

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 СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управления персонала  
заочной формы обучения, группы 05001262  
Мышоловской Валерии Юрьевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Перцев В.Н.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ДЕЛА.....	6
1.1. Место и роль организации занятие в системе управления предприятием .....	6
1.2. Подходы к организации занятия в организации .....	16
1.4. Методы оценки эффективности системы работы кадры в организации .....	24
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В ООО «АЛЬЯНСТЕРМОИЗОЛЯЦИЯ».....	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «АльянсТермоИзоляция».....	26
2.2. Анализ системы управления трудящихся ООО «АльянсТермоИзоляция» .....	41
2.4. Оценка организации работы трудящихся в ООО «АльянсТермоИзоляция».....	48
ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ДЕЛА В ООО «АЛЬЯНСТЕРМОИЗОЛЯЦИЯ» .....	52
4.1. Мероприятия по совершенствованию организации работы трудящихся в ООО «АльянсТермоИзоляция» .....	52
4.2. Обоснование эффективности мероприятий.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Труд есть целесообразная деятельность людей, в процессе которой они с помощью орудий труда воздействуют на элементы природы и создают необходимые потребительные стоимости – средства для своего существования. Труд может осуществляться только в определенной общественной форме. Как известно, человек обладает рабочей силой, т.е. способностью к труду. Потребление рабочей силы – это и есть сам занятие. Труд всегда был и будет источником существования и развития людей. Только с его помощью создаются материальные и духовные блага.

Проблемы рациональной организации работы кадры всегда являлись предметом изучения науки и ежедневной практической деятельности специалистов предприятий, организаций и фирм. Современный менеджер по занимающиеся не может быть эффективным в профессиональной деятельности, не обладая теоретическими знаниями и практическими навыками в области организации труда кадры своего предприятия, таким образом, организация работы персонала на современном этапе развития социально-экономических систем актуальна [20, с. 4].

С развитием рынка труда важной функцией организации является повышение качества занятия жизни - уровня удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации. Качество занятия жизни - это интегральное понятие, всесторонне характеризующее уровень и степень благосостояния, социального и духовного развития человека.

**Степень научной разработанности.** Сущность, значение и содержание работы персонала исследованы в делах В.Б. Бычина, Б.М. Генкина, А.С. Головачевой, О.А. Попазовой, С.А. Симчаковой и др. Законодательные основы организации труда кадры исследованы в работах В.И. Шкатуллы, А.Я. Кибанова, О. Чащиной. Основные направления

совершенствования научной организации работы изучены в работах А.П. Егоршина и А.К. Зайцева, Н. Жуковой, М. Колосовой, А. Королевой, В. Свистунова.

**Объект исследования** – группа труда кадры в ООО «АльянсТермоИзоляция».

**Предмет исследования** – совершенствование организации работы персонала на предприятии.

**Цель дипломного проекта** - изучение теоретических и практических подходов к организации работы персонала и разработка рекомендаций по совершенствованию организации работы персонала в организации.

**Задачи дипломного проекта:**

- определить часть и роль организации работы кадры в системе управления организации;
- изучить подходы к организации системы работы персонала;
- рассмотреть методы оценки эффективности системы работы кадры;
- дать организационно-экономическая характеристика ООО «АльянсТермоИзоляция»;
- проанализировать систему управления трудящимися ООО «АльянсТермоИзоляция»;
- оценить формированию труда кадры в ООО «АльянсТермоИзоляция»;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации работы персонала в ООО «АльянсТермоИзоляция»;
- дать обоснование эффективности мероприятий.

**Теоретической базой написания дипломного проекта** послужили занятия российских и зарубежных ученых и специалистов, таких как: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Машков Р.В., Панов Е.М., Шахова В.А., Шапиро С.А., Бухалков М.И., Виханский О.С. и многие другие.

**Методологическую основу дипломного проекта** составляют такие экономические методы как анализ и синтез экономических показателей, сравнение динамических рядов, факторный анализ.

В качестве **информационной базы** использовались данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «АльянсТермоИзоляция».

**Структура дипломного проекта.** Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ

### 1.1. Часть и роль организации работы кадры в системе управления предприятием

Понятие организации работы достаточно сложное и многогранное. Можно видеть, что оно состоит из двух слов: «группа» и «занятие». Понятие «группа» используется в двух аспектах.

Во-первых, как синоним предприятия. В Гражданском кодексе оно применяется для характеристики юридического лица, как некоего социально-экономического образования, созданного для достижения определенных хозяйственных, коммерческих или некоммерческих целей.

Во-вторых, как процесс, деятельность для достижения определенных целей. Нас интересует именно этот аспект.

Таким образом, сущность организации работы состоит в некой деятельности, направленной на определенный объект, каким и является занятие. Рассмотрим суть этой деятельности более подробно. Любая система состоит из элементов с их свойствами и связями. Так, производство составляют такие элементы, как люди, средства производства, предметы работы [12, с. 16].

Однако из одних и тех же элементов путем их разной комбинации (соединения между собой) можно получить системы, обладающие разными свойствами, и потому на выходе может быть получен различный результат: либо ожидаемый (продукция или услуги в определенном количестве за определенное время и требуемого уровня качества), либо результат, отличный от ожидаемого. Естественно, в случае рационального размещения этих элементов в пространстве, при обеспечении четкого взаимодействия их во времени, в частности, при полном использовании рабочим фондом трудового времени, своего занятия потенциала (квалификации,

индивидуальных способностей, возможностей, заложенных в специализации и кооперации и т.д.) результат может быть даже большим, чем ожидаемый. Отсюда само понятие «группа чего-либо» можно понимать как упорядочение составных элементов (приведение в порядок согласно определенным требованиям, правилам, принципам, нормам, обеспечение их надлежащего пространственного размещения), а также установление и обеспечение целесообразных связей между составными элементами системы. Сами связи следует понимать достаточно широко: как взаимосвязь одного явления (процесса) с другим, взаимозависимость одного от другого, взаимоподчиненность одного другому, взаимодействие, воздействие, осуществляемое в пространстве и во времени [24, с. 66].

