 209 с.
6. Анташов, В.А. Новые технологии управления предприятием: учебник / В.А Анташов, Г.В. Уварова. - Минск: Регистр, 2010. - 148 с.
7. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учеб. пособие / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 240 с.
8. Асмолова, М. Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций / М. Л. Асмолова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 155 с.
9. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учеб. пособие / М.И. баканов, А.Д. Шеремет.- 4-е изд., доп., перераб.- М.: Финансы и статистика, 2011.-416 с.
10. Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учеб. пособие / И.Т. Балабанов.- М.: Финансы и статистика, 2011.- 112с.

11. Богатин, Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: учебное пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. - М.: Финансы, ЮНИТИ - ДАНА, 2011. – 398 с.
12. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера ; Рец.: А.Ф. Зубкова; Каф. экономики труда и управления персоналом Академии труда и социальных отношений. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 262 с.
13. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: учебник для студентов вузов, обуч. по спец. 080104 "Экономикатруда" и др. экономическим спец. / Бухалков Михаил Ильич ; под ред. М.В. Мельник ; рец.: Каф. экономикатруда Уральского социально-экономического ин-та Академии труда и социальных отношений, Б.М. Генкин. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 416 с.
14. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика Электронный ресурс / Е. Ветлужских; Е. Ветлужских. - 5-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2011. - 151 с. Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961417289.html>
15. Владимирова, Л. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учебник / Л. П. Владимирова . - 2-е изд., испр . - М. : Дашков и К' , 2008. - 347 с.
16. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебное пособие / Б.М. Генкин. – 3-е изд. перераб. и доп. - М.: Норма, 2013.- 447 с.
17. Гольдштейн, Г.Я., Гуц А.Н.. Экономический инструментарий принятия управленческих решений: учебное пособие для магистрантов направления 521500 «Менеджмент» / Г.Я. Гольдштейн, А.Н. Гуц. –Таганрог: ТРТУ, 2011. – 120 с.
18. Головачева А. С. - Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие / под ред. - 3-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2007. - 602 с.

19. Гродских, В.С. Экономическая теория: учебник / В.С. Гродских. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.
20. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.В. Дейнека. - Москва: Дашков и К°, 2014. - 288 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039>
21. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько; отв. ред. А.Е. Илларионова. - Москва: Дашков и К°, 2013. - 389 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=135040>
22. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / под ред. И.Б. Дураковой Москва: ИНФРА-М, 2009 - 568с.: ил., табл.
23. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / А.П. Егоршин. - 7-е изд., доп. и перераб. - Нижний Новгород: НИМБ, 2010 - 1092 с.: ил., табл.
24. Капелюшников, Р. Производительность труда и стоимость рабочей силы: как рождаются статистические иллюзии/ Р. Капелюшников // Вопросы экономики. - 2010. - № 4. - С. 59-79
25. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bizlog.ru/eks/eks-1/>
26. Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич, Коновалова Валерия Германовна, Ушакова Марина Владимировна; рец.: Ю.Г. Одегов, А.Ф. Зубкова. - М.: КноРус, 2010. - 410 с.

27. Клименко, О.И. Аналитическая деятельность на предприятии. Теоретический курс: учеб. пособие / О.И. Клименко, Ю.А. Рындина. – Белгород: Изд. Бел. гос. потребительского университета. – 2010. – 467 с.
28. Клименко, О.И. Системная аналитическая деятельность предприятия: теоретические и организационно-технологические основы: Монография / О.И. Клименко, И.Н. Панкратов. – Белгород: Изд-во Белгородского университета потребительской кооперации, 2010. – 289 с.
29. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – 2-е изд. - М.: ТК Велби, 2010. –165 с.
30. Ковалев, В. В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности : учеб. пособие / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 428 с.
31. Королев, И. Еще раз о текучести/ И. Королев // Современная торговля. - 2010. - № 11. - С. 52-55
32. Кретьова, Н.Г. Показатели оценки эффективности затрат на персонал/ Н.Г. Кретьова // Управление персоналом. – 2012. – № 5. – С. 16-22
33. Крейнина, М.Н. Цели и задачи финансового управления/ М.Н. Крейнина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №5. – С. 13 – 15
34. Крылов, Э.И. Анализ состояния и эффективности использования трудовых ресурсов: учебное пособие / Э.И. Крылов, В.М. Влаова, Санкт-Петербург. - 2013. – 107 с.
35. Кузнецова Т.В. Кадровое делопроизводство (традиционные и автоматизированные технологии): учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению 034700 "Документоведение и архивоведение" и специальности 032001 "Документоведение и документационное обеспечение управления" / Кузнецова Татьяна Вячеславовна; рец.: М.В. Ларин, Л.В. Санкина. - М.: МЭИ, 2011. - 344 с.

