

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 условий труда (на примере Ракитянского РайПО)**

**Дипломная работа**

**студента (ки) очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
4 курса группы 05001242  
Фомичевой Марины Павловны**

Научный руководитель:  
Старший преподаватель  
кафедры управления персоналом  
Терехова Т.Г.

Рецензент:  
Главный бухгалтер  
Вовкодав К.С.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСЛОВИЙ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ ...	8
1.1. Понятие и сущность условий труда в организации .....	8
1.2. Роль условий труда в эффективной трудовой деятельности.....	15
1.3. Методы оценки условий труда в организации.....	20
2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА В РАКИТЯНСКОМ РАЙПО.....	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации .....	24
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации .....	32
2.3. Оценка актуального состояния условий труда в организации.....	38
3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УСЛОВИЙ ТРУДА В РАКИТЯНСКОМ РАЙПО.....	44
3.1 Проект по совершенствованию условий труда в организации .....	44
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность исследования.* На всех предприятиях создаются здоровые и безопасные условия труда, устанавливаются правовые основы регулирования отношений в области охраны труда между работодателями и работниками, а также создаются условия труда, соответствующие требованиям сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда возлагается на администрацию организации.

Администрация обязана внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие производственный травматизм, и обеспечивать санитарно-гигиенические условия, предотвращающие возникновение профессиональных заболеваний работников.

От того в каких условиях протекает деятельность работников, напрямую зависит уровень работоспособности человека, результаты его работы, состояние здоровья, отношение к труду. Улучшение условий труда существенно влияет на повышение его производительности.

Выполнение любой работы в течение продолжительного времени сопровождается утомлением организма, проявляемым в снижении работоспособности человека. Наряду с физической и умственной работой значительное воздействие на утомление оказывает и окружающая производственная среда, то есть условия, в которых протекает его работа.

Условия труда – это сложное объективное явление, характеризующее среду протекания трудового процесса, формирующееся под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и естественно-природного характера и влияющее на здоровье, работоспособность человека, его отношение к труду и степень удовлетворенности трудом, а, следовательно, на эффективность труда и другие экономические результаты деятельности [3, с.15].

Во многих конвенциях и рекомендациях Международной Организации Труда указывается, что трудовая деятельность и жизнедеятельность людей совпадают во времени и пространстве, или, иначе говоря, основная активная жизнь человека проходит на работе. Находясь на работе, человек затрачивает комплекс жизненных сил не только на достижение определенных результатов труда, но и на реакцию организма, связанную с условиями труда.

От условий труда зависят: результат труда, общая продолжительность жизни, состояние трудоспособности, физического здоровья, период социальной активности и др.

Потребительская кооперация как социально-экономическая система располагает предприятиями по производству товаров, их транспортировке, переработке сельскохозяйственной продукции и оказанию услуг населению. Производственный комплекс потребительской кооперации включает мелкие и средние предприятия, на которых уровень технического оснащения и условия труда не всегда соответствуют современным требованиям, что влечет за собой заболевания работников, производственные травмы различной степени тяжести, несчастные случаи на производстве.

Наблюдение за состоянием условий труда на рабочих местах в организациях потребительской кооперации, проведение мероприятий по охране труда осуществляется не всегда регулярно вследствие недостаточно совершенной системы управления охраной труда.

Интеграция России в мировое сообщество предопределяет необходимость обеспечения условий труда в соответствии с международными стандартами по охране труда, решениями Конвенций МОТ, что предполагает совершенствование системы управления охраной труда в хозяйствующих субъектах различных видов экономической деятельности всех форм собственности, в том числе кооперативного сектора экономики [3, с.15].

Обеспечение безопасных условий труда является актуальной проблемой и основополагающей целью, к которой стремится государство и

общество. Охрану труда, как систему мероприятий, необходимо рассматривать как средство достижения этой цели. Состояние условий труда, как важнейший социально-экономический показатель, характеризующий уровень научно-технических достижений и отношение государства к сохранению жизни и здоровья своих граждан, продолжает оставаться на низком уровне.

Изменение социально-трудовых отношений, необходимость перехода от регистрации несчастных случаев к их профилактике и предупреждению, создания безопасных условий труда на каждом рабочем месте свидетельствует о его значимости и актуальности в условиях модернизации и инновационного развития экономики России.

Поэтому разработка эффективных методов контроля за качеством условий труда – это важнейший социально-экономический показатель, характеризующий уровень научно-технических достижений и отношение государства к сохранению жизни и здоровья своих граждан.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы определяется разработкой, обоснованием и апробацией новых организационно - экономических инструментов, позволяющих совершенствовать условия труда в организации. Внедрение концептуальной модели совершенствования условий труда позволяет повысить социальную ответственность всех уровней иерархической системы управления организацией за создание безопасных условий труда работников, предотвращение заболеваемости, системе профессиональной заболеваемости на основе развития управленческой инфраструктуры совершенствования функциональной деятельности органов управления организациями [3, с.16].

Реализация методологических рекомендаций по стимулированию работников к повышению безопасности труда и предотвращению заболеваемости создаст уровень роста материальной заинтересованности руководителей и работников организаций в развитии охраны труда, повышении уровня ее безопасности на основе совершенствования

документационного обеспечения управленческого контроля за состоянием охраны труда.

Использование методических подходов к оценке социального и экономического эффектов управления охраной труда позволит повысить обоснованность, принимаемых управленческих решений в области расходов на охрану труда и реализацию мероприятий ее развития.

*Объектом* исследования выпускной квалификационной работы явилось Ракитянское районное потребительское общество.

*Предметом* исследования – условия труда в Ракитянском РайПО.

*Цель* выпускной квалификационной работы – оценить условия труда, в которых пребывают работники Ракитянского районного потребительского общества и разработать пути их улучшения.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие *задачи*:

1. Исследовать сущность понятия «условия труда», а также роль и методы улучшения условий труда.
2. Изучить современное состояние условий труда.
3. Дать организационно-экономическую характеристику работы Ракитянского РайПО.
4. Проанализировать состояние условий труда в Ракитянском РайПО.
5. Разработать предложения по улучшению условий труда в Ракитянском РайПО.

*Информационной базой* исследования послужили: материалы статистической и бухгалтерской отчетности, учебная, учебно-методическая и специальная литература, СМИ, интернет. В выпускной квалификационной работе применялся расчетный метод, метод сравнения, метод табличного и графического отображения аналитических данных.

*Структура работы* состоит из введения, 3 глав с параграфами, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Первая глава раскрывает теоретические основы понятия «условия труда», дает характеристику роли условий труда в организации, а также приводит основные методы оценки условий труда.

Вторая глава содержит характеристику исследуемой организации, экономический анализ, анализ кадрового состава, анализ системы управления персоналом, а также дает оценку актуального состояния условий труда в организации.

В третьей главе раскрыты основные методы совершенствования условий труда в потребительской кооперации; даны методические рекомендации по стимулированию работников организации к труду, к обеспечению безопасных условий труда, к предотвращению заболеваемости; методические подходы к оценке социального и экономического эффектов управления охраной труда в организациях потребительской кооперации.

В заключении сформулированы основные выводы по результатам исследования и предложения по совершенствованию управления условий труда в потребительской кооперации.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСЛОВИЙ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие и сущность условий труда в организации

Условия труда – это сложное объективное явление, характеризующее среду протекания трудового процесса, формирующееся под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и естественно-природного характера и влияющее на здоровье, работоспособность человека, его отношение к труду и степень удовлетворенности трудом, а, следовательно, на эффективность труда и другие экономические результаты деятельности [30].

К факторам, формирующим условия труда, можно отнести:

### 1. Социально-экономические.

К социально-экономическим относятся социально-политические, экономические, нормативно-правовые, социально-психологические факторы. Эта группа, как правило, положительно воздействует на формирование условий труда.

### 2. Техничко-организационные.

Техничко-организационные факторы – это средства труда, предметы труда, технологические процессы, организация производства и труда, способы транспортировки сырья, продукции и т.п. Воздействие этой группы на формирование условий труда неоднозначно: во многих отраслях и видах производства условия труда существенно улучшаются, но вместе с тем происходят изменения негативного характера.

### 3. Естественно-природные.

Группа естественно-природных факторов – географических, климатических, геологических, биологических - имеет свои особенности. Эти факторы воздействуют практически постоянно (и позитивно, и негативно), поэтому помимо учета их непосредственного влияния на условия труда (на температуру воздуха, атмосферное давление и пр.) требуется постоянно учитывать их уже на стадии создания оборудования, разработки технологии,

организации производства и труда, а также при разработке и осуществлении многих нормативно-правовых и экономических мероприятий [31].

Формирующиеся под воздействием указанных факторов условия труда состоят из множества элементов, классификация которых непосредственно зависит от соответствующей группы факторов, направленности и характера их воздействия на человека и от конкретной формы проявления того или иного элемента. Наиболее распространенным является распределение всех элементов условий труда на четыре группы:

1. Психофизиологические элементы условий труда.

К психофизиологическим элементам условий труда относят физическую и нервно-психическую нагрузки, монотонность, темп и ритм работы и т.п. Эти элементы обусловлены содержанием трудовой деятельности, различными нагрузками на двигательный аппарат, нервную систему и психику человека в процессе труда.

2. Санитарно-гигиенические.

В эту группу включают все элементы, образующие предметную внешнюю среду: микроклимат, состояние воздушной среды (запыленность, загазованность), освещение, производственные излучения, шум, вибрация. Почти все элементы, входящие в эту группу, нормируются путем стандартов, санитарных норм и требований.

3. Эстетические.

Эстетические элементы формируют у человека отношение к среде протекания труда с точки зрения ее художественного восприятия. Они воздействуют на формирование определенного эмоционального состояния. Сюда относят: архитектурно-конструкторско-художественное оформление интерьера, производственного оборудования, оснастки рабочих мест и производственной одежды, озеленение и пр.

4. Социально-психологические.

Социально-психологические элементы характеризуют психологическое состояние работников и коллектива, формирующееся под влиянием

социально-психологических факторов, и создают соответствующий психологический, эмоциональный настрой работника. Элементы этой группы весьма трудно оценить количественно, на них нет норм и тем более стандартов [33].

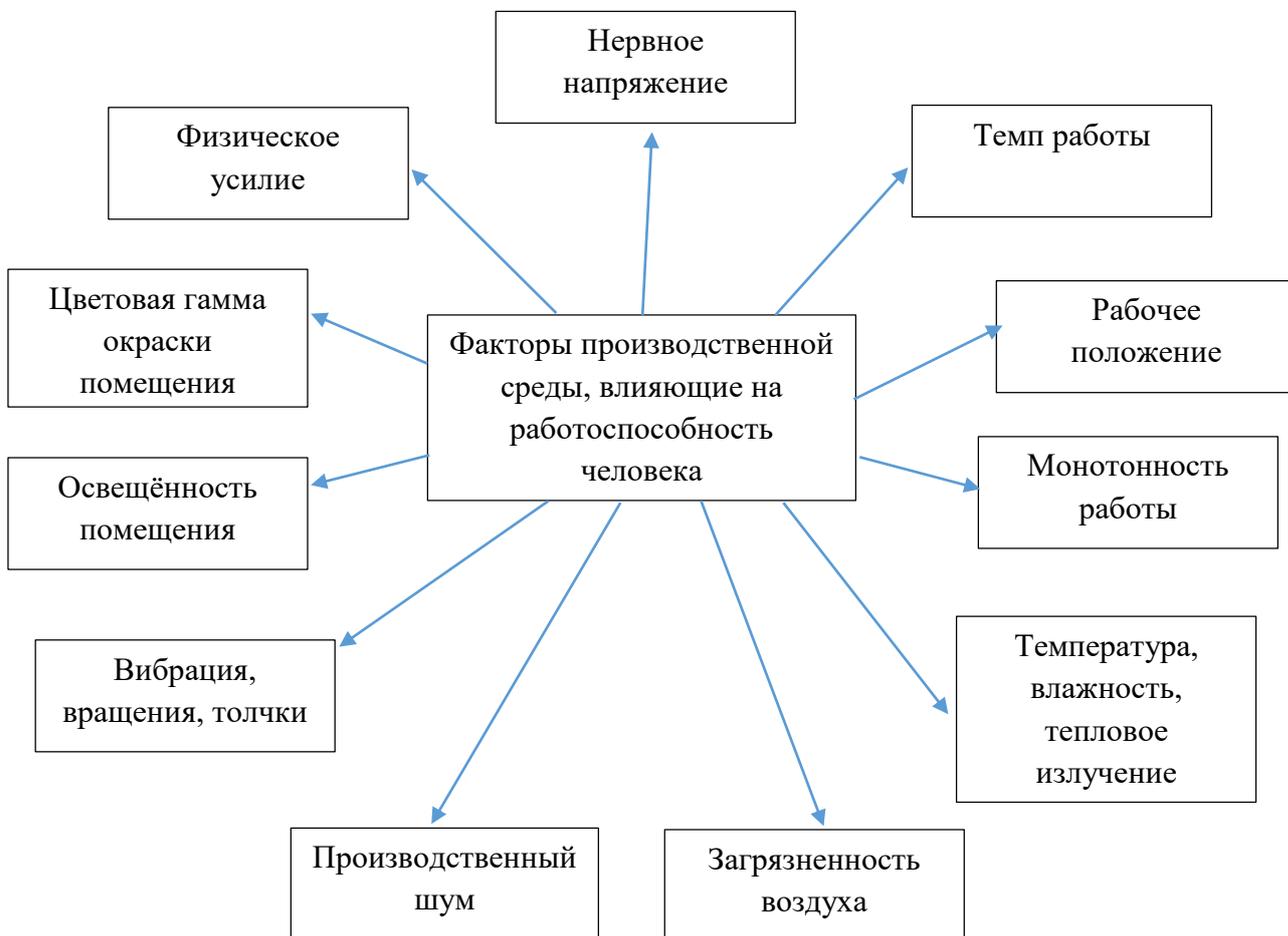


Рис. 1.1 Факторы производственной среды, влияющие на работоспособность человека

Исследования НИИ труда, а также рекомендации МОТ позволяют определить одиннадцать основных факторов производственной среды, влияющих на работоспособность человека в процессе производства и вызывающих у него усталость (утомление) [31]:

1. Физическое усилие: перемещение грузов определенного веса в рабочей зоне, усилия, связанные с поддержанием тяжестей, нажатием на

предмет труда или рукоятки управления механизмом в течение определенного времени.

В таблице 1.1 представлена норма расхода энергии человеком в сутки в зависимости от уровня тяжести выполняемой работы [46].

Таблица 1.1

Норма расхода энергии человеком в сутки

Уровень тяжести	Расход энергии, ккал
Малая мышечная работа	2200-2600
Работа умеренной тяжести	2800-3400
Тяжелая работа	3600-4000
Очень тяжела работа	4200-6000 и свыше

Считается, что верхней допустимой границей расхода энергии в сутки являются 4800 ккал, однако такой расход энергии возможен лишь на очень короткий период времени. При длительном расходе энергии такого уровня возникает опасность для здоровья человека, возможны профессиональные заболевания.

2. Нервное напряжение (сложность расчетов, особые требования к качеству продукции, сложность управления механизмом, аппаратом, прибором, опасность для жизни и здоровья людей при выполнении работ, особая точность исполнения). Различают три вида нервного напряжения: незначительное, среднее, повышенное.

3. Темп работы (количество трудовых движений в единицу времени). Различают три уровня: умеренный, средний, высокий.

4. Рабочее положение (положение тела) человека и его органов по отношению к средствам производства. Различают четыре вида рабочего положения: ограниченное, неудобное, неудобно-стесненное и очень неудобное.

5. Монотонность работы (многократность повторения однообразных, кратковременных операций, действий, циклов). Различают три уровня: незначительная, средняя, повышенная.

6. Температура, влажность, тепловое излучение в рабочей зоне (градусы по Цельсию, процент влажности, калории на 1 см<sup>2</sup> в минуту). Различают пять стадий воздействия указанных факторов: незначительная, повышенная или пониженная, средняя, высокая, очень высокая.

Нормальной считается температура воздуха: для физической работы – 10-16 °С, для умеренно физической работы – 18-23 °С. При тяжелом физическом труде допустима температура воздуха 12-16 °С. Санитарная норма, температуры воздуха дифференцируется с учетом сезона (времени года), климатических зон, преобладания лучистого и конвекционного тепла, интенсивности облучения [46].

Создание комфортного микроклимата на рабочем месте достигается с помощью устройства вентиляции, воздушного душа, установки кондиционеров, а также других технических средств защиты от холода и тепла, например, с использованием теплоизоляционных материалов.

Организм человека подвержен влиянию различных физических свойств воздушной среды, таких, как конвекция, испарение и излучение. Эти показатели физических свойств воздушной среды усиливают свое воздействие под влиянием повышения влажности и скорости движения воздуха. Влажный воздух усиливает интенсивность отдачи тепла организмом, так как обладает большой теплопроводностью. Для нормального состояния воздушной среды относительная влажность воздуха должна быть в пределах 30-60%.

7. Загрязненность воздуха (содержание примесей в 1 м<sup>3</sup> или литре воздуха и их воздействие на организм человека). Различают пять степеней загрязненности воздуха: незначительная, средняя, повышенная, сильная, очень сильная. Загрязнение воздушной среды происходит за счет образования при выполнении некоторых видов труда аэрозолей, т. е.

взвешенных в воздухе частиц твердого или жидкого вещества как последствия процесса горения или плавления.

Загрязнение воздуха происходит за счет пыли, которая может быть органической, неорганической, радиационной, смешанной. Органическая пыль образуется из остатков веществ растительного и животного происхождения, а неорганическая – из металлов и минеральных веществ. Пыль оказывает вредное воздействие на органы дыхания, зрения и кожный покров. Активность пыли зависит от размеров ее частиц: чем мельче частицы, тем дольше они держатся в воздухе и представляют большую опасность для организма. Опасно наличие, не только взвешенных частиц пыли в воздухе, но и химических веществ. Поэтому для поддержания нормального состояния воздушной среды помещений нужны меры по очищению воздуха.

С этой целью применяются более совершенные технологии производства, ведется работа по ограничению поступления загрязняющих веществ в среду обитания, внедряется строгий контроль за предельно допустимыми концентрациями (ПДК) веществ в воздухе, усовершенствуются рабочие инструменты, внедряются средства коллективной и индивидуальной защиты работников.

8. Производственный шум (частота шума в герцах, сила шума в децибелах). Различают умеренный, повышенный и сильный шум.

Шум заглушает сигналы, сопровождающие трудовой процесс, затрудняет восприятие речи, маскирует опасность, мешает наблюдениям за работой машин и оборудования. В результате у работника снижается слуховая чувствительность, развивается тугоухость, т. е. происходит стойкое патологическое изменение слухового аппарата. Соответственно снижается внимание работника и утомляется его вестибулярный аппарат.

Интенсивность шума измеряется в децибелах (дБ), а его частота – в герцах (Гц). Шум классифицируется следующим образом (Таблица 1.2):

Классификация уровня шума

Степень напряженности	Громкость, дБ	Частота, Гц
Нормальный	65-75	300
Повышенный	75-88	800
Высокий	88-100	1000
Очень высокий	105	1200-1500
Максимальный	Более 105	Более 1500

По частоте различают: низкочастотные шумы (ниже 350 Гц), среднечастотные (350-800 Гц) и высокочастотные (выше 800 Гц).

9. Вибрация, вращение, толчки (амплитуда в минуту, градусы и число вращений, количество толчков в минуту). Различают три уровня значений указанных факторов: повышенные, сильные, очень сильные.

10. Освещенность в рабочей зоне (в люксах). Различают два уровня значений этого фактора: недостаточная (плохая) и ослепляющая.

Утомление зрительного нерва в результате недостаточной освещенности вызывает общее утомление организма. Качество освещения зависит от источников света и равномерности. Источником света наряду с естественным (солнцем) могут быть средства искусственного освещения – лампы накаливания и люминесцентные лампы. Для выполнения конкретных работ имеет значение направление светового потока на рабочее место: сверху, снизу или сбоку. Оптимальный уровень освещенности находится в пределах 1000-2000 лк.

Основными требованиями к рациональному освещению являются:

- достаточный его уровень;
- равномерность;
- правильный выбор направления света;
- отсутствие теней, особенно движущихся;

- защита от слепящего действия источников света;
- обеспечение необходимого спектрального состава света (для отдельных видов работ).

11. Большое значение для создания благоприятных условий труда имеет цветовая гамма окраски помещения и средств труда. Цвет может оказывать на работника как положительное (лечебное), так и отрицательное воздействие, вызывающее угнетение психофизиологических функций.

Цвета могут быть теплыми и холодными и именно с этими качествами цвета связано их влияние на человека. Исследованиями установлено:

- красный цвет повышает давление, активизирует иммунитет человека, но в больших дозах может вызвать невроз;
- оранжевый цвет способствует укреплению легочной ткани;
- желтый цвет укрепляет нервную систему, улучшает пищеварение;
- зеленый цвет способствует росту клеток и регенерации тканей;
- синий цвет способствует восстановлению нервной системы, но в больших дозах может привести к рассеиванию внимания.

На работоспособность человека оказывают влияние и факторы личностного порядка (настроение, отношение к труду, состояние здоровья). Прямых измерителей влияния указанных факторов на результативность труда нет. Косвенным же измерителем может быть прирост выработки в единицу времени при неизменных условиях производственной среды и качественного состояния рабочей силы [47].

## **1.2 Роль условий труда в эффективной трудовой деятельности**

Эффективность трудовой деятельности человека в большой степени зависит от предметов и орудий труда, работоспособности организма, организации рабочего места, гигиенических факторов производственной среды.

Работоспособность – величина функциональных возможностей организма человека, характеризующаяся количеством и качеством работы,

выполняемой за определенное время. Во время трудовой деятельности работоспособность изменяется по времени [46].

Важными элементами повышения эффективности труда являются:

1. Совершенствование умений и навыков в результате трудовой деятельности, так как при этом возрастают мышечная сила и выносливость, повышаются точность и скорость рабочих движений, быстрее восстанавливаются физиологические функции после окончания работы.

2. Правильное расположение и компоновка рабочего места, обеспечение удобной позы и свободы трудовых движений, использование оборудования, отвечающего требованиям эргономики и инженерной психологии, что обеспечивает наиболее эффективный трудовой процесс, уменьшает утомляемость и предотвращает опасность возникновения профессиональных заболеваний [32].

Удобная поза человека в процессе трудовой деятельности обеспечивает высокую работоспособность и производительность труда, а неправильная поза приводит к возникновению статической усталости, снижению качества и скорости выполняемой работы, снижению реакции на опасности.

Периодическое чередование работы и отдыха способствует высокой устойчивости работоспособности.

Комфорт – оптимальное сочетание параметров микроклимата, удобств, благоустроенности и уюта в зонах деятельности и отдыха человека [47].

Эффективность деятельности человека зависит от организации рабочего места; правильного расположения и компоновки рабочего места; обеспечения удобной позы и свободы движений использования оборудования, отвечающего требованиям эргономики. Микроклимат производственных помещений характеризуется большим разнообразием сочетаний температуры, влажности, скорости движения воздуха, интенсивности и состава лучистого тепла, отличается динамичностью и зависит от колебаний внешних метеоусловий, времени года и дня, хода и характера производственного процесса, условий воздухообмена с

атмосферой. Так, при дискомфортном микроклимате наблюдается напряжение процессов терморегуляции. При выполнении физической работы границы терморегуляции снижаются [18].

Любая трудовая деятельность требует физиологического и психологического включения человека. Поведение человеческого организма и отдельных органов в процессе трудовой деятельности зависит в основном от трех факторов:

1. Содержание трудовых операций.
2. Трудовая способность человека (состояние организма, обеспечивающее существование в течение длительного периода качественно и количественно определенного уровня производительности без негативных последствий для здоровья человека).
3. Способ и объем включения отдельных органов в процесс труда.

Нарушения физической целостности человека в результате трудовой деятельности могут произойти по двум причинам.

Во-первых, если нагрузка на телесно-органические возможности человека больше, чем позволяет функционирование единой структурно-функциональной системы человека.

Во-вторых, из-за средств труда, их конструкции или способа использования.

Угроза и нарушение целостности человека в трудовой среде зависят от вида труда, т. е. от того, какое напряжение в процессе труда больше – психическое или физиологическое.

По степени физиологического и психического напряжения в процессе трудовой деятельности труд делится на:

1. Физический.

Физический труд характеризуется повышенной нагрузкой на опорно-двигательный аппарат и его функциональные системы (сердечно-сосудистую, нервно-мышечную и другие системы), обеспечивающие его

деятельность. При этом происходят развитие мышечной системы, стимуляция обменных процессов и т.п.

## 2. Умственный.

Умственный труд объединяет работы, связанные с приемом и переработкой информации. Такой род деятельности требует преимущественного напряжения сенсорного аппарата, внимания, памяти, активизации мышления и деятельности эмоциональной сферы. Для данного вида труда характерна малая подвижность, так как при умственном труде нет необходимости выполнять физические нагрузки. При этом, происходит формирование различных патологических состояний в различных органах и системах в связи с застойными явлениями в сердечно-сосудистой системе. Длительная умственная нагрузка оказывает негативное влияние и на психическую деятельность, при этом ухудшаются функции внимания (снижается объем кратковременной и долговременной памяти, способность концентрироваться, переключать внимание и т.п.). Таким образом, снижается качество выполняемой работы [28].

В процессе труда у человека как органического существа могут произойти биохимические или функциональные расстройства, нарушающие функции его организма. Такое состояние организма проявляется как обессиленность, раздражительность и переменчивое настроение. Организму человека свойственна усталость. Усталость с психическими компонентами может привести к дисгармонии в поведении человека по отношению к другим элементам процесса труда, прежде всего средствам труда, что может быть результатом негативного влияния трудовой деятельности на человека из-за повреждений каких-либо органов или их частей (производственных травм).

В Трудовом Кодексе РФ говорится, что работники имеют право и обязанность формировать условия труда и предпринимать меры по защите труда, которые обеспечат их физическую целостность, безопасность для

здоровья в процессе труда и обеспечат защиту от других опасных и вредных влияний на их здоровье или способность трудиться.

Трудовой Кодекс РФ защищает конституционное право работников управлять своим трудом, особо указывает на их право управлять и условиями труда, а это значит решать вопросы обеспечения условий труда, в которых защищена их целостность [47].

По Конституции жизнь человека гарантирована, а это означает, что любое покушение на жизнь человека антиконституционно и наказуемо. Однако защиту жизни общественное объединение не может осуществлять только репрессивными мерами, но, прежде всего профилактическими действиями. В этом смысле формой профилактической деятельности общества с целью защиты жизни человека являются и меры по созданию условий в трудовой среде и в процессе труда, делающих невозможными нарушение физической целостности человека и угрозу его жизни.

Человек, участвуя в процессе труда, реализует себя во всех компонентах как телесно-органическое существо (напрягая свои органы, которыми работает), как психическое существо (находясь постоянно в состоянии целенаправленной воли – внимания), как ценностное существо (осуществляет задуманные цели), существо потребностей (в процессе деятельности должен удовлетворять свои потребности). Значит, и условия труда должны обеспечивать его безопасность полностью, т. е. не создавать угрозу ни физической, ни психической, ни моральной его целостности [20].

Для осуществления этих условий нужно исходить из причин, которые в трудовой среде могут привести к нарушению психической целостности человека. Современные исследования положения человека в технической среде, прежде всего в промышленной трудовой среде, показали, что нарушения психического здоровья могут произойти как из-за неблагоприятного содержания деятельности, так и из-за характера этой деятельности. Против своей среды человек ведет интенсивную борьбу ради получения лучших социально-экономических условий жизни, а в

соревновании с другими – борьбу за престиж, эмоциональную безопасность, признание, ощущение удовлетворенности. При создании позитивных условий труда нужно исходить из характеристики отдельных трудовых сред, и, прежде всего общественных отношений в них. Общественные отношения в трудовой среде должны быть таковы, чтобы человек не приходил в столкновение с самим собой и с социальной средой. Если они другие, то это приводит к нарушению психической целостности людей [26].

Обеспечение моральной целостности человека в трудовой среде нужно понимать как создание условий труда, в которых не будет вреда личному достоинству и другим моральным ценностям человека. Моральная целостность человека в трудовой среде охватывает совокупность свойств человека, обозначающих его своеобразную индивидуальность как общественного существа, которое в процессе своего труда общается с другими участниками труда, изменяя свою природную и общественную среду [23].

### **1.3 Методы оценки условий труда в организации**

В любой организации могут возникать как благоприятные, так и неблагоприятные условия труда, в которых персонал пребывает каждый восьми часовой рабочий день, а в таких сферах, как общественное питание и производство, люди трудятся и в ночное время.

Благоприятными же считаются условия, при которых совокупность образующих их элементов не оказывает отрицательного влияния на организм человека, а, напротив, способствует его духовному и физическому развитию, повышению интереса к работе, большей удовлетворенности трудом, развитию творческих способностей.

Неблагоприятными условиями труда считаются в том случае, если совокупность образующих их элементов может вызвать у работника глубокое утомление, плохое самочувствие или даже болезненное состояние, выработку у него негативного отношения к своей профессии,

неудовлетворенность работой; явиться причиной профессиональных, производственно-обусловленных заболеваний, травм, инвалидности, текучести рабочей силы [38].

Поэтому в организации очень важно правильно определять содержание элементов, составляющих условия труда, объективно оценивать их комплексное влияние на человека в процессе труда, а также систематически анализировать изменение условий труда под воздействием совершенствования производства и гуманизации труда.

В качестве критериев оценки условия труда приняты четыре группы показателей:

1. Тяжесть работы в соответствии с медикофизиологической классификацией.
2. Соблюдение предельно допустимой концентрации (ПДК) и предельно допустимых уровней (ПДУ) производственной среды.
3. Степень комфортности условий труда.
4. Соблюдение работниками требований охраны труда и техники безопасности.

В организациях выделяются средства для улучшения условий труда, внедрения и осуществления мероприятий по снижению травматизма и заболеваемости работников, повышению производительности их труда, роста профессиональной активности, сокращения текучести кадров вследствие наличия негативных факторов трудового процесса [29].

Оценка результатов инвестирования этих средств для улучшения состояния охраны труда на предприятиях потребительской кооперации осуществляется путем определения социального и экономического эффектов. Социальный эффект в системе охраны труда характеризуется уменьшением уровня производственного травматизма и общей заболеваемости. Оценка социального эффекта мероприятий по улучшению охраны труда определяется сопоставлением данных производственного травматизма.

Материальные потери, которые несет организация в связи с тем, что

работники не участвуют в трудовом процессе из-за невыхода на работу по причине нетрудоспособности вследствие производственных травм и заболеваний, точно оценить не всегда возможно.

Целесообразнее оценивать значения экономических потерь, которые отражают среднее состояние в организации (например, во что обходится один день трудоспособности) и использовать полученные таким образом данные для определения суммы материальных потерь [37].

К методам оценки условий труда в организации, выявления ее сильных и слабых сторон, можно отнести SWOT – анализ, который помогает выявить также возможности и последующие угрозы.

SWOT-анализ – это выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз извне. Для описания внутренней среды используются компоненты S и W, а внешней – O и T.

S – сильная сторона: внутренняя характеристика организации, которая выгодно отличает данную организацию от конкурентов.

W – слабая сторона: внутренняя характеристика организации, которая по отношению к конкурентам выглядит слабой, и которую организация в силах улучшить.

O – возможность: характеристика внешней среды организации, которая предоставляет всем участникам рынка возможность для расширения своего бизнеса.

T – угроза: характеристика внешней среды организации, которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития организации через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах организации, а также о потенциальных возможностях и угрозах [14].

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами.

2. Выявить возможности и угрозы внешней среды.
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.
4. Сформулировать стратегию развития организации.

Внутренние компоненты анализа относятся непосредственно к организации деятельности на предприятии. К ним относятся: производственный процесс; сбыт и хранение; транспорт и логистика; маркетинговый отдел; инновации и технологии; трудовые ресурсы; организация безопасности; материально-техническая база.

Внешние относятся к среде, которая окружает организацию. Это может быть: законодательство; политика; конкуренция; спрос; социально-демографическая ситуация; экологическая обстановка в регионе, стране, мире.

На основании полученных данных, составляется SWOT-матрица (таблица 1.3).

Таблица 1.3

#### SWOT-матрица

Внутренние факторы Внешние факторы	Сильные стороны организации (S)	Слабые стороны организации (W)
Возможности среды (O)	SO-стратегии. Стратегии, которые используют силы организации, чтобы реализовать возможности внешней среды.	WO-стратегии. Стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости.
Угрозы среды (T)	ST-стратегии. Стратегии, которые используют силы организации, чтобы избежать угроз среды.	WT-стратегии. Стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз

По результатам построения данной матрицы, можно определить основные направления развития организации.

## **2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА В РАКИТЯНСКОМ РАЙОННОМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ОБЩЕСТВЕ**

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

Ракитянский район расположен в западной части Белгородской области на расстоянии 75 км от города Белгорода, в районе 2 поселка городского типа и 11 сельских поселений, 60 населенных пунктов. Проживает 34,5 тыс. чел., из них 15,4 тыс. чел. – сельские жители. Район – агропромышленный. Основными отраслями народного хозяйства является сельскохозяйственное и промышленное производство. Промышленность района в основном пищевая, которая базируется на переработке сельскохозяйственной продукции. Особое место в инфраструктуре экономики района отводится потребительской кооперации.

Полное наименование общества – Ракитянское районное потребительское общество. Сокращенное наименование общества – Ракитянское РайПО (Приложение 1). Ракитянское РайПО по своей организационно-правовой форме является потребительским кооперативом. Граждане и юридические лица, внесшие вступительный и паевой взносы и принятые в Ракитянское РайПО, являются пайщиками. Вступление в пайщики общества является добровольным. Пайщиками общества могут быть граждане, достигшие шестнадцати лет, и юридические лица. Юридический адрес Ракитянского РайПО: 309300, Белгородская обл., Ракитянский р-н, п. Пролетарский, пер. Советский, д.1.

Ракитянское РайПО действует на основании устава потребительского общества, утверждённого на общем собрании уполномоченных членов пайщиков. Кроме этого, общество в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, законом РФ «О потребительской кооперации в РФ» и другими законами РФ, Белгородской области, а также нормативными

актами органов местного самоуправления. Ракитянское РайПО создано на неопределенный срок.

Целью общества является удовлетворение материальных и иных потребностей пайщиков.

Задачами общества являются:

1. Определение социальной, экономической и научно-технической политики развития потребительской кооперации.
2. Разработка концепций и программы развития социальной и хозяйственной деятельности общества.
3. Защита интересов пайщиков потребительской кооперации.

Для выполнения указанной цели общество осуществляет розничную торговлю, путем создания магазинов, ларьков, киосков; производство и реализацию продукции; транспортные услуги; реализацию изделий из драгоценных металлов и драгоценных камней; производство, разлив, хранение на предприятиях и оптовую реализацию безалкогольной продукции; общественное питание, производство и реализацию продукции. Ракитянское РайПО самостоятельно осуществляет свою деятельность, исходя из реального потребительского спроса. Планы деятельности разрабатываются обществом самостоятельно и утверждаются общим собранием участников.

Организационная структура организации представлена в приложении 2. Организационная структура Ракитянского РайПО предполагает кроме высшего органа управления – собрания уполномоченных пайщиков – наличие двух руководителей высшего уровня: председателя совета, выступающего руководителем выборного органа, и подотчетного ему председателя правления, являющегося, в свою очередь, руководителем исполнительного органа.

Совет ответственен за осуществление социальной миссии потребительским обществом, то есть за достижение внешней эффективности общества, а правление – за внутреннюю эффективность – за создание

экономических условий выполнения социальной миссии (рациональное и целевое использование ресурсов, мотивацию работников, рентабельность.)

В совет Ракитянского РайПО входят председатель совета, два заместителя председателя, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера, главный инженер, главный экономист, ведущий специалист, два инженера, инспектор по кадрам, инструктор, три ведущих бухгалтера.

Правление общества является исполнительным органом общества, подотчетно совету общества и собранию уполномоченных пайщиков. Председатель правления подчиняется председателю совета. Председатель правления имеет в подчинении трех начальников межотраслевой кооперации. Такая система «двойного управления» имеет ряд преимуществ.

Во-первых, это дает возможность установить строгий контроль за хозяйственно-финансовой деятельностью потребительского общества. Правление постоянно будет ощущать свою ответственность перед назначившим его советом, который в любой момент может заменить тех, кто не справляется со своими обязанностями и допускает злоупотребления.

Во-вторых, в этих структурах смена правления связана не с выборной кампанией, а с конкретными результатами его работы.

В-третьих, разграничение функций позволит больше внимания уделять работе с пайщиками, социальным видам деятельности и развитию услуг.

Торговая отрасль представлена розничными торговыми предприятиями, расположенными по всему Ракитянскому району. Отрасль общественного питания представлена предприятиями общественного питания, а именно: 4 закусочными, 2 кафе-барами, 3 буфетами, кухней-кофе. Автопарк включает 5 автомобилей (3 грузовых, 2 легковые автомашины). За производство и заготовки отвечает ООО «Орбита», которое числится на балансе Ракитянского РайПО. Поставщиками сырья и товаров являются практически все хозяйства района и часть за его пределами. В районе, кроме потребительской кооперации, розничной торговлей занимаются и другие организации, предприятия и частные предприниматели.

Основная задача кооператива является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественной продукцией. Темпы роста объема производства продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия (приложение 1).

Поэтому анализ работы кооператива нужно начинать с изучения показателей хозяйственной деятельности предприятия, данные исследования можно произвести в сравнении годовых экономических показателей (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Анализ экономических показателей Ракитянского РайПО за 2013-2015гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2013/ 2014 гг.	2014 / 2015 гг.	2013 / 2014 гг.	2014 / 2015 гг.
Выручка, тыс. руб.	280055	239418	114117	-40637	-125301	-14,5	-52,4
Себестоимость, тыс. руб.	217831	186791	91356	-31040	-95435	-14,3	-51,1
Материальные затраты, тыс. руб.	30870	26426	22365	-4444	-4061	-14,4	-15,4
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	36992	35240	32280	-1752	-2960	-4,8	-8,4
Отчисления на социальные нужды, тыс. руб.	10279	9752	7364	-527	-2388	-5,2	-24,5
Амортизация, тыс. руб.	3125	1962	926	-1163	-1036	-37,3	-52,9
Прочие затраты, тыс. руб.	1631	348	0	-1282	-348	-21,3	-100
Прибыль балансовая (убыток), тыс. руб.	4578	5368	-5315	790	-10683	17,2	-199
Прибыль (убыток) от реализации продукции, тыс. руб.	8231	8005	-6250	-226	-14255	-2,8	-178
Прибыль (убыток) чистая, тыс. руб.	2011	2544	-8626	533	-11170	26,5	-439

Опираясь на данные таблицы 2.1, можно сделать вывод, что выручка от реализации продукции в 2013 г. снизилась на 14,5% или на -40637 тыс. руб., что касается 2015 г., то здесь наблюдается снижение показателей на -125301 тыс. руб. (52,4%). Возможно, что такие изменения произошли из-за уменьшения себестоимости на 14,3% в 2014 г. (-31040 тыс. руб.) и на 51,1% (-95435 тыс. руб.) – в 2015 г.

Материальные затраты, также снижаются, в 2014 г. уменьшились и составили 26426 тыс. руб. (14,4%) и в 2015 г. уменьшились на 15,4% (-22365 тыс. руб.). Затраты на оплату труда в 2014 г. уменьшились на 4,8% или на -1752 тыс. руб., а в 2015 г. – на 8,4% (-2960 тыс. руб.) по сравнению с 2014 г.

Прибыль от реализации продукции, балансовая прибыль и чистая прибыль на протяжении всего анализируемого периода имеют тенденцию к снижению, и это безусловно не может не беспокоить. Уменьшение чистой прибыли в 2015 г. на -439% (-11170 тыс. руб.) явно сказывается неблагоприятным образом на работе организации.

По приведенным данным таблицы 2.1 проследим динамику основных технико-экономических показателей работы Ракитянского РайПО (рис. 2.1).

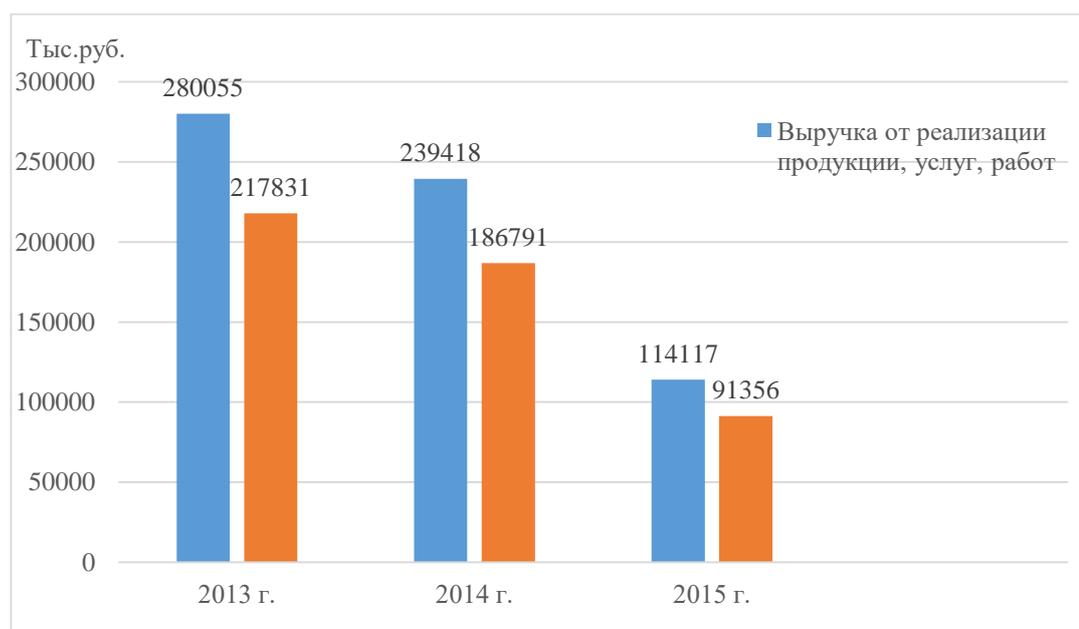


Рис. 2.1. Динамика выручки и себестоимости реализации продукции Ракитянского РайПО за 2013-2015 гг.

На основании рисунка 2.1. мы видим, что в течение анализируемого периода наблюдался постоянное снижение показателей. В 2013 г. этот показатель достиг уровня 280055 тыс. руб., а в 2014 г. упал до 239418 тыс. руб. Снижение выручки от реализации продукции сопровождается снижением себестоимости реализованной продукции (работ, услуг). В 2014 г. себестоимость упала до уровня 186791 тыс. руб., а в 2015 г. снизилась и стала равна 91356 тыс. руб.

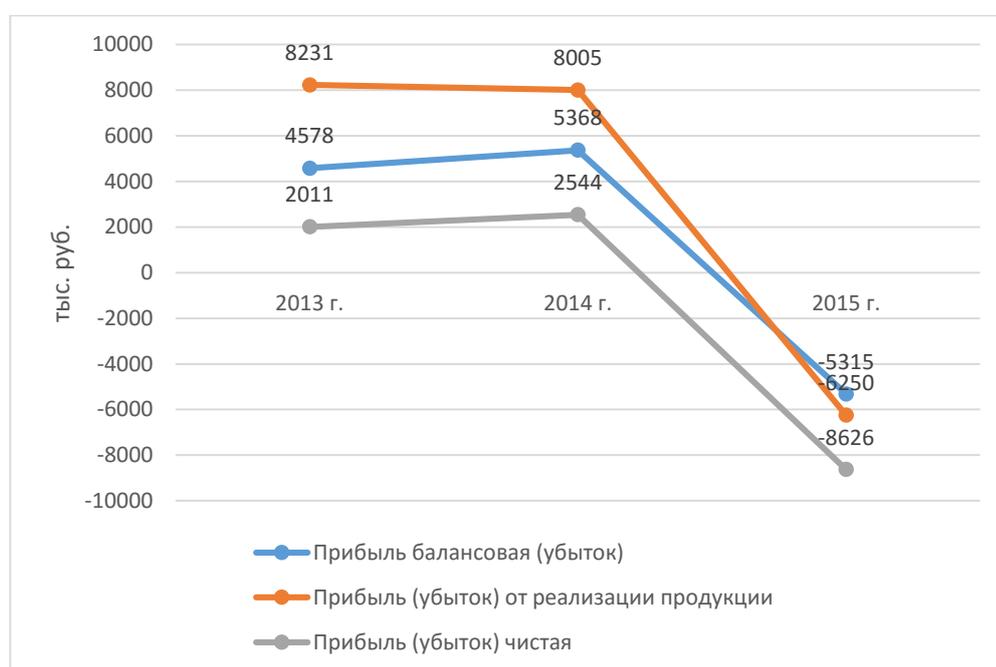


Рис. 2.2. Динамика показателей прибыли Ракитянского РайПО за 2013-2015 гг.

Несмотря на то, что извлечение прибыли не является целью работы Ракитянского РайПО, нельзя забывать, что постоянное снижение показателей прибыли может привести к кризису или даже банкротству.

Воспроизведение и рост кадрового потенциала так же, как и степень соответствующей ему эффективности труда, зависит не столько от какого-либо одного элемента, сколько от их интеграции, а также их сбалансированности и для отдельного человека, и для групп работников.

Основным показателем финансового положения любого предприятия является рентабельность. Динамика показателей рентабельности, отражающих финансовое положение и эффективность управления хозяйственной деятельностью предприятия, представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Динамика показателей рентабельности Ракитянского РайПО за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
	2013	2014	2015	2013/ 2014 гг.	2014 / 2015 гг.	2013 / 2014 гг.	2014 / 2015 гг.
Общая рентабельность активов, %	5,9	7,9	-10,5	2	-18,4	9,3	-134
Чистая рентабельность активов, %	2,6	3,7	-17	1,1	-20,7	42,3	-559
Общая рентабельность продаж, %	1,63	2,2	-4,7	0,57	-6,9	35	-214
Чистая рентабельность продаж, %	0,72	1,1	-7,6	0,4	-8,7	57,1	-791
Рентабельность деятельности, %	2,1	0,31	-0,27	-0,02	-0,58	-6	-187

На основании таблицы 2.2 можно сделать вывод, что по всем коэффициентам наблюдается снижение рентабельности деятельности предприятия. Снижение общей рентабельности активов в 2014 г. на 9,3% и в 2015 г. на -134% свидетельствует о резком и значительном уменьшении спроса на продукцию предприятия и нехватке активов. В 2014 г. значение общей рентабельности продаж увеличилось до 35%, а в 2015 г. уменьшилась на -214%. Чистая рентабельность продаж в 2014 г. выросла на 57,1%, однако в 2015 г. наблюдается резкое падение на 791%. В итоге уже ожидаемо падает рентабельность деятельности: в 2014 г. снизилась на -6%, а в 2015 г. упала на -187%. Ухудшение показателей рентабельности отражает неэффективное использование ресурсов предприятия, отсутствие инноваций и вложений инвестиций в производство, нерациональное производство того или иного вида продукции, видов услуг и работ.

Соотношение собственных и заемных ресурсов Ракитянского РайПО характеризует степень финансовой устойчивости организации, его платежеспособность, т. е. возможность своевременно и полностью выполнять обязательства. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности Ракитянского РайПО за анализируемый период представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ дебиторской и кредиторской задолженности Ракитянского РайПО  
за 2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Отклонение	
	2013г. тыс. руб.	2014г. тыс. руб.	2015г. тыс. руб.	2014/ 2013гг.	2015/ 2014гг.
Дебиторская задолженность: краткосрочная – всего	478	796	2177	318	1381
В том числе:	470	668	1857	198	1189
расчеты с покупателями и заказчиками					
Прочая	8	128	-	120	128
долгосрочная – всего	324	472	-	148	472
Прочая	324	472	-	148	472
Итого	802	1 268	4034	466	2766
Кредиторская задолженность: краткосрочная – всего	24 129	24 916	16 120	787	-8796
в том числе:	16 540	19 725	8 051	3 185	-11674
расчеты с поставщиками и подрядчиками					
расчеты по налогам и сборам	927	1252	2 249	325	997
Кредиты	3 855	945	1 396	-2 910	451
Прочая	2 807	2 994	4 424	187	1430
долгосрочная – всего	31 734	22 698	7 351	-9 036	-15347
в том числе:	15 517	18 503	4 629	2 986	-13874
кредиты					
Займы	16 217	4 195	2 722	-12 022	-1473
в т. ч. привлеченные средства населения	16 217	4 195	2 722	-12 022	-1473
Итого	55 863	47 614	23 470	-8 249	-24144

Анализируя таблицу 2.3, можно сказать, что размер дебиторской задолженности на конец 2015 г. увеличился на 2766 тыс. руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемой с оплатой продукции, либо активным предоставлением потребительского кредита

покупателям, т.е. отвлечением части текущих активов и иммобилизации части оборотных средств из производственного процесса.

Рассматривая дебиторскую задолженность, Ракитянское РайПО имеет пассивное сальдо (кредиторская задолженность больше дебиторской). Таким образом предприятие финансирует свою текущую деятельность за счет кредиторов.

За анализируемый период наблюдается снижение кредиторской задолженности: в 2014 г. на 8 249 тыс. руб. по сравнению с 2013 г., а в 2015 г. на 24 144 тыс. руб. по сравнению с 2014 г. Тенденция снижения кредиторской задолженности показывает, что организация еще имеет возможности отвечать по своим долгам.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Персонал предприятия – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Персонал, работающий на предприятии, представляет собой главную ценность производства, поэтому необходимо проводить тщательный анализ всех кадров. Трудовой потенциал фирмы характеризует общая численность работников, состав и структура кадров.

Поэтому в первую очередь рассмотрим численность персонала и его структуру (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Анализ численности персонала Ракитянского РайПО за 2013-2015гг.

Категории персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение 2015/2013г. (чел.)	Темп роста 2015/2013г. (%)
Персонал, всего в том числе:	227	198	87	-140	-61,7
1.Руководители	6	5	4	-2	-33,3
2. Специалисты	26	28	12	-14	-53,9
3. Рабочие	195	165	71	-124	-63,6

Из таблицы 2.4 видно, что наибольшую долю в общей численности персонала занимают рабочие, так как их число составляет 71 человек от общего количества персонала. Это соответствует направлению деятельности предприятия, а именно производство, торговля и обслуживание населения. Сравнивая показатели численности персонала 2013-2015гг, нужно отметить, что показатели заметно сокращаются практически вдвое. Например, если кадровый состав в 2013 году составлял 227 человек, то на 2015 год эта цифра сократилась до 87 человек. Такая нестабильная ситуация может свидетельствовать о том, что Ракитянское РайПО находилось в данный момент времени в кризисной ситуации и из-за чего им пришлось сократить кадровый состав (Приложение 2).

Проанализируем возрастной состав персонала (таблица 2.5)

Таблица 2.5

Анализ возрастного состава персонала в Ракитянском РайПО за 2013-2015 гг.

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	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	4	33.3%	6	8.4%
30 – 40	-	-	6	50%	18	25.4%
40 – 50	1	25%	2	16.7%	24	33.8%
50 – 60	2	50%	-	-	23	32.4%
Свыше 60	1	25%	-	-	-	-
Итого	4	100%	12	100%	71	100%

Из таблицы 2.5 можно сделать вывод, что руководители организации в основном люди, обладающие возрастом сорока лет и выше, они достаточно опытные и знают толк в своем деле. Что касается специалистов, то это люди достаточно молодые и амбициозны чей возраст составляет в основном от 20 до 40 лет, способные быстро и оперативно схватывать новую информацию и выполнять возложенную на них работу. Большинство рабочих это люди старше 50 лет. Они имеют большой опыт работы, работают отточено и

слаженно, но могут плохо разбираться с новой техникой, так как трудно обучаемы (Приложение 2).

Таблица 2.6

Анализ распределения персонала по половому признаку в Ракитянском РайПО за 2015 гг.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	-	-	4	5.3%
Специалисты	2	16.7%	11	14.7%
Рабочие	10	83.3%	60	80%
Итого	12	100%	75	100%

Анализируя таблицу 2.6, можно сказать, что большая часть работников приходится на женщин - их 75 человек от общего числа персонала, работающего в Ракитянском РайПО. Это в основном рабочие, их численность составляет 60 человек. Состав мужчин же в Ракитянском РайПО на много меньше, их число составляет 12 человек. Это, также, в основном рабочие, занятые на предприятии (Приложение 2).

Таблица 2.7

Анализ структуры персонала по трудовому стажу за 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	-	-	-	-
От 5 до 10	-	-	2	16.7%	8	14.6%
От 10 до 15	-	-	4	33.3%	11	20%
От 15 до 20	1	25%	6	50%	23	41.8%
Свыше 20	1	25%	-	-	13	23.6%
Свыше 30	2	50%	-	-	-	-

Таблица 2.7 показывает, что в Ракитянском РайПО большой стаж выпал на долю руководителей, это люди у которых стаж работы от 15 лет и выше.

Так же есть руководители чей стаж работы выше 30 лет, это как раз и вытекает из того факта, что на предприятии доля работников возраста от 60 лет. Специалисты так же обладают высоким стажем работы, у 6 специалистов стаж работы от 15 лет и выше, это люди опытные, квалифицированные, которые могут дать нужный и правильный совет новичкам, вновь пришедшим на предприятие. Рабочие же, также обладают высоким стажем работы, 13 человек имеют стаж выше 20 лет, это говорит о том, что люди преданы своему делу и с ответственностью относятся к своему труду (Приложение 2).

Рассмотрим уровень образования каждой группы персонала, полученные данные можно увидеть в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ распределение персонала по образованию в Ракитянском РайПО за 2015 гг.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	1	25%	2	16.7%	40	56.3%
незаконченное высшее	-	-	-	-	-	-
высшее	3	75%	10	83.8%	31	43.6%
ученая степень	-	-	-	-	-	-

В таблице 2.8 руководители как правило имеют среднее специальное и высшее образование, что конечно логично для такого крупного предприятия. 10 специалистов обладают высшим образованием и только двое средним специальным, все они имеют конкретное направление деятельности.

Большинство рабочих имеют среднее специальное образование, их всего 40 человек и есть те, кто имеет высшее образование и их достаточно большая доля – 31 человек. Возможно, они не являются специалистами предприятия из-за небольшого опыта работы в отрасли и уровня квалификации (Приложение 2).

Таблица 2.9

Анализ основных кадровых процессов в Ракитянском РайПО  
за 2013-2015 гг.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение 2015/2013гг. (чел.)
Среднесписочная численность работников, чел.	227	198	87	-140
Принято всего, чел.	45	16	32	-13
Выбыло всего, чел.	68	40	134	66
в т. ч.:				
- по собственному желанию:	68	40	133	65
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
- по сокращению штатов	0	0	1	1
Коэффициент текучести кадров	0.29	0.20	1.54	1.25
Коэффициент оборота по приему	0.19	0.08	0.37	0.18
Коэффициент оборота по выбытию	0.29	0.20	1.54	1.25
Коэффициент постоянства кадров	0.70	0.79	-0.54	-1,24
Коэффициент замещения кадров	-0.10	-0.12	-1.17	-1,27

Исходя из таблицы 2.9, можно сказать о том, что в Ракитянском РайПО за анализируемый период прослеживается тенденция снижения численности персонала. В 2013 г. среднесписочная численность работников составила 227 чел., а в 2015 г. – 87 чел., что считается негативной тенденцией. Это может свидетельствовать о том, что организация уже не нуждается в таком

количестве сотрудников, произошло сокращение направлений деятельности, либо её сужение. Что касается найма персонала, то также нужно отметить, что Ракитянское РайПО все же пополняет состав новыми квалифицированными работниками (Приложение 3).

Необходимо проанализировать расходы Ракитянского РайПО за 2013-2015 гг. по обычным видам деятельности, в том числе: затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, затраты на подготовку и переподготовку кадров. Результаты анализа представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Анализ расходов по обычным видам деятельности в Ракитянском РайПО  
за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г. тыс.руб.	2014г. тыс.руб.	2015г. тыс.руб.	Отклонение 2013г./2015г.
Материальные затраты	30 870	26 426	21 926	-8944
Затраты на оплату труда	36 992	35 240	34240	-2752
Отчисления на социальные нужды	10 279	9 752	8552	-1727
Амортизация	3 125	3 183	3683	558
Затраты на подготовку и переподготовку кадров	-	-	-	-
Прочие затраты	1 631	348	-	-1631
Итого по элементам затрат	82 897	74 949	68401	-14496

Подводя итог таблицы 2.10, следует отметить, что расходы по всем видам деятельности с каждым годом сокращаются. Если в 2013г. материальные затраты были 30870 тыс. руб., то в 2015 г. они составили 21926 тыс. руб., эти затраты сократились на 8944 тыс. руб. Затраты на оплату труда также уменьшаются. Сравнивая 2014 г. и 2015 г., то здесь затраты сократились на 2752 тыс. руб. Отчисления на социальные нужды в 2014 г. составляли 9752 тыс. руб. и концу года сократились на 1727 тыс. руб., что составило 8552 тыс. руб. Амортизационные расходы наоборот же увеличились в 2015 г. по сравнению с 2014 годом на 558 тыс. руб., что составило 3683 тыс. руб. Итог по всем элементам затрат на конец 2015 г.

(68401 тыс. руб.), по сравнению с 2014 г. (74949 тыс. руб.) составил отклонение на 14496 тыс. руб.

Проанализировав систему управления персоналом в Ракитянском РайПО, можно сказать, что кадровая ситуация не стабильная. В организации произошло резкое сокращение штата, если на 2013 год насчитывалось 227 человек, то уже к концу 2015 года персонал сократили до 87 человек. Данная ситуация может свидетельствовать о том, что организация не в силах содержать такой кадровый состав из-за финансовых трудностей.

Рассчитав коэффициенты текучести кадров, из таблицы 2.9 мы видим, что в 2013 г. он был 0.29, что является хорошим показателем, а в 2015 г. данный коэффициент вырос до 1.54, что считается большим отклонением от 2013 г. Что касается коэффициента оборота по выбытию, то здесь так же по сравнению с 2013 г., где коэффициент составлял 0.29, то в 2015 г. резко возрос до 1.54. Также изменился и коэффициент постоянства кадров. Здесь нужно отметить, что в 2013 г. он составлял 0.70, а в 2015 г. сократился до - 0.54.

Такие цифры могут свидетельствовать о том, что в организации сократился спрос на продукцию, а значит и снизился объем выпускаемых товаров. В связи с этим, руководство приняло решение сократить штат. Также, могла повлиять конкуренция, где условия и заработная плата выше, чем в Ракитянском РайПО.

### **2.3 Оценка актуального состояния условий труда в организации**

В данный момент времени Ракитянское РайПО находится в тяжелом финансовом положении, испытывает кризис во всех сферах своей деятельности. Организация имеет достаточно низкие темпы роста, нестабильное финансовое положение и проблемы в области реализации своей продукции. Все это может свидетельствовать о неэффективной политике в области планирования, организации, мотивации и контроля; о

неэффективной работе сбытовых подразделений; о застое в производстве; о нерациональном распределении сил и имеющихся мощностей.

На рынке товаров и услуг Ракитянское РайПО не выдерживает натиск конкурентов, уступает по качеству, ассортименту и цене продукции.

Ухудшения коснулись всех статей бухгалтерского баланса, чтобы отвечать по своим обязательствам, организации пришлось продать часть своих предприятий, а также сократить штат сотрудников за анализируемый период на 61,7%. В связи с этим, оставшиеся сотрудники пребывают на своих рабочих местах в тяжелом моральном, а также психологическом состоянии. Увеличение количества обязанностей на фоне прежнего уровня заработной платы, а также отсутствие премий и поощрений, боязнь потерять рабочее место, не может не сказаться на физическом, психологическом и душевном состоянии работников.

Несмотря на такие сокращения, были набраны другие сотрудники, более дальновидные и не менее опытные, и компетентные.

В Ракитянском РайПО мы решили провести анкетирование среди сотрудников на удовлетворенность условиями труда. Анкетирование состоит из 20 вопросов, на которые должны ответить как административный персонал, так и производственный. В опросе принимали участие 20 человек (приложение 1). Результаты опросы приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Результаты опроса удовлетворенности условиями труда в  
Ракитянском РайПО

Вопрос	Кол-во человек, которые дали Ответ «Да»	Кол-во человек, которые дали Ответ «Нет»
1. Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?	5	15
2. Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?	10	10
3. Удовлетворены ли вы своей работой?	9	11

## Продолжение таблицы 2.11

4. Удовлетворены ли вы тем, как складывается ваша жизнь в последний год?	7	13
5. Ясна ли вам общая стратегия компании?	18	2
6. Понимаете ли вы, что должны делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей компании?	20	0
7. Хорошо ли планируется и координируется работа компании для достижения ее целей?	14	6
8. Четко ли вы понимаете, что от вас ожидают в работе?	18	2
9. Понимаете ли вы, чем определяется ваша зарплата?	14	6
10. Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	6	14
11. Произошли ли какие-либо положительные изменения в компании за последний год?	6	14
12. Устраивают ли вас условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)?	15	5
13. Устраивает ли вас обеспечение рабочего места всем необходимым?	17	3
14. Устраивает ли вас состояние бытовых помещений (раздевалка, столовая и т.д.)?	17	3
15. Устраивает ли вас размер заработной платы (относительно среднего заработка на вашей должности в других организациях)?	5	15
16. Дает ли уверенность в завтрашнем дне работа в вашей организации?	5	15
17. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?	18	2
18. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?	16	4
19. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?	12	8
20. Считаете ли Вы такие формы морального стимулирования (почетная грамота; похвала руководителя; присвоение звания «лучший работник»; благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку; более хорошие условия работы; ощущение своей принадлежности, уважение, признание со стороны коллег, руководителя) лучшими для вашей организации?	20	0

В результате исследования сделаем выводы:

- 50 % опрошенных сотрудников при появлении возможности ушли бы на новое место работы;
- 11 человек из 20 не удовлетворены своей работой;
- 14 сотрудников из 20 утверждают, что за последний год в организации не было положительных изменений;

- условия труда, такие как шум, освещённость, температура и чистота воздуха, оснащённость рабочего места оцениваются с хорошей стороны;

- 15 опрошенных из 20, не удовлетворены своей заработной платой;

- только 5 сотрудников из 20 уверены своей работой в завтрашнем дне;

- 18 из 20 опрошенных, испытывают беспокойство, связанное с потерей работы;

- все 20 человек опрошенных считают, что такие формы материального стимулирования как: почетная грамота; похвала руководителя; присвоение звания «лучший работник»; благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку; более хорошие условия работы; ощущение своей принадлежности, уважение, признание со стороны коллег или руководителя, являются лучшими для организации.

Проанализировав ситуацию Ракитянского РайПО, мы решили сделать SWOT-анализ, чтобы выявить сильные и слабые стороны организации, а также изучить возможности и угрозы, которые могут появиться извне.

Проанализируем сильные и слабые стороны условий труда в Ракитянском РайПО, а также возможности и угрозы, результаты анализа приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

### SWOT-анализ состояния условий труда в Ракитянском РайПО

S – сильные стороны	W – слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкая известность организации в районе.</li> <li>2. Доверие потребителей, заслуженное многолетней работой.</li> <li>3. Высококвалифицированные специалисты.</li> <li>4. Возможность обучения, повышения квалификации, переобучения.</li> <li>5. Четкая регламентация рабочего времени.</li> <li>6. Сплоченный коллектив.</li> <li>7. Высокий уровень корпоративной культуры.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конфликтность, стресс и напряженность среди работников.</li> <li>2. Снижение производительности труда из-за неблагоприятных условий.</li> <li>3. Нехватка специалистов из-за сокращения штата.</li> <li>4. Устаревшее оборудование.</li> <li>5. Низкая рентабельность.</li> <li>6. Отсутствие стратегических планов.</li> <li>7. Слабый маркетинг.</li> </ol>

О – возможности	Т – угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение психологического напряжения.</li> <li>2. Премирование персонала.</li> <li>3. Открытие новых, более востребованных, направлений деятельности</li> <li>4. Увеличение количества рабочих мест</li> <li>5. Рост спроса на продукцию.</li> <li>6. Сотрудничество с другими компаниями</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение налоговой нагрузки.</li> <li>2. Увеличение кредиторской задолженности.</li> <li>3. Неблагоприятная экономическая ситуация в стране.</li> <li>4. Ухудшение материального положения организации.</li> <li>5. Выход из строя оборудования.</li> <li>6. Резкое изменение числа сотрудников.</li> </ol>

В результате проведенного исследования, выяснилось, что персонал организации находится в кризисном состоянии, причинами которого являются:

1. Низкий моральный дух персонала. Из-за чрезмерной нагрузки сотрудников в течении дня, напряженности, резкого уменьшения штата, персонал считает, что их работа недооценена, из этого следует неудовлетворение работников организации. Такая ситуация может сказываться на эффективности производства.

2. Действия недовольных сотрудников. Следовательно – из-за перенапряжения у работников возникает озлобленность и стресс – все это может привести к потере работоспособности.

3. Конфликты в распределении обязанностей, ввиду недостаточной квалификации работника или нехватки персонала.

4. Увольнение и сокращение штата влияет на настроение работников и порождает чувство неопределенности в отношении будущего.

5. Отсутствие системы поощрения (премирования) персонала, ввиду отсутствия прибыли и наступления кризиса в организации.

Состояние рабочих мест в Ракитянском РайПО оценивается как положительное, так как:

1. Административный персонал оснащен всем необходимым оборудованием. В кабинетах уютный ремонт, у каждого сотрудника есть свой рабочий стол со всеми рабочими принадлежностями, удобный стул,

компьютер, настольная лампа, бумага, ручки, карандаши. В кабинетах большие, новые окна; кондиционер; хорошее освещение.

2. В производственной сфере персонал работает посменно, оборудование не новое, но работает практически без перебойно, рабочие места оснащены всем необходимым для производства качественной выпечки. Также присутствует кондиционер, поддерживающий температуру воздуха; большие окна, создающие хорошее освещение; в помещении просторно.

3. В кафе также благоприятная атмосфера для работы, во всех помещениях был проведен ремонт. Была заменена старая техника на новую, в зале для гостей есть все необходимое.

Но, также нужно отметить, что в Ракитянском РайПО присутствуют и проблемы, которые негативно сказываются на работе персонала. К ним относятся:

1. Из-за кризиса в организации, в коллективе присутствует моральная и психологическая напряженность. Люди все время испытывают стресс, что ведет к потере внимательности на рабочем месте.

2. Дополнительная нагрузка.

3. Отсутствие мотивации и стимулирования к труду из-за невыплат премий и надбавок.

Таким образом, условия труда, в которых пребывает персонал имеют как положительные, так и отрицательные черты, что в одном случае ведет к увеличению производительности труда, а в другом к простоям и нарушению дисциплины, а также организационному кризису.

### **3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УСЛОВИЙ ТРУДА В РАКИТЯНСКОМ РАЙПО**

#### **3.1 Проект по совершенствованию условий труда в организации**

Ракиятнское районное потребительское общество – это организация, которая занимается производством, торговлей и общественным питанием. Проанализировав материалы отчетности, следует отметить, что за последние 3 года Ракиятнское РайПО потерпело серьезные изменения как в производственной деятельности, так и в кадровом составе. В 2015г. произошло заметное сокращение штата персонала, появились значительные задолженности по кредитам, снизился фонд оплаты труда. В связи с сокращением кадров, ухудшились и условия труда, так как сотрудникам теперь приходится выполнять двойную нагрузку. Работники стали испытывать стресс, снизилась работоспособность персонала, сократились премии, выплачиваемые ранее.

Мы провели всесторонний анализ деятельности организации за 2013-2015гг. и пришли к выводу, что Ракиятнское РайПО имеет целый ряд проблем, которые необходимо решать системно и комплексно. В такой непростой период необходимо поддерживать персонал, стимулировать к более интенсивной работе. Ввиду отсутствия прибыли и наличия большого объема обязательств, мероприятия с большими капиталовложениями маловероятны.

Проведенная нами диагностика условий труда помогла выявить следующие пути повышения эффективности условий труда организации:

Во-первых, для совершенствования условий и охраны труда в Ракиятнском РайПО целесообразно внедрить такие мероприятия, как:

1. Чередование режимов труда и отдыха.
2. Чередование работ разной интенсивности и сложности.
3. Чередование работ, требующих преимущественно умственных нагрузок с физическими.

4. Проведение планового технического обслуживания и ремонт использованного оборудования.

5. Чередование работ, требующих участия разных анализаторов (слуха, зрения, осязания).

6. Предупреждение и снижение монотонности труда путем повышения содержательности труда.

7. Проведение плановых проверок по выполнению требований безопасности труда.

8. Создание трудового коллектива, оптимального по половой и возрастной структуре, а также по уровню квалификации.

9. Разработка и оснащение рабочих мест, производственных процессов, оборудования с учетом требований безопасности.

На наш взгляд, данные мероприятия являются менее затратными и будут эффективно использованы в работе персонала.

Во-вторых, планирование мероприятий в организации должно оформляться в виде приказов, постановлений, распоряжений, планов-графиков и программ. Все планируемые мероприятия должны быть обеспечены необходимыми ресурсами, и лицам, ответственным за их использование, следует осуществлять контроль за своевременностью и полнотой расходования выделенных средств.

Должны проводиться такие мероприятия как:

1. Стимулирование работников к соблюдению мер по охране труда.  
2. Выделение средств материальной помощи работникам, получившим тяжелые заболевания.

3. Осуществление регулярных проверок штатными должностными лицами организаций рабочих мест, оборудования на предмет их соответствия правилам техники безопасности и охраны труда.

4. Регулярное проведение медицинского осмотра работников.

5. Доска почета. Фотография каждого работника сможет попасть на доску почета, как лучший сотрудник года.

В-третьих, для эффективной работы персонала, прежде всего, должны применяться действенные методы стимулирования и мотивации, главная цель которых это – вовлеченность работников в производственный процесс. В следствие того, что в Ракитянском РайПО низкая мотивация труда, малое количество льгот, доплат, предлагается следующая программа по стимулированию работников к труду.

К таким мероприятиям относятся:

1. Выплата премии по итогам работы за год в установленном размере 40% от должностного оклада (тарифной ставки) за фактически отработанное время в данном году с учетом следующих надбавок и доплат:

- за совмещение профессий
- за выполнение обязанностей временно-отсутствующего работника
- за расширение зон обслуживания или увеличения объема работ;

2. Выплата единовременного вознаграждения работникам, удостоенным отраслевых и ведомственных наград и почетных званий – в размере 10 000 руб.

3. Выплата материальной помощи на компенсацию расходов, подтвержденных соответствующими документами:

- к 50-75 -летнему юбилею – 5 000 рублей;
- наступление пенсионного возраста (женщины – 55 лет, мужчины – 60 лет) – 5 000 рублей.

Выплата производится лицу, фактически осуществившему указанные расходы и представившему подлинники документов, подтверждающих произведенные расходы, на основании его письменного заявления.

В случае невозможности предоставления подтверждающих документов, вопрос о выплате материальной помощи решается социальной комиссией организации.

4. Штрафы:

- за опоздание в размере 100 руб., за час опоздания;

- за уход во время рабочего процесса по личным нуждам (без предупреждения работодателя) в размере 500 руб.;

- за появление в нетрезвом состоянии на рабочем месте в размере 1000 руб.;

- за нарушение трудовой дисциплины в размере 500 руб.

- за занятие делами прямо несвязанных с трудовым процессом в размере 500 руб.

5. Предоставление работникам следующих дополнительных оплачиваемых отпусков:

- матерям, либо другим лицам, воспитывающим детей-школьников младших классов, выпускных классов в День знаний и в День последнего звонка – один календарный день;

- отцу в случае рождения ребенка – два календарных дня;

- в случае свадьбы работника – три календарных дня;

- в случае свадьбы детей работника – три календарных дня;

- в случае смерти супруга(и) работника, членов его семьи (детей, родителей, родных братьев и сестер) – четыре календарных дня.

В-четвертых, должна регулярно проводиться аттестация рабочих мест.

Аттестация рабочих мест является базой построения системы управления рисками, мониторинга выявленных опасностей и выработки мероприятий, направленных на предупреждение причинения вреда здоровью работника.

Аттестации будут подвергаться те рабочие места, которые занимают работники, чья трудовая деятельность непосредственно связана с работой машин, оборудования и прочей техники, с инструментами, с материалами и сырьем, а также с источниками, способными оказывать негативное влияние на организм человека.

В-пятых, должны проводиться кратковременные перерывы (проветривания кабинетов), когда все сотрудники выходят из кабинетов на 5-10 мин, чтобы отдохнуть, взбодриться и проветрить помещение в

котором работают. Такие перерывы должны проводиться каждые 2 часа по 5-10 мин., так как во время работы компьютеров в помещении с большим скоплением людей не хватает свежего воздуха, что сказывается на концентрации внимания. Поэтому, необходимо проводить такие мероприятия регулярно.

Предлагаемая программа, предполагает повысить заинтересованность работников в трудовой деятельности, повысить производительность труда, улучшить трудовую дисциплину.

Наблюдение за состоянием здоровья работников возлагается на руководителей подразделений, отделов и представляет собой процедуру обследования состояния здоровья работников в установленные сроки. Основными видами оценок о состоянии условий труда и компенсациях за работу во вредных условиях, выполнении предписаний выявленных нарушений, наличии санитарных книжек является составляемая по установленной форме отчетность.

Основной принцип совершенствования заключается в том, чтобы организация всегда старались добиться предельно допустимой эффективности охраны труда, направленной на исключение несчастных случаев, частых заболеваний работников и создание условий, соответствующих требованиям охраны труда путем применения мероприятий, снижающих опасности трудового процесса.

При соблюдении всех предусмотренных системой управления охраной труда видов работ будет обеспечено достижение ожидаемых результатов в организации в виде улучшения условий труда, снижения производственного травматизма, уменьшения расходов на оплату временной нетрудоспособности работников и выплат денежных компенсаций вследствие нанесения вреда здоровью.

Создание благоприятных условий труда, его дальнейшее облегчение способствует, 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 производстве.

Программа по улучшению условий труда в Ракитянском РайПО включает следующее:

1. Профилактика переохлаждения организма рабочих, являющееся одной из причин простудных заболеваний. Профилактикой является улучшение санитарно-гигиенических условий в помещениях.

2. Чередование периодов работы и отдыха. Отдых способствует снижению отрицательного воздействия шума на работоспособность, при котором происходит наиболее эффективное восстановление раздражаемых мер воздействия шума нервных центров.

3. На производстве необходим тщательный уход за оборудованием, своевременная замена изнашивающихся, движущихся и трущихся частей, использование различных типов глушителей.

4. Цветовая окраска производственных помещений и оборудования. Цветовая окраска помещения благоприятно воздействует на самочувствие и настроение, а также на работоспособность человека.

5. Не следует допускать эксплуатацию объектов, отработавших нормативный срок, без утвержденных в установленном порядке заключений экспертизы промышленной безопасности.

С внедрением предложенных нами мероприятий в организации могут возникнуть риски, которые в последующем могут оказывать негативное влияние на здоровье, работоспособность, а также на производительность труда. Предусматривать возникновение рисков необходимо за долго до их внедрения, чтобы избежать негативных последствий. Риски, связанные с внедрением нами мероприятий в Ракитянском РайПО представлены на рисунке 3.1.

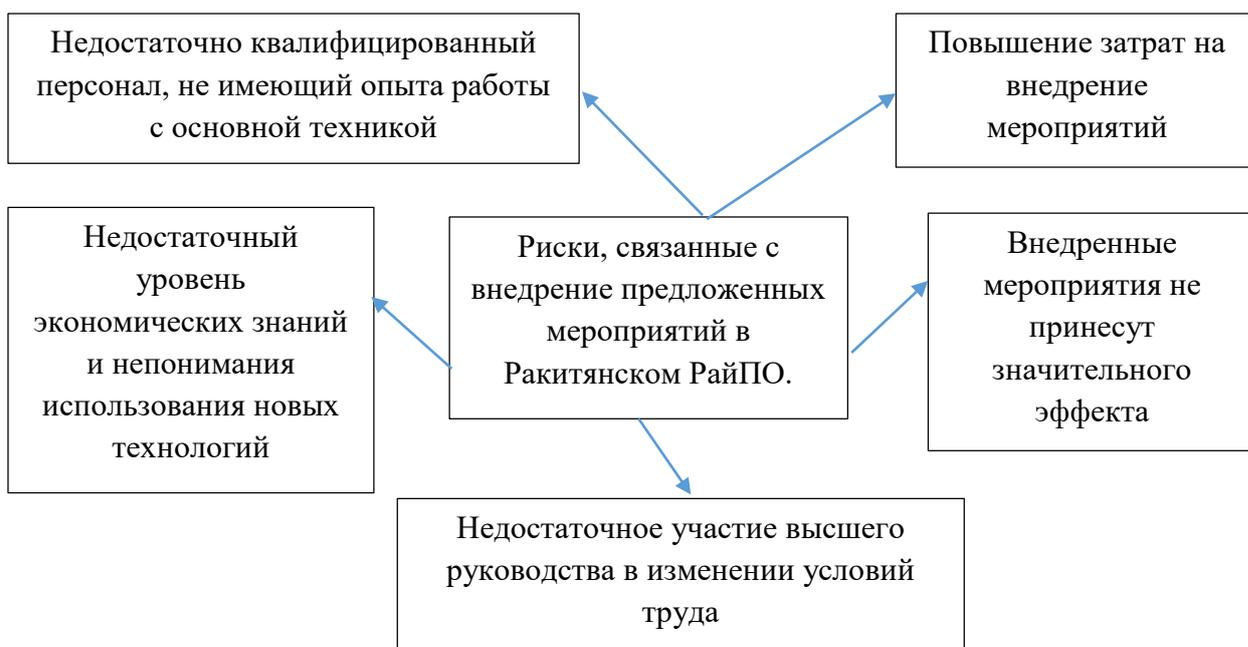


Рис. 3.1 Риски, связанные с внедрением предложенных мероприятий в Ракитянском РайПО

Для снижения сопротивления внедрению мероприятий по совершенствованию условий труда в организации и минимизации, связанных с этим рисков предлагаются следующие мероприятия (Рис. 3.2):

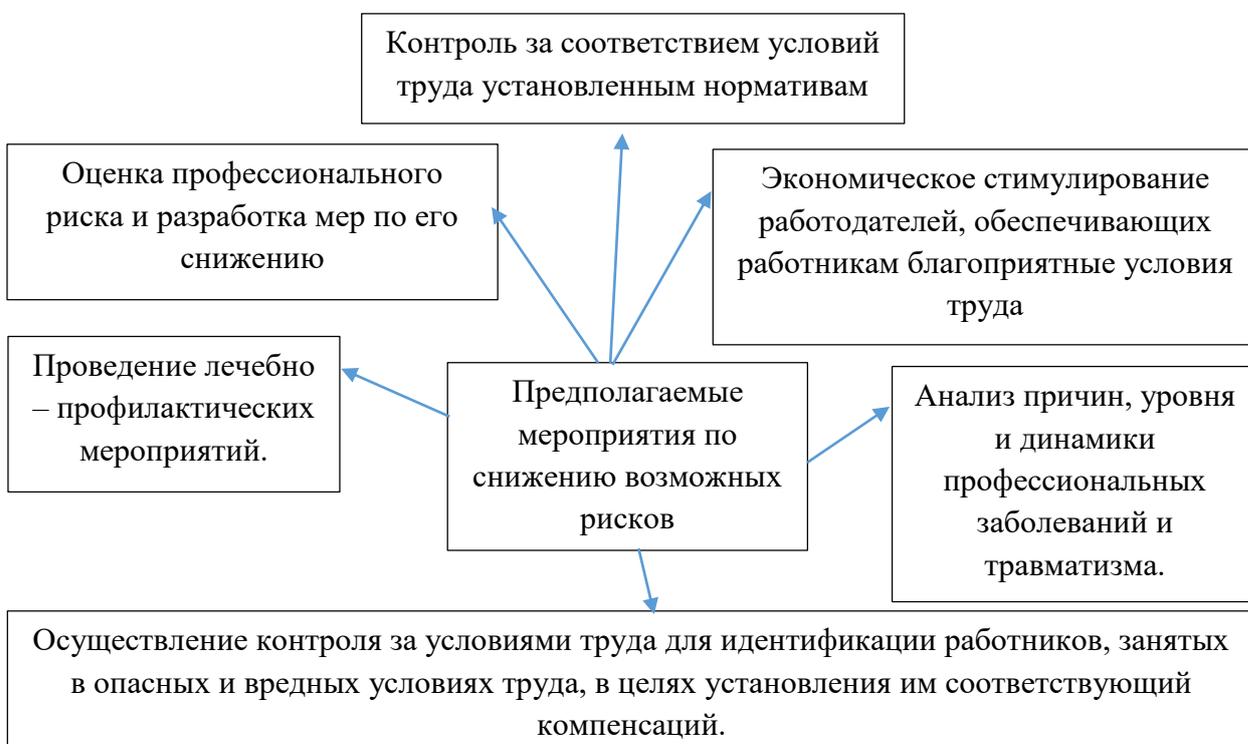


Рис. 3.2 Мероприятия по снижению возможных рисков

Подводя итог вышесказанному, нужно отметить, что создание нормальных условий труда для работников, заключается в обеспечении благоприятной обстановки на рабочем месте – устранение тяжелых физических работ, снижении его монотонности, нервной напряженности и т.д.

Предложенные нами мероприятия по улучшению условий труда свидетельствуют о достижении реального как экономического, так и социального эффекта от их реализации. Условия труда необходимо понимать, как результат действия множества взаимосвязанных факторов производственного и социально-психологического характера. Потому, проводя мероприятия по улучшению условий труда в организации, высшему руководству надо учитывать все факторы условий труда. От этого зависит эффективность проводимых мероприятий.

В решении проблемы улучшения условий труда большую роль играет планомерность осуществления мероприятий. Основным документом, определяющим сущность и очередность проведения мероприятий в области улучшения условий труда, является план мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда в организации.

План составляется на основе результатов аттестации рабочих мест по условиям труда аттестационной комиссией с учетом предложений, поступивших от подразделений организации или отдельных работников. План должен предусматривать мероприятия по улучшению техники и технологии, применению средств индивидуальной и коллективной защиты, оздоровительные мероприятия, а также мероприятия по охране и организации труда.

Условия труда в организации как условия жизни работников в процессе их деятельности, являются одновременно элементом производственной системы и объектом организации, планирования и управления. Поэтому изменение условий труда невозможно без вмешательства в производственный процесс.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Экономическое стимулирование работодателей к созданию и обеспечению здоровых и безопасных условий труда включает комплекс мер, оказывающих прямое или косвенное влияние на приведение состояния охраны труда предприятия в соответствие с нормативно-правовыми актами.

Работники Ракитянского РайПО в процессе трудовой деятельности должны руководствоваться требованиями безопасности технологических процессов, действующих инструкций по безопасности труда, использовать средства индивидуальной защиты. Несоблюдение этих требований приводит к возникновению аварийных ситуаций, которые могут оказать вред здоровью, повлечь за собой получение травм и даже привести к смертельному исходу. Для обеспечения безопасности конкретной производственной деятельности проводится ряд мероприятий по охране труда.

Мероприятия по охране труда – совокупность действий правового, социального, организационного, технического, лечебного, профилактического и профессионального реабилитационного характера, направленных на выполнение нормативных требований безопасности и гигиены труда в целях обеспечения безопасности жизни, сохранения здоровья и работоспособности работников. Одним из мероприятий социального характера является стимулирование работников в области охраны труда, выступающее неотъемлемой функцией системы управления охраной труда. Оно направлено на усиление экономической заинтересованности работающих в выполнении требований безопасности на рабочих местах, в структурных подразделениях, производственных участках, цехах и предприятиях. На наш взгляд, в качестве элементов, составляющих механизм стимулирования работников общественного питания, следует использовать экономическое, социальное и морально-этическое

стимулирование. Названные элементы стимулирования представлены на рис.3.3.

Любые мероприятия по стимулированию работников включает в себя применение таких обязательных элементов как: виды и формы материального и морального стимулирования, показатели стимулирования, размеры и шкала премиальных выплат, условия стимулирования.

Виды и формы материального и морального стимулирования работников разрабатываются администрацией хозяйствующего субъекта потребительской кооперации с учетом особенностей их профессиональной деятельности и оценки достигнутых результатов труда за конкретный период времени.



Рис. 3.3 Виды стимулирования работников

Стимулирование работников за активное участие в обеспечении безопасности и охраны труда должно осуществляться по итогам работы за

год при условии выполнения работником плановых заданий, безаварийной работы, отсутствия нарушений требований охраны труда, технологической и трудовой дисциплины.

В соответствии со ст. 191 ТК РФ предусматривается поощрение отдельных работников (благодарность, премии, выдача путевок и т.д.), добросовестно выполняющих трудовые обязанности, которые определены трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка. Для этой цели разрабатывается критерий оценки работы в системе управления охраной труда руководителей и специалистов организации, подразделений, участков, отделов [31].

Эта система мотивации является достаточно простой, практически приемлема для каждого подразделения и вида экономической деятельности и направлена на сокращение количества нарушений работниками требований охраны и безопасности труда, случаев травматизма в процессе трудовой деятельности.

При оценке работы, заведующих структурными подразделениями, начальников отделов, участков, цехов и других участков работы используются показатели, на основании которых производится поощрение за положительные результаты работы и соответственно наказание за наличие несчастных случаев.

В настоящее время учитываются следующие расходы Ракитянского РайПО на проведение мероприятий по совершенствованию условий труда.

1. Расходы, связанные с возмещением пострадавшим потерь вследствие травм и профессиональных заболеваний.
2. Расходы за компенсацию в неблагоприятных условиях не отвечающих санитарным нормам.
3. Расходы на социальную поддержку сотрудников (средства на медицинское страхование, на поддержку сотрудников в особых обстоятельствах).
4. Расходы на штрафы и другие возмещения.

Оценка экономической эффективности управления охраной труда, в частности мероприятий, направленных на улучшение условий и охрану труда может производиться путем сопоставления экономических результатов, достигнутых вследствие внедрения и использования в производственной деятельности мероприятий по охране труда, с затратами, обусловившими этот результат (Рисунок 3.3).

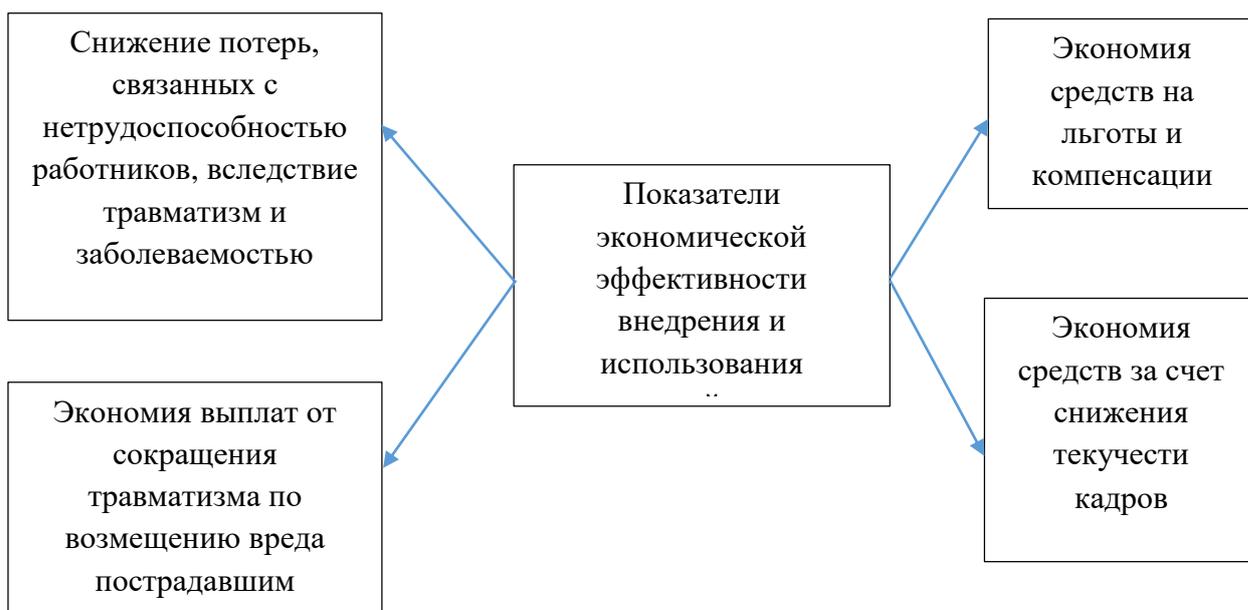


Рис. 3.4 Эффективность внедрения и использования мероприятий по охране труда

К их числу можно отнести снижение затрат от применения качественных средств индивидуальной защиты работников, экономию себестоимости выполняемых работ, услуг, выпускаемой продукции за счет сокращения числа несчастных случаев, снижения числа дней общей заболеваемости, уменьшения текучести кадров и др.

Экономические результаты определяются путем расчета трех показателей: экономического эффекта от реализации мероприятий по охране труда, общей экономической эффективности затрат по улучшению условий труда и экономической эффективности капитальных вложений от мероприятий по улучшению условий труда.

Показатель экономического эффекта представляет собой разницу

между общей экономии от сокращения выплат к общим затратам на улучшение условий и охрану труда.

Таблица 3.1

## Структура затрат на внедрение мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты на мероприятия (руб./чел.)
Выплата премии по итогам работы за месяц в установленном размере 40% от должностного оклада	
Вознаграждения работникам, удостоенным отраслевых и ведомственных наград и почетных званий	10000
Выплата материальной помощи на компенсацию расходов, подтвержденных соответствующими документами: - к 50-75 -летнему юбилею; - наступление пенсионного возраста (женщины – 55 лет, мужчины – 60 лет).	5000
Штрафы: - за опоздание (на 1 час рабочего времени); - за уход во время рабочего процесса по личным нуждам (без предупреждения работодателя); - за появление в нетрезвом состоянии на рабочем месте; - за нарушение трудовой дисциплины; - за занятие делами прямо несвязанных с трудовым процессом.	100 500 1000 500 500

К мероприятиям, не относящимся к затратным, относятся:

1. Чередование режимов труда и отдыха.
2. Чередование работ разной интенсивности и сложности.
3. Чередование работ, требующих преимущественно умственных нагрузок с физическими.
4. Проведение планового технического обслуживания и ремонт использованного оборудования.
5. Чередование работ, требующих участия разных анализаторов (слуха, зрения, осязания).
6. Предупреждение и снижение монотонности труда путем повышения содержательности труда.
7. Проведение плановых проверок по выполнению требований безопасности труда.

8. Создание трудового коллектива, оптимального по половой и возрастной структуре, а также по уровню квалификации.

9. Разработка и оснащение рабочих мест, производственных процессов, оборудования с учетом требований безопасности.

10. Стимулирование работников к соблюдению мер по охране труда.

11. Осуществление регулярных проверок штатными должностными лицами организаций рабочих мест, оборудования на предмет их соответствия правилам техники безопасности и охраны труда.

12. Регулярное проведение медицинского осмотра работников.

13. Доска почета. Фотография каждого работника сможет попасть на доску почета, как лучший сотрудник года.

14. Предоставление работникам следующих дополнительных оплачиваемых отпусков:

- матерям, либо другим лицам, воспитывающим детей-школьников младших классов, выпускных классов в День знаний и в День последнего звонка – один календарный день;

- отцу в случае рождения ребенка – два календарных дня;

- в случае свадьбы работника – три календарных дня;

- в случае свадьбы детей работника – три календарных дня;

- в случае смерти супруга(и) работника, членов его семьи (детей, родителей, родных братьев и сестер) – четыре календарных дня.

15. Проведение аттестация рабочих мест.

16. Кратковременные перерывы во время рабочего процесса через каждые 2 часа по 10 минут.

Осуществление проекта поможет решить такие задачи как:

1. Повысить удовлетворенность сотрудников от трудовой деятельности.

2. Сократить количество заболеваемости в организации.

3. Понижение стресса и повышение производительности труда.

4. Повышение эффективности деятельности сотрудников.

Социальная эффективность – выражает степень удовлетворения личных потребностей общества. Показывает, насколько хозяйственная деятельность направлена на самого человека, отвечает его потребностям.

Социальная эффективность проекта:

1. Данные мероприятия улучшат производительность труда, что очень важно для организации;
2. Сокращение текучести кадров;
3. Персонал будет трудиться не только во благо себя, но и во благо организации;
4. Улучшится обстановка в коллективе.

Рост значений показателей эффективности организации характеризует Ракитянское РайПО как достаточно устойчивое и с большим потенциалом экономического развития. Однако резервы роста предприятия не используются достаточно эффективно. Руководство организации также не проводит политику, направленную на участие в прибылях работников организации, нет достаточно эффективной системы мотивации труда, при которой работники стремились бы к повышению производительности труда и увеличению прибыли.

Ракитянскому районному потребительскому обществу необходима разработка эффективных мероприятий по улучшению условий труда, которые являлись бы одним из ресурсов увеличения производительности труда и увеличения прибыли. Руководство организации должно проводить исследования рынка, покупателей, конкурентов, использовать методы анализа и планирования деятельности.

Любой руководитель, желающий добиться эффективной деятельности своих подчинённых, не должен забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить

свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

В таблице 3.2 представлены основы логической структуры построения проекта совершенствования условий труда в Ракитянском РайПО.

Таблица 3.2

### Основы логической структуры

Описание проекта	Объективно контролируемые показатели	Источники проверки
Общие цели: Разработать более эффективные и современные мероприятия по совершенствованию условий труда	Внедренные нами мероприятия позволят повысить мотивацию и стимулирование работников к продуктивной деятельности	Информация будет собрана через полгода с помощью различных методик (анкетирование, опрос, собеседование)
Цель проекта: Удовлетворенность работников результатами внедрения данного проекта	Чтобы узнать, что данная цель достигнута, следует сравнить показатели производительности до и после внедренных мероприятий, а что касается административного персонала, то руководителю необходимо проконтролировать происходящую атмосферу в коллективе	Данные мероприятия будут оцениваться руководителем Ракитянского РайПО. Будут сделаны выводы о дальнейшем применении или устранении внедренных мероприятий
Результаты: -повышение производительности труда; -снижение стрессового и психологического состояния; -создания положительной атмосферы в коллективе.	Данные мероприятия практически не затратные, что очень хорошо для данной организации, так как предприятие пребывает в некотором финансовом кризисе	Информация будет получена из бухгалтерии, которая будет выделять деньги на внедрение данных мероприятий, также от руководителя, который будет контролировать процесс их выполнения
Действия: Необходимо правильно применить предложенные нами мероприятия и проконтролировать их эффективность.	Руководитель организации должен: - создать все необходимые условия для своих работников; - создать благоприятную атмосферу в коллективе - должна присутствовать мотивация к трудовой деятельности	Информация будет получена от руководителя, который будет осуществлять предложенные нами мероприятия

Каждый руководитель любой организации, должен быть заинтересован в том, чтобы персонал смог не только трудиться во благо организации, но и создать комфортные условия для его труда. Он должен поддерживать благоприятную атмосферу в коллективе, ведь если коллектив работает слаженно, то и работа будет продуктивной.

Данный проект важно применить на данном предприятии, так как существующие условия труда не в полной мере являются эффективным, приводящий к утомляемости и снижению стрессоустойчивости. Руководитель сам сможет оценивать предложенные нами мероприятия, и делать выводы о дальнейшем их использовании.

## Заключение

Условия труда – это сложное объективное явление, характеризующее среду протекания трудового процесса, формирующееся под воздействием взаимосвязанных факторов социально-экономического, технико-организационного и естественно-природного характера и влияющее на здоровье, работоспособность человека, его отношение к труду и степень удовлетворенности трудом, а, следовательно, на эффективность труда и другие экономические результаты деятельности.

В современных условиях становления рыночной экономики, в нашей стране предъявляются новые требования к организации труда на предприятии. В связи с этим актуальным вопросом является создание эффективных условий труда.

Для достижения этой цели были выполнены следующие задачи:

1. Исследованы сущность понятия «условия труда», а также роль и методы улучшения условий труда.
2. Изучено современное состояние условий труда.
3. Проанализировано состояние условий труда в Ракитянском РайПО.
4. Разработаны предложения по улучшению условий труда в Ракитянском РайПО.

Объектом в выпускной квалификационной работе стало Ракитянское районное потребительское общество. Предметом исследования – условия труда в организации.

На основе проделанного анализа мы пришли к выводу, что в Ракитянском райпо на конец анализируемого периода величина дебиторской задолженности упала на 19,56%, а кредиторская задолженность выросла на 4,9%, собственный капитал уменьшился на 21,2%. Показатели выручки не стабильны, на конец анализируемого периода выручка выросла лишь на 1,49%, материальные затраты выросли на 5,4%, среднесписочная численность работников уменьшилась на 7,3%, чистая прибыль предприятия

уменьшилась на 33,43%. Высокая зависимость организации от заемного капитала, недостаточная рентабельность активов, значительная отрицательная динамика рентабельности продаж, отрицательная динамика изменения собственного капитала организации при том что, активы организации изменились несущественно. С критической стороны финансовое положение Ракитянское районное потребительское общество характеризуют такие показатели: значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами является крайне неудовлетворительным; активы организации не покрывают соответствующие им по сроку погашения обязательства; критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств. Рентабельность предприятия на конец анализируемого периода уменьшилась на 14,98%, коэффициент абсолютной ликвидности деятельности стремительно упал на 84,67%, коэффициенты финансовой зависимости вырос на 10,77%, а финансового риска – на 42,39%.

Извлечение прибыли не является целью Потребительской кооперации, однако для того, чтобы держаться на плаву, удовлетворять потребности пайщиков и успешно конкурировать на рынке, нельзя забывать о ней.

В заключение хотелось бы сказать, что 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 производстве.

### Список использованной литературы

1. Бабкин, И. А. Конкурентоспособность как фактор, определяющий стратегию предприятия / И. А. Бабкин // Экономика и конкурентоспособность России: Межвузовский сборник научных трудов. – 2012. – № 6. – С. 30-38.
2. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим спец. / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич; под общ.ред. Г. Л. Багиева; М-во образования и науки РФ. – 3-е изд., перераб. и доп., 300 лучших учебников для высшей школы в честь 300-летия Санкт-Петербурга. – СПб.: Питер, 2014. – 734 с.
3. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / В. А. Баринов, В. Л. Харченко; Ин-т экономики и финансов "Синергия"; М-во образования РФ. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 235 с.
4. Белов, А. М. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 060800 Экономика и управление на предприятии (по отраслям) / А. М. Белов, Г. Н. Добрин, А. Е. Карлик; Под общ. ред. А. Е. Карлика; УМО вузов России по образованию в области менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.
5. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Борисова Е.А.. - СПб.: Питер, 2013. - 253 с.
6. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: учебник для студентов вузов, обуч. по спец. 080104 "Экономика труда" и др. экономическим спец. / Бухалков М.И.; под ред. М.В. Мельник ; рец.: Каф. экономики труда Уральского социально-экономического ин-та Академии труда и социальных отношений, Б.М. Генкин; М-во образования и науки РФ. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 416 с.

7. Васюкова, А. Т. Организация производства и управление качеством продукции в общественном питании: Учебное пособие для студентов вузов, работников предприятий общественного питания, предпринимателей, занимающихся торгово-производственной деятельностью / А. Т. Васюкова, В. И. Пивоваров, К. В. Пивоваров; Рец.: Э. А. Арустамов, А. С. Ратушный. – 2-е изд., испр. и доп.. – М.: Дашков и К, 2011. – 328 с.

8. Веснин В.Р. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов, обуч. по специальностям экономики и управления / Веснин В.Р.. - М.: Проспект, 2011. - 239 с.

9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для экономических специальностей вузов / Герчикова И.Н.; Рец. М.М. Максимова; Гос. комитет РФ по высшему образованию. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Банки и биржи : ЮНИТИ, 2010. - 480 с.

10. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" / Глухов В.В.; УМО вузов России по образованию в области менеджмента. - 2-е изд., испр. и доп.. - СПб.: Лань, 2012. - 527 с.

11. Гусов К.Н. Трудовое право России: Учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. 021100 "Юриспруденция" / Гусов К.Н., Толкунова В.Н.; М-во образования и науки РФ, МГЮА ; Рец.: М.В. Лушникова, А.И. Ставцева; М-во образования РФ. - М.: Проспект, 2011. - 492 с.

12. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие для студентов / Егоршин А.П.; М-во общего и профессионального образования РФ; рец.: Высшая коммерческая школа при М-ве внешних экономических связей РФ, В.А. Кручинин; УМО вузов России по образованию в области менеджмента. - Н. Новгород: НИМБ, 2011. - 622 с.

13. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Управление персоналом" / Егоршин А.П., Зайцев А.К.; [рец.: А.Я. Кибанов, С.Д. Резник]; УМО вузов России по образованию в области менеджмента. - М.: Инфра-М, 2009. - 320 с.

14. Едхина, В. Д. Оборудование предприятий общественного питания: учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. "Технология продуктов общественного питания" направления подгот. "Технология продовольственных продуктов специального назначения и общественного питания": в 3 ч., ч. 1. Механическое оборудование / В. Д. Едхина, М.И. Ботов; рец.: К. И. Тарасов, М. И. Некрасов; УМО вузов России по образованию в области технологии продуктов питания и пищевой инженерии. – М.: Академия, 2010. – 416 с.

15. Ефимова, О. П. Экономика общественного питания: учебное пособие для студентов вузов, обуч. по экон. спец. и направ., по спец. "Коммерческая деятельность" / О. П. Ефимова; под ред. Н.И. Кабушкина. – Минск: Новое знание, 2012. – 304 с.

16. Игнатов В.Г. Теория управления: Курс лекций предназначен для студентов, слушателей и практиков, обучающихся по экономическим и управленческим спец. / Игнатов В.Г., Албастова Л.Н.. - М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2010. - 464 с.

17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие для психологов, психофизиологов, педагогов, а также студентов факультетов психологии и педагогических учебных заведений / Ильин Е.П.. - СПб.: Питер, 2012. - 508 с.

18. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом: пособие для студентов гуманитарных и экономических вузов, слушателей курсов повышения квалификации / Кочеткова А.И.; редкол.: Э.Н. Крылатых, В.В. Герасименко, В.К. Фальцман ; АНХ при Правительстве РФ ; Российско-немецкая высшая школа управления. - М.: ТЕИС, 2010. - 88 с.

19. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. Т. Виноградова и др.; под общ. ред.: Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – 10-е изд.. – СПб.: М. ; Харьков ; Минск: Питер, 2010. – 749 с.

20. Конституция Российской Федерации. – Белгород : КОНСТАНТА, 2013 г.

21. Кротова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Кротова Н.В., Клеппер Е.В.; Рец.: Г.В. Горланов, А.К. Субботин. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 319 с.
22. Крапивин О.М. Охрана труда / Крапивин О.М., Власов В.И.. - М.: НОРМА, 2003. - 330 с.
23. Маслоу А. Мотивация и личность = Motivation and personality / Маслоу А.. - 3-е изд.. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
24. Маренков Н.Л. Управление персоналом организации: учебное пособие для студентов экономических и финансовых специальностей вузов / Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н.; рец.: Каф. экономических дисциплин Московского экономико-финансового ин-та, В.П. Мельников; Московский экономико-финансовый ин-т. - М.: Академический Проект; Трикста, 2013. - 462 с.
25. Межотраслевые правила по охране труда (правила безопасности): При эксплуатации электроустановок ПОТ РМ-016-2001 РД 153-34.0-03.150-00. - М.: [Б.И.], 2011. - 209 с.
26. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами / Мордовин С.К.; науч. ред. А.И. Наумов; Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 272 с.
27. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика: Учебное пособие по направлению "Менеджмент" / Мордовин С.К.; УМО вузов России по образованию в области менеджмента. - СПб.: Питер, 2013. - 277 с.
28. Музыченко В.В. Управление персоналом: лекции : учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. 061100 "Менеджмент организаций" / Музыченко В.В.; рец.: Е.Н. Черемисина и др.. - М.: Академия, 2013. - 526 с.
29. Орловский Ю.П. Трудовое право России: учебное пособие / Орловский Ю.П.; Российский открытый ун-т, Юридический фак.. - М.: Изд-во Российского открытого ун-та, 2011. - 164 с.

30. Основы законодательства по охране труда: Учеб. пособие; Под ред. В.И. Филиппова; БелГУ. - Белгород: [Б.И.], 2010. - 152 с.
31. Официальный сайт Международной организации труда <http://www.unrussia.ru/ru/agencies/mezhdunarodnaya-organizatsiya-truda-mot>  
[www.ilo.ru](http://www.ilo.ru)
32. Официальный сайт «Научно исследовательский институт труда» <http://www.niitruda.ru/>
33. Охрана труда: организация и управление: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки дипломированных специалистов "Безопасность жизнедеятельности", специальности 330500-"Безопасность технологических процессов и производств (охрана труда); Международная академия наук экологии и безопасности жизнедеятельности; Н.Ю. Золотарева, К.Р. Малаян, О.Н. Русак; Под ред. О.Н. Русака; М-во образования РФ. - СПб.: Профессия, 2012. - 240 с.
34. Охрана труда: отпуск за вредные условия труда. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 423 с.
35. Охрана труда: сборник нормативных актов, регулирующих вопросы охраны труда в РФ. - 2-е изд., доп. и перераб.. - М.: Приор, 2012. - 144 с.
36. Охрана труда: аттестация рабочих мест. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.
37. Поршнева, А. Г. Управление организацией: Учебник для студентов вузов, обуч, по спец. "Менеджмент". / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., доп. и перераб.. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 669 с.
38. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. и направлению "Менеджмент" / Пугачев В.П.; М-во образования РФ. - М.: Аспект Пресс, 2010. - 279 с.
39. Рекомендации по организации охраны труда: учебное пособие; под ред. В.И. Филиппова. - Белгород: Б.И., 2010. - 129 с.

40. Румянцева З.П. Общее управление организацией: принципы и процессы / Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченко Т.Б.; науч. ред. З.П. Румянцева ; рец.: Э. Пенс, Ф.М. Русинов ; Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 270 с.

41. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Самоукина Н.В.. - М. ; СПб.: Вершина, 2007. - 224 с.

42. Сапронов Ю.Г. Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования / Сапронов Ю.Г.; Рец.: Ю.К. Тябин, А.В. Силкин; М-во образования РФ. - 2-е изд., стер.. - М.: Академия, 2010. - 320 с.

43. Смолкин А.М. Менеджмент: Основы организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Смолкин А.М.; М-во общего и профессионального образования РФ. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 248 с.

44. Спивак В.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов эконом. фак. вузов / Спивак В.А.. - М.: Эксмо, 2010. - 336 с.

45. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: модуль 3: Учебно-практическое пособие / Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.; АНХ при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2011. - 96 с.

46. Трудовое право: учебник; под ред. О.В. Смирнова. - 3-е изд., перераб. и доп.. - М.: Проспект, 2010. - 510 с.

47. Трудовой кодекс Российской Федерации от 12.01.2015 г. №197 - ФЗ.

48. Управление персоналом в организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений; А.К.Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева; Рец.: Е.Л. Кантор, С.В. Пинковская; УМО Северо-Западного государственного технического ун-та; М-во образования РФ. - СПб.: Питер, 2010. - 175 с.

49. Управление организацией: Учебник для студентов вузов, обуч. по спец. "Менеджмент"; Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., доп. и перераб.. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 669 с.

50. Управление персоналом: учебник для вузов; под ред.: Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; М-во образования РФ. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 560 с.

51. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Уткин Э.А.. - М.: ЭКСМОС, 2012. - 352 с.

52. Шапиро С.А. Мотивация / Шапиро С.А.. - М.: ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. - 224 с.

53. Шеметов, П. В. Теория организации: Курс лекций: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент" / П. В. Шеметов, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2011. – 283 с.

54. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Яхонтова Е.С.. - СПб.: Питер, 2010. - 272 с.

# Приложения