Группа как процесс, как деятельность, может быть применена к различным объектам и тем самым иметь свой предмет. Объектом может быть занятие, и тогда мы имеем дело с организацией работы. Предметом в этом случае будут занятия процессы, занятия приемы и движения, метод работы, используемые рабочим для выполнения порученной работы (задания).

Организовать занятия процессы – значит установить рациональные связи между такими элементами производства, как человек, орудие работы, предмет работы. Объектом организационной деятельности может быть также производств, и тогда мы имеем дело с организацией производства, а предметом организации будут технологические потоки (знаем такие процессы).

Организовать производственный процесс – значит установить наиболее рациональные технологические и транспортные связи между элементами и подсистемами производства. Так, в период зарождения научного управления у Ф. Тейлора и Ф. Гилбрета объектом организации (упорядочения) была группа труда, а предметом – трудовые процессы, метод труда.

У Г. Форда – группа производства и технологические потоки, производственные процессы. Поскольку мы группа работы, как уже

отмечалось выше, понятие многогранное, то дадим несколько его определений. Во-первых, в самом общем виде под организацией работы следует понимать создание предпосылок и условий для рационального взаимодействия рабочей силы со средствами производства и сырьем в целях выполнения производственных задач [26, с. 112].

Однако группа работы может рассматриваться как некая специально созданная функциональная система и как вид деятельности, осуществлением которой занимается специально обученный занятые.

Поэтому, во-вторых, группа труда как определенная функциональная система, созданная на уровне предприятия, представляет собой совокупность организационных отношений и организационных связей между работниками и средствами производства, между самими работниками, обеспечивающими определенный порядок протекания занятия процесса и способствующими достижению высокой социально-экономической эффективности приложения труда. Еще одно определение: группа работы – это система осуществления занятия процесса, определяющая порядок и условия сочетания и выполнения составляющих его частичных трудовых процессов, взаимодействия исполнителей и их групп со средствами производства и друг с другом для достижения поставленной предметной цели совместной деятельности и обеспечения заданного социально-экономического эффекта.

Организация работы как деятельность – это одна из управленческих функций, часть управления мы предприятием (организацией), направленная на создание, поддержание, упорядочение и развитие системы организации труда, ее преобразование на основе нововведений организационного характера. Процесс этот носит постоянный характер, а его субъектами выступают мастер функционального подразделения в структуре управления [42, с. 110].

Таким подразделением может быть отдел работы и заработной платы, отдел (лаборатория) НОТ. Они могут функционировать либо в качестве самостоятельного подразделения в организационной структуре предприятия,

либо быть составной частью централизованной кадровой службы (службы управления занятые). Субъектами мы организации работы выступают также руководители по отношению к своим подчиненным. Кроме того, ими могут выступать и сами работники (рабочие) в процессе самоорганизации выполнения порученного им производственного задания (должностных обязанностей).

В работе по совершенствованию организации труда могут участвовать специалисты других функциональных подразделений.

Есть еще один аспект рассмотрения организации работы: в статике и динамике. Статика – это анализ организационной системы в том виде, в каком она существует в данный момент и которую можно зафиксировать в соответствующем документе.

Динамический процесс – это постоянное совершенствование организации работы, осуществляемое мы во времени, ее видоизменение под воздействием различных факторов (внешних – техники, технологии, организации производства) и внутренних – самого человека.

Система организации труда тесным образом связана с другими самостоятельными системами, функционирующими на предприятии, и прежде всего с системой управления и организации производства. Но степень взаимодействия управления, организации производства и организации работы друг с другом может быть разной и зависит от организационного построения структуры управления предприятием и реализуемой им концепции построения организации работы персонала. Так, при функциональной структуре управления связь может быть низкой, поскольку каждое из функциональных подразделений, как правило, начинает преследовать свои групповые интересы [40, с. 116].

В определенной мере такое рассогласование интересов было характерно для отечественной практики в состоянии административно-командной системы управления. Кроме того, оно характеризует также тейлоризм и фордизм в период реализации технократического подхода к

управлению производством – каждая функциональная группа работников (мастера по технике, технологии, управленцы и др.) занималась только своим делом, решала свои проблемы. Хрен в сторону интеграции интересов наметился при попытке реализовать социально-техническую концепцию управления персоналом, когда предприятие стали рассматривать как социально-техническую систему, функционирующую наподобие живого организма (изменение в одной функциональной подсистеме сразу находит свой отклик в других подсистемах).

Своего максимального уровня идея интеграции достигла в период реализации концепции экономического менеджмента и концепции постфордизма. В этих концепциях заложена идея реорганизации любой из сторон производства (технической, технологической, организационной, экономической, социальной) в тесной связи с другими сторонами [40, с. 118].

В наибольшей степени такая увязка осуществима при решении производственных проблем с помощью командной работы и при матричной структуре управления предприятием. Если вернуться к пониманию занятые деятельности как сочетанию труда со средствами производства, то рабочее место, производственный участок, цех, да и все предприятие можно представить как социотехническую систему. Ее социальная составляющая (работники, их группы, складывающиеся между ними на предприятии производственные отношения) и техническая составляющая (в том числе и технологическая) тесным образом связаны друг с другом. Изменения в технике и технологии соответственно сказываются на содержании работы трудовых, на выполняемых ими значениях, на соотношении затрат физической и нервной энергии в процессе трудовой деятельности.

Естественно, повышаются требования к профессиональной подготовке работников, изменяется и отношение работника к выполняемой работе, которое формируется с точки зрения соответствия ее содержания и правил

труда требованиям, предъявляемым работником к качеству своей занятой жизни.

Таким образом, техническая сторона процесса производства сказывается на социальной стороне занятия деятельности и, наоборот, требования работника в части обеспечения ему высокого качества трудовой жизни заставляют работодателя менять технологию производства, повышать уровень технической оснащённости труда, корректировать расстановку работников, а также предпринимать мы другие подобного рода меры технического и организационного характера.

Сущность организации работы можно раскрыть и через составляющие ее элементы. Именно в обеспечении их упорядоченности, рационального сочетания, взаимосвязи и проявляется сущность организационного процесса. Различают узкий и широкий подход к набору элементов.

В соответствии с технократическим подходом, когда предприятие рассматривается как хорошо отлаженная машина, содержание организации работы характеризуют некоторыми элементами, которые представлены на рисунке 1.1.

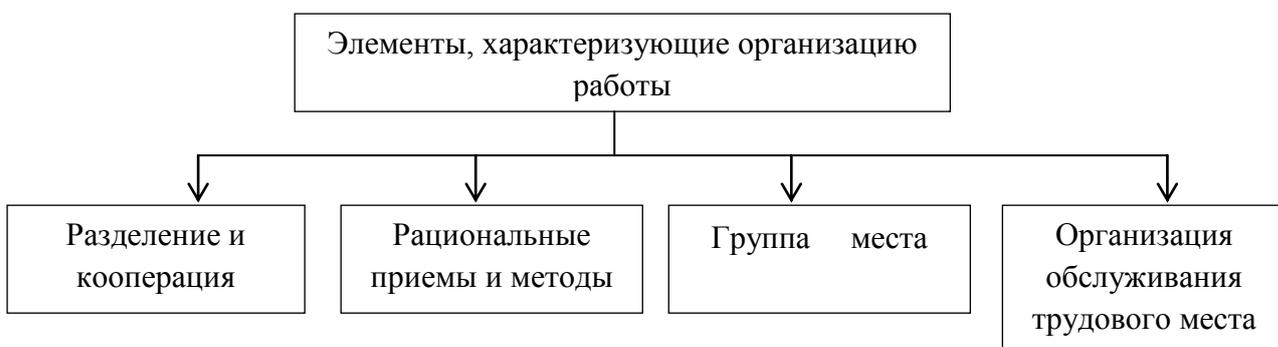


Рис. 1.1. Элементы организации работы на предприятии

Как видно из рисунка 1.1, каждый из представленных элементов организации работы на предприятии отражает свою специфику организации труда на предприятии. Разделение и кооперация работы: обособление видов деятельности, расстановка работников, формирование содержания работы и взаимосвязей между отдельными участниками производственного процесса.

Рациональные приемы и методы труда как способ выполнения работы, от которого зависит время ее выполнения, т.е. продолжительность. Организация трудового места, т.е. оснащение и размещение на определенной производственной площади всего, что необходимо для выполнения работы (производственного задания). Группа обслуживания рабочих мест, т.е. что должен делать сам рабочий, непосредственно занятый изготовлением продукции, а что – другие рабочие, его обслуживающие [16, с. 108].

По мере отхода от понимания предприятия как сугубо технической системы и реализации на практике социотехнической концепции организации работы, в которой весьма существенную часть в обеспечении эффективности производства отводится человеку (работнику), содержание организации труда пополняется новыми элементами, имеющими непосредственное отношение к человеку.

К организации работы в коллективе в широком смысле, в дополнение к вышеперечисленному, относится: научно обоснованное нормирование труда, состояние труда, подбор кадров и повышение их квалификации, дисциплина труда, мотивация работника к высокопроизводительному занятию, к проявлению своей деловой активности и творческой инициативы и др.

Норма работы является производной от организационно-технических условий выполнения занятия процесса. Она представляет собой итог принятых и реализованных технико-организационных решений, а процесс ее установления – необходимая составная часть, т.е. элемент организации работы. (Вопросы взаимосвязи нормирования и организации работы более подробно будут рассмотрены в подразд.

Большое влияние на результативность занятия процесса оказывают состояние труда, в которых он протекает. Это совокупность факторов производственной среды, влияющих на функциональное состояние организма работника в процессе работы, что выражается его утомлением, снижением работоспособности вплоть до потери занятия способности.

Поэтому создание благоприятных правил труда (санитарно-гигиенических: температура воздушной среды, влажность, запыленность, загазованность и т.п., психофизиологических: физическая и нервная нагрузка, темп работы, напряженность внимания, монотонность и др.) способствует достижению лучших экономических и социальных результатов занятия деятельности персонала.

Отсюда следует, что дело по созданию работникам комфортных и безопасных условий работы – один из важных элементов организации работы. Реализация на практике более совершенной организации работы возможна только при соответствующей подготовке и подборе исполнителей, а также при соблюдении ими требований технологической и занятие дисциплины. Последнее требование особенно важно для нормального функционирования коллективного занятиепроцесса, построенного на непосредственном трудовом взаимодействии исполнителей друг с другом [16, с. 110].

Поэтому включение в состав организации труда таких элементов, как подготовка и переподготовка кадров, дисциплина труда, представляется вполне оправданным. Не менее важен и такой элемент, как мотивация работника. Здесь высока роль оплаты и стимулирования работы. Именно с ними в значительной мере связана степень удовлетворенности работника своим трудом, а с ней – стремление к высокопроизводительному занятию, творческому отношению к своей работе, поиску наиболее рациональных методов ее выполнения.

Следовательно, суть организации труда в занятии коллективе, если исходить из составляющих ее элементов, удачно сформулирована А.И. Рофе: определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, который складывается из рационального разделения работы между работниками и системы их производственной взаимосвязи и взаимодействия (кооперации), предполагает целесообразное приспособление трудовых мест для высокопроизводительного работы (оснащение и планировка),

использования эффективных форм и методов труда, который закрепляется в обоснованных нормах и обеспечивается созданием благоприятных и здоровых условий работы, соответствующим подбором, подготовкой и повышением квалификации кадров, эффективной системой премирования и стимулирования работы, строгим соблюдением дисциплины труда, развитием творческой инициативы занятые.

Группа труда – это понятие многоуровневое, поскольку охватывает и общественную сторону организации работы, и деятельность человека в состоянии конкретного производства. Различают формирование общественной работы в сфере материального и нематериального производства, в том числе по отраслям экономики, организацию работы на отдельном предприятии, в том числе по отдельным структурным подразделениям, на конкретном трудовом месте. Формированию работы можно рассматривать и в административно-территориальном (региональном) аспекте.

Естественно, содержание, задачи и глубина (детализация) проработки отдельных вопросов (элементов, направлений совершенствования) будут существенно различаться. Так, организация работы на трудовом месте связана с обеспечением [16, с. 112]:

- полной загрузки исполнителя в пределах фонда рабочего времени;
- оснащения и рационального размещения оборудования, технической и организационной оснастки в площади трудового места;
- рациональности методов труда, используемых работником;
- благоприятных правил труда;
- занятия дисциплины и контроля за ее соблюдением;
- учета индивидуальной выработки, анализа результатов, контроля качества выполненной работы.

Проектирование новой или совершенствование действующей организации труда должно основываться на всестороннем исследовании

организационно-технических условий и факторов, определяющих эффективность работы, на использовании научных принципов и подходов. Такой подход обеспечивает ее высокий научный уровень.

Научная группа работы – это постоянно осуществляемый процесс внедрения комплекса мероприятий, обеспечивающих применение на производстве научных достижений и передового опыта с целью повышения эффективности производства, экономии трудового времени, создания благоприятных условий работы, повышения удовлетворенности трудом как одного из требований, составляющих качество трудовой жизни.

Конкретные задачи научной организации работы представлены в таблице 1.1 [6, с. 121].

Таблица 1.1

## Задачи научной организации работы

Задачи	Перечень задач
Экономические	Обеспечение рационального использования совокупного фонда трудового времени (использования занятием потенциала как ресурсных возможностей коллектива в области работы); полная реализация производственных возможностей для увеличения выпуска продукции при неизменной численности либо выпуска определенного ее объема, но с меньшей численностью; обеспечение расстановки занятием с учетом их профессиональной подготовки, опыта, склонностей, профессиональной пригодности; устранение причин, вызывающих нерациональные затраты труда.
Психофизиологические	Создание условий для нормального воспроизводства и функционирования рабочей силы; сохранение здоровья на основе создания комфортных условий работы, обеспечения безопасности выполнения работ; введение рациональных режимов работы и отдыха для поддержания высокого уровня работоспособности работника на протяжении длительного периода времени.
Социальные	Обеспечение содержательности работы, повышение интереса к определенным видам занятием деятельности; совершенствование взаимоотношений внутри коллектива на основе товарищеского взаимодействия и взаимопомощи; устранение непопулярных видов труда и дробного его разделения; формирование экономического поведения работника на базе таких понятий, как самодисциплина и самоорганизация, инициативность и предприимчивость, творческое отношение к занятием.

Для понимания механизма воздействия научной организации труда на эффективность работы мы работника и производство в целом важно рассмотреть ее функции. Кроме того, функции помогут конкретизировать общие задачи организации труда.

Ресурсосберегающая значение. Ее направленность – экономия трудового времени, эффективное использование сырья, материалов и т.д. Это достигается разделением и кооперацией работы, применением передовых методов труда, организацией рабочих мест, системой их обслуживания и т.д.

Оптимизирующая функция: преодоление противоречий, например, между экономическим и социальным эффектом. При увеличении скорости (темпа) выполнения работы возникает противоречие между количеством и качеством произведенной продукции, мы производительностью труда и травматизмом работника.

При дроблении операций возникает противоречие между ростом производительности труда и снижением его содержательности, возросшей утомляемости вследствие увеличения монотонности работы.

Трудоощащающая значение: экономия усилий, расхода физической и нервной энергии и т.п. Функция возвышения работы: гуманизация работы, создание правил для гармоничного развития личности, устранение малосодержательного работы, рутинных процессов и работ и т.п.

Формирующая значение: формирование эффективно функционирующего коллектива, группы, команды на основе профориентации, профотбора с учетом особенностей работы (работы), личных качеств рабочих, требований к необходимой степени взаимодействия исполнителей друг с другом [6, с. 122].

Воспитательная и активизирующая функции, направленные на поддержание дисциплины работника (занятие и технологической), формирование мотивации к труду.

Управленческая функция – решение задач, направленных на создание, нормальное функционирование и развитие системы организации работы на

предприятии. Группа труда способствует приведению в действие организационных резервов роста производительности работы, создает состояние для превращения технических и организационных факторов из категории потенциальных – в действующие [6, с. 122].

В заключении отметим что, группа работы составная часть экономики труда это группа работы людей в процессе производства. Она способствует рациональному соединению техники и кадры, оптимизирует эффективное использование живого работы, обеспечивает сохранение здоровья работников и повышения удовлетворенности трудом за счет изменения его содержания. Под организацией труда понимают деятельность по внедрению рекомендаций науки с целью рационализации процесса труда. Нормирование труда это часть организации труда на предприятии. Под нормированием труда понимают процесс установления научно-обоснованных норм затрат работы на выполнение работ. Научно-обоснованные нормы предполагают учет технических и технологических возможностей производства, учет особенностей применяемых предметов труда, его физиологически оправданную интенсивность, нормальные условия работы.

## 1.2. Подходы к организации работы кадры на предприятии

Группа необходима для любого занятия процесса и вида человеческой деятельности, для любой сферы общественного производства. Однако важно не только организовывать занятие вообще, но и обеспечивать высокий научный уровень данного процесса. Речь идет об использовании объективных экономических законов, как общих, так и специфических, свойственных той или иной экономической системе. Перечислим эти законы.

Прежде всего - это закон разделения работы, закон кооперации работы, закон перемены труда, закон экономии времени и ряд других.

Изучение организации работы с этих позиций позволяет определить наиболее общие закономерности и тенденции ее развития, выработать научную методологию практического осуществления [11, с. 128].

Научная группа работы опирается не только на экономические законы, но и использует для успешного выполнения стоящих перед ней задач законы таких естественных наук, как физиология работы и психология труда.

Физиология труда изучает условия и факторы жизнедеятельности человека, состояние различных его органов, определяющих работоспособность и сохранение здоровья, приспособление физиологических функций организма к состоянием трудовой деятельности, вработываемость и поддержание занятия активности на необходимом уровне. Она изучает также характер и причины производственного переутомления, влияние работы на функциональное состояние высшей нервной деятельности человека.

Особой областью является разработка таких физиологических требований к средствам работы, к организации трудового места, которые необходимо учитывать при их проектировании и тем самым создавать максимальные удобства для работающих и обеспечивать достижение высоких производственных результатов.

Психология труда изучает психические процессы и состояние человека в его трудовой деятельности. Поэтому результаты исследований в области социальной психологии, психологии профессионального обучения и занятия воспитания, инженерной психологии учитываются при разработке норм работы и нормативов, типовых структур производственных подразделений, при создании нормального психологического климата в коллективе и т.п.

В ходе проектирования организации работы на научной основе широко используются также данные исследований социологической науки.

Занятие – это творческий процесс, и он должен давать максимум морального удовлетворения каждому занятию с точки зрения содержательности, устранения непопулярных видов труда и чрезмерно узкой специализации трудовых. Последняя приводит к быстрому снижению

работоспособности исполнителей, повышенной текучести кадров и т.д. [11, с. 128]

Социологическая наука позволяет установить связь между формами и методами организации труда и возможностью решить проблему развития коллектива и общественного сознания каждого трудящегося. Большое значение в решении задач организации работы имеют и другие научные дисциплины – математика и кибернетика, а также производственная педагогика.

Научная группа труда базируется также на знаниях юридической науки в части установления и соблюдения границ законодательных решений и актов.

Таким образом, научная организация работы развивается на стыке ряда общественных, естественных и технических наук, практически используя открываемые и формулируемые этими науками законы и принципы. И чем полнее используются данные всех этих областей знания, тем выше уровень организации работы. Такова первая и важнейшая черта научного характера организации работы.

Другой характерной чертой научная организации работы является широкое использование расчетно-аналитического метода исследования в решении организационных вопросов.

Сущность данного метода состоит, прежде всего, в глубокой дифференциации сложных явлений, разложении их на простые и простейшие составляющие, всестороннем исследовании последних и, наконец, проектировании их рациональной структуры, комбинации.

В итоге синтезируется улучшенный вариант процесса или явления на основе количественной характеристики степени рациональности каждого из элементов организации работы и их совокупности.

Тем самым ликвидируется необходимость решения различных организационных вопросов, исходя из интуиции или субъективного желания тех или иных руководителей и специалистов. Все решения должны

основываться на проведении объективных исследований занятия деятельности, на всестороннем учете и анализе влияния основных факторов на способ выполнения работы, на результативность труда трудового.

Итак, социально-экономические основы научной организации работы опираются на экономические законы и категории, предусматривающие экономию времени в результате осуществления конкретных мер, перемену работы, стимулирование работы работников, обеспечение им рациональных условий работы и быта.

Для этого используются положения и рекомендации экономических, социологических и других общетеоретических наук.

Технико-технологические основы научной организации работы предусматривают внедрение новейшей техники и технологий. В свою очередь, уже на стадии создания новых орудий работы и новой технологии должны учитываться требования организации труда на научной основе, влияние новой техники на работника [11, с. 130].

Правовые основы предусматривают совокупность государственных законов, правовых норм и правил, регулирующих вопросы работы.

К их числу относятся: Конституция Российской Федерации, Закон о труде Российской Федерации, различные санитарные нормы и правила, стандарты по безопасности работы, постановления Минтруда Российской Федерации и т.д.

Психофизиологические основы базируются на том, что любое мероприятие, связанное с внедрением научной организации труда, должно оцениваться с точки зрения того, какое влияние оно оказывает на организм человека, в какой мере способствует сохранению его здоровья, повышению жизнедеятельности.

Для этого необходимо иметь представление о психофизиологических аспектах занятия процессов, опираясь на физиологию труда, психологию, санитарную и гигиену работы, эргономику.

Помимо законов организации существуют и применяются на практике закономерности, относящиеся к различным элементам организации труда, а также принципы и правила организации труда. Главным инструментом для проектирования новой или совершенствования действующей организации труда на научной основе являются некие принципы.

Принцип в своем общем виде трактуется как исходное положение теории, учения, науки. Связь закона и принципов такова: для реализации закона необходимо руководствоваться определенными принципами – фундаментальными правилами, в которых отражено законодательное требование.

Точную грань между законом и принципом установить занятие, так как наряду с прикладными законами могут существовать и фундаментальные принципы. Часто одни и те же категории иногда называются то принципом, то законом. Набор принципов у разных авторов различен (от 4–5 до 20 и более). Откуда же берутся принципы?

В процессе становления и совершенствования целесообразной деятельности людей накоплен огромный эмпирический материал. Его изучение, анализ и обобщение как раз и позволяют выявить и сформулировать принципы и правила рационального построения организации труда [4, с. 46].

На различных исторических этапах в соответствии с задачами организации работы принципы уточнялись и конкретизировались, т.е. они не есть нечто застывшее.

Меняется наука, появляются новые факты, выявляются новые взаимосвязи, которые и могут быть использованы в организации труда в качестве правил, принципов, обеспечивающих более высокие результаты работы. То, что мы имеем в настоящее время, часто относится в ручному занятию, к трудоемким процессам при машинноручной работе. Но есть и много нового: занятие процессы при обслуживании автоматических линий, гибкие производственные процессы.

В управлении – это изменение обязанностей у руководителей и мастеров в гибких системах управления, когда существенно расширяются полномочия работников в принятии решений (делегирование полномочий).

Опыт работы в этих условиях обобщается, формулируются новые принципы организации работы, которым придается статус методических рекомендаций.

Принципы организации работы могут иметь разный уровень приложения, т.е. быть общими и частными. Как уже отмечалось выше, и сама группа труда проявляется в масштабе общества, отрасли, предприятия, первичного занятия коллектива, трудового места.

Принципы организации работы представлены в таблице 1.2 [4, с. 48].

Таблица 1.2

#### Принципы организации работы

Принцип	Виды
Общие	Научность; планомерность; комплексность; системность; демократизм; нормативность; заинтересованность и ответственность; экономичность; другие.
Частные	Принцип экономии движений; соответствие квалификации работника сложности выполняемой работы; обеспечение равнонапряженности норм; обеспечение нормальной (нормативной) интенсивности работы; другие, в том числе еще более дробные.
Особые	Применимые к отдельным отраслям деятельности или отдельным видам работ
Специфические	Действуют в ограниченной области внутри какого-либо элемента организации труда или вида работ

Общие принципы научной организации работы – это руководящие идеи, положения, требования, которыми следует руководствоваться при проведении научных исследований, в практической деятельности по совершенствованию организации работы и хозяйственной деятельности вообще.

Научность и нормативность предполагают использование при разработке научных рекомендаций всего передового, прогрессивного, что есть в теории и практике организации работы, прогрессивных нормативов и

норм работы, санитарно-гигиенических норм, а также имеющихся методов анализа, исследования и построения занятия процессов.

Планомерность обеспечивает управляемость работой по совершенствованию организации работы, по главным направлениям деятельности.

Комплексность – комплексное решение всех элементов организации труда, используемой техники, технологии, форм организации работы и т.д. Это не только охват всех элементов, но и нахождение наиболее рационального решения по каждому из них с учетом взаимосвязей и степени важности, системности, когда каждый элемент рассматривается как часть единой системы [4, с. 40].

В заключении отметим что, практическое осуществления мер по организации работы в современном состоянии основано на соблюдении ряда принципов: системного подхода к решению комплекса задач по организации работы; планомерности, предусматривающая планирование количественного и качественного состава трудового коллектива, нормативной базы; научной обоснованности, заключающийся в использовании научной рекомендаций по работе кадрами, всестороннее обоснование нормативной базы и заработной платы, учитывающие технические, экономические, организационные, психофизические и социальные факторы; заинтересованности занятия результата своего работы, предусматривающей создание четкой система материального и морального стимулирования; создание на всех уровнях хозяйствования правил, необходимых для установления строго зависимости заработной платы от конечных производственной результатов; повышения уровня оплаты работы на основе роста его производительности и внедрении действенного механизма, обеспечивающего опережающий рост производительности работы по сравнению заработной платой; обеспечения динамичности системы нормирования работы и ее восприимчивости к проявлениям научно-технического прогресса.

### 1.3. Методы оценки эффективности организации работы в организации

Назначение оценки – выяснить состояние организации работы на предприятии в целом, а также в отдельных его структурных подразделениях, выяснить, по какому элементу организации работы наблюдается наибольшее отставание, что имеет важное значение при выборе объекта и направления работ по совершенствованию организации труда.

Кроме того, оценка уровня организации труда, если она проводится регулярно, позволяет охарактеризовать динамику этого уровня, эффективность вложенных средств и предпринятых усилий по ее совершенствованию, организовать стимулирование участников этой работы по ее конечным результатам. К настоящему времени сложилось несколько различных научных подходов к измерению и оценке уровня организации труда [14, с. 144]:

1. Оценка на основе общего показателя (показатель), который исчисляется как отношение фактической величины производительности использованного трудового времени за период к потенциальному фонду трудового времени. В ее основе лежит то положение, что все недостатки в организации труда, так или иначе, сказываются на использовании трудового времени.

2. Оценка вероятности нахождения производственной системы в состоянии простоя. Здесь применяются такие показатели, как: вероятность нахождения элементов производственной системы в состоянии простоя, интенсивность потока простоев, вероятность нахождения в работоспособном состоянии элементов производственной системы (среднее время простоев, средняя продолжительность простоя, среднее время бесперебойной работы).

4. Оценка с помощью обобщающего показателя, рассчитанного как средняя величина из 16 частных показателей, характеризующих различные стороны не только организации работы, но и производства.

Наибольшее распространение и признание получила методика оценки уровня организации работы, предложенная НИИ работы. Первоначально она базировалась на расчете семи частных показателей с последующим расчетом обобщающего показателя.

Перечислим эти показатели [14, с. 145]:

- показатель разделения работы, который рассчитывается исходя из величины затрат трудового времени на выполнение работ, не предусмотренных заданием в течение смены;
- показатель рациональности приемов работы, расчет которого основан на сравнении затрат трудового времени на одну и ту же операцию передовыми рабочими и остальными;
- показатель организации трудовых мест, который исчисляется как доля трудовых мест, соответствующая типовым проектам, в общем количестве трудовых мест;
- показатель занятости дисциплины, определяемый как произведение показателя использования целодневного и внутрисменного фондов трудового времени;
- показатель нормирования работы, который характеризует долю трудовых-сдельщиков и повременщиков, занятые которых нормируется с учетом показателя напряженности норм работы;
- показатель правил работы, который определяется по данным замеров как среднегеометрическая величина, характеризующая соответствие фактических правил работы нормативным (по факторам);
- показатель занятости трудового. Общий уровень организации работы определяется как корень  $n$ -й степени из произведения всех этих 6 частных показателей.

В настоящее время используется откорректированный вариант методики, включающий шесть частных показателей (исключен показатель занятости трудового).

Для оценки уровня организации работы используется следующая система показателей (таблица 1.4)[14, с. 148].

Таблица 1.4

## Показатели оценки уровня организации работы

Показатель	Формула
Показатель уровня организации трудовых мест	$K_{\text{уорм}} = \frac{PM - PMH}{DM}$
Показатель использования трудового времени	$K_{\text{и.р.в}} = 1 - \frac{T_{\text{п}}}{(T_{\text{ф}} \cdot \text{Ч}_{\text{срсп}})}$
Показатель занятости трудовых	$K_{\text{зр}} = \frac{Ч_{\text{М}}}{\text{Ч}_{\text{срсп}}}$
Показатель занятие дисциплина	$K_{\text{тд}} = 1 - \frac{T_{\text{пд}}}{T_{\text{чд}}}$
Показатель уровня безопасности работы	$K_{\text{нар}} = \frac{P_{\text{н}}}{P_{\text{общ}}} \times K_{\text{нн}}$
Показатель правил работы	$K_{\text{ус.т}} = \sqrt[n]{a_1 \times a_2 \times a_3 \times \dots \times a_n}$

Если фактические показатели (шум, вибрация и др.) превышают нормативное значение, ухудшая при этом состояние работы, то индекс рассчитывается как отношение нормативного значения к фактическому.

В заключении отметим что, рациональные приемы работы позволяют устранить лишние движения, сокращают их продолжительность и способствуют повышению производительности работы. О степени эффективности использования рабочими сменного времени на выполнение заданной работы можно судить по показателю рациональности приемов и методов работы, определяемому на основе данных о числе трудовых, не выполняющих нормы выработки или выполняющих ниже средней нормы, и об относительном отклонении уровня выполнения норм этими рабочими от среднего уровня.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КАДРЫ В ООО «АЛЬЯНСТЕРМОИЗОЛЯЦИЯ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «АльянсТермоИзоляция»**

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «АТИ», которое находится по адресу: 408000, г. Белгород, ул. Чумичова, д.60.

ООО «АТИ» действует на основании Устава (прил. 1). Оставшаяся в распоряжении общества чистая прибыль направляется на развитие и расширение производства, и другие цели по усмотрению Участников.

ООО «АТИ» занимается предоставлением строительно-монтажных работ и теплоизоляционных работ. Чистая прибыль, образуемая в соответствии с установленным порядком, после уплаты налогов, предусмотренных законодательством, за отчетный период, подлежит распределению между Участниками пропорционально их доле в Уставном капитале.

Основу деятельности составляют договора с предприятиями, организациями любых форм собственности, а также оказание услуг населению. Основной целью деятельности организации является получение прибыли. Формы, содержание и сроки определяются состоянием данных договоров.

ООО «АТИ» реализует свою продукцию, услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе.

Группа несет ответственность за результаты своей деятельности, за выполнение взятых на себя обязательств перед бюджетом, банком,

партнерами по договорам, а также перед занятием коллективом, согласно действующему законодательству.

Организационная структура управления ООО «АТИ» представлена на рисунке 2.1.

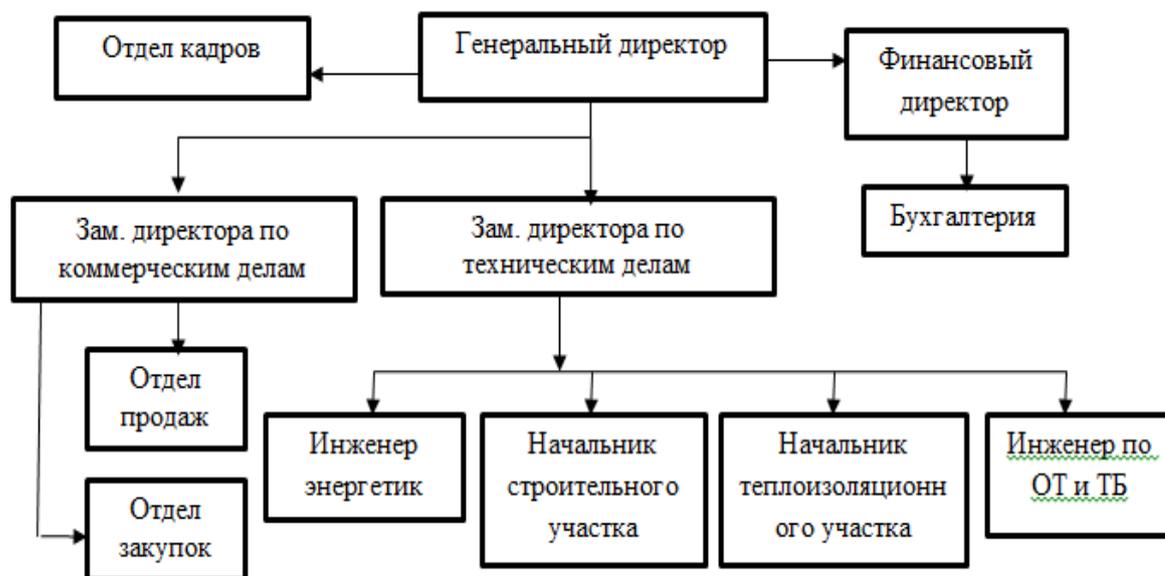


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «АльянсТермоИзоляция»

Организационная структура ООО «АТИ» имеет вид линейно-функциональной. При данном типе структуры управления происходит четкое разделение вертикальных связей на основные – линейные и дополняющие – функциональные, которые носят рекомендательный характер.

Достоинствами организационной структуры ООО «АТИ» является: детальная подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; разграничение ответственности; возможность быстрой реакции подразделений в выполнении указаний полученных свыше.

Недостатками являются: отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между структурными подразделениями; недостаточно четкая ответственность подразделений, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации; тенденция к чрезмерной централизации.

В работе нами был проведен анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «АТИ» за 2014-2016гг. Основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО«АТИ» за 2014 – 2016 года представлены в таблице 2.1 (прил. 2-4).

Таблица 2.1

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности  
ООО «АТИ» за 2014 – 2016 гг. (тыс. руб.)

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)		Темпы роста (%)	
	2014	2015	2016	2015г./2014г.	2016г./2015г.	2015г./2014г.	2016г./2015г.
1. Выручка в действующих ценах, тыс. руб.	45202	25640	256410	+ 4081	+ 1564	115	106
2. Выручка в сопоставимых ценах, тыс. руб.	25542	25641	27449	88	1808	100,4	107,1
4. Себестоимость продаж, тыс. руб.	24858	26874	28121	+ 4015	+1247	114	105
4. Валовая прибыль, тыс. руб.	1684	2459	2860	+666	+411	146	116
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1684	2459	2860	+776	+411	146	116
6. Прочие расходы, тыс. руб.	802	500	650	-402	+150	55,4	140
6. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	212	818	444	606	-584	444	46,4
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	114	415	218	+401	- 124	464	54
8. Рентабельность основной деятельности, %	0,46	1,54	0,66	+1,07	-0,66	-	-
10. Рентабельность продаж, %	0,66	0,84	0,84	+0,18	+0,08	-	-

Как видно из данных таблицы выручка в ООО «АТИ» из года в год возрастает. С 2015 года по сравнению с 2014 год она возросла на 4681 тыс. руб. или на 15%, а в 2016 годом по сравнению с 2015 – на 1658 тыс. руб. или на 6%. Выручка от реализации товара является важным фактором

формирования денежных накоплений предприятия. Себестоимость продаж представляет собой суммарные затраты на производство и реализацию товара (продукции).

Себестоимость проданных товаров в ООО «АТИ» также с каждым годом возрастает. В период с 2014 года по 2015 она увеличилась на 4262 тыс. руб. Прибыль от продаж в ООО «АТИ» с 2015 по 2016 год увеличилась на 1186 тыс. руб.

Прибыль от продаж характеризует эффективность основной деятельности организации и определяется как разница между валовой прибылью, коммерческими расходами и управленческими расходами.

Чистая прибыль предприятия, остающаяся в ее распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет ООО «АТИ» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 401 тыс. руб. или на 265%, а с 2016 года по сравнению с 2015 годом уменьшилась на 124 тыс. руб. или на 46%.

Рентабельность основной деятельности значительно снизилась в 2016г. по сравнению с 2015г. на 0,66% и стала составлять 0,66%. Рентабельность продаж наоборот ежегодно увеличивается и в 2014г. она составляла 0,66%, в 2015г. – 0,84%, и в 2016г. – 0,93%.

Далее проведем анализ показателей характеризующих имущество ООО «АТИ» за 2014-2016гг. (табл. 2.2).

Таблица 2.2

## Динамика имущества ООО «АТИ» за 2014-2016гг.

Наименование показателей	Годы			Абсолютное отклонение (+;-)		Темпы роста (%)	
	2014	2015	2016	2015г./2014г.	2016г./2015г.	2015г./2014г.	2016г./2015г.
Внеоборотные активы, тыс. руб.	2656	2705	2415	48	-280	101,8	88,2
Оборотные активы, тыс. руб.	4254	6017	12110	2664	6093	184,8	201,2
Итого, тыс. руб.	5811	8722	14525	2811	5804	146,5	166,53

Исходя из данных таблицы 2.2, можно сказать, что за исследуемый период времени в имуществе ООО «АТИ» наблюдается ежегодное увеличение оборотных активов. Данное увеличение происходит за счет роста таких показателей как: запасы, дебиторская задолженность и денежные средства. В 2016г. данный показатель составил 12110 тыс. руб. это на 6093 тыс. руб. больше чем в 2015г. или на 101,2%.

А вот внеоборотные активы на исследуемом предприятии наоборот имеют тенденцию к понижению. В 2016г. данный показатель составил 2415 тыс. руб. – это на 280 тыс. руб. меньше чем в предыдущем 2015г. Снижение внеоборотный активов просиходит за счет снижения основных средств предприятия.

Таким образом, ООО «АТИ» - общество с ограниченной ответственностью действует на основании Устава с 2010г. Основным видом деятельности ООО «АТИ» является предоставление строительно-монтажных работ и теплоизоляционных работ.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показывает то, что ООО «АТИ» ежегодно улучшает свои финансовые результаты, эффективно использует основные средства и в целом относится к прибыльному и рентабельному предприятию. Организационная структура управления ООО «АТИ» показывает то, как работают все подразделения ООО «АТИ» и соответственно от их работы зависит финансовый результат деятельности.

## 2.2. Анализ системы управления занятыеиесяом ООО «АльянсТермоИзоляция»

Кадровой работой на ООО «АТИ» занимается отдел кадров. К основным значением отдела кадров относят: осуществление подбора, расстановки и реализации занятиеового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами;

обеспечение предприятия необходимым количеством кадров руководителей, мастеров, трудовых требуемых профессий, специальностей и квалификации; участие в разработке и реализации стратегии управления занятияещесяом; участие в формировании и развитии стабильного занятиеового коллектива, создание благоприятного социально-психологического климата; разработка мероприятий по совершенствованию управления кадрами на основе реализации целевых программ, современных занятиеящиеся-технологий и оказание систематической методической помощи руководителям подразделений по проблемам управления занятиеящиесяом.

Все делюющие ООО «АТИ» делятся по признаку принадлежности к процессу производства на 2 категории: производственный занятиеящиеся, занятый производством и его обслуживанием, мастера и управленческий занятиеящиеся.

Далее дадим оценку эффективности использования занятиеовых ресурсов ООО «АТИ», а также проведем анализ состав и структуры занятиеовых ресурсов ООО «АТИ» за 2014-2016 гг. (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Динамика количественного и качественного состава в