36. Ларионова, Т. М. Документационное обеспечение управления персоналом : учеб. пособие / Т. М. Ларионова, Л. А. Румынина. – М. : ФОРУМ, 2012. – 416 с. : ил.
37. Либерман И.А. Методы внутреннего контроля численности административно-управленческих работников предприятий и организаций // «Финансовые и бухгалтерские консультации», № 8, 2008.
38. Лобанова, Е.Н. Ключевая структура управления на предприятии / Е.Н. Лобанова// Экономика и жизнь. - 2011. - № 7. - С.46
39. Лобанова, Т.Н.. Оценка инвестиций в персонал – «за» и «против»/ Т.Н. Лобанова // Управление персоналом. – 2010. – № 11. – С. 45-49
40. Локтев, В.Г. Нормирование и оплата труда: учебное пособие / В.Г. Локтев. Мн.: Современная школа, 2012. - 176 с.
41. Маслова В.М. Управление персоналом, 2015.
42. Махмудова, И. Оценка труда в системе управления персоналом: учеб. пособие / И. Махмудова // Человек и труд. - 2010. - № 6. - С. 61-63
43. Мацкуляк, И. Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень / И. Мацкуляк // Экономика и жизнь.- 2010.- № 9 –С. 37-39
44. Молчанов А. Коэффициентно-долевой метод распределения коллективного заработка // «Кадровая служба и управление персоналом предприятия», № 2, 3, 2009.
45. Муталимов, М.Г. Использование методов поощрения профессионального мастерства и квалификации рабочих в коммерческих организациях / М.Г. Муталимов, А.Г. Фолезский // Заработная плата. 2014. - №12. С. 36 – 42.
46. Нормирование труда и повышение его производительности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/normirovanie-truda-i-povyshenie-ego-proizvoditelnosti>

47. Организация труда на предприятии. Режим доступа: <http://rudiplom.ru/lectures/ekonomika-organizacii/794.html>
48. Организация труда на предприятии. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/organizaciya-truda.html>
49. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. - 3-е изд. -М.: Кнорус, 2007. - 317 с.
50. Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практическое пособие для специалистов по управлению человеческими ресурсами, специалистов по обучению и развитию персонала, руководителей организации, а также преподавателей, аспирантов и студентов по спец. "Управление персоналом" /Н.Е. Папонова. - М.: Финпресс, 2011.–169 с.
51. Попазова О.А. Экономика труда - СПб: «Вектор», 2005 - 192 с.
52. Понятие и функции организации труда на предприятии. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://investobserver.info/ponyatie-i-funkcii-organizacii-truda-na-predpriyatii/>
53. Саакян, А.К. Экономика и социология труда: учебное пособие / А. К. Саакян. - СПб.: Питер, 2004. - 128 с.
54. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. - Мн. Новое знание, 2012. – 374 с.
55. Симачкова Л. А. Организация труда персонала: методические указания / сост. - Ульяновск: УлГТУ, 2008. - 47 с.
56. Свистунов В. Организация личной работы руководителей и специалистов // «Кадровик. Кадровый менеджмент», № 6, июнь 2007.
57. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие /В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2008. - 624 с.

58. Скрипченко, Д.Г. Рекомендации по разработке положения об оплате труда работников коммерческих организаций // Труд и заработная плата №1 январь 2013. - С. 34 – 40.

59. Современные требования к кадровой службе (отделу)Режим доступа:[http://www.xliby.ru/delovaja\\_literatura/sovremennye\\_trebovaniya\\_k\\_kadrov\\_oi\\_sluzhbe\\_otdelu/index.php](http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/sovremennye_trebovaniya_k_kadrov_oi_sluzhbe_otdelu/index.php)

60. Стрелкова, Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. М.: Юнити, 2013 .- 351 с.

61. Считаем численность работников отделов кадров [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/schitaem-chislennost-rabotnikov-otdelov-kadrov>

62. Томская А.Г. Нормирование и оплата труда: Учебно-методический комплекс: Электронный ресурс / А. Г. Томская, С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец; А.Г. Томская, С.В. Гаврилова, Л.Н. Иванова-Швец. - Москва: Евразийский открытый институт, 2011. - 119 с. Режим доступа: <http://pegas.bsu.edu.ru/course/view.php?id=4174>

63. Толпегина О.А., Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Учебник для бакалавров, 2015.

64. 1С-Рарус [сайт]. Режим доступа: <http://rarus.ru/>

65. Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании // «Управление персоналом», № 12, июнь 2007.

66. Черняк Т.А. Модернизация российской экономики, Прогнозы и реальность, 2015.

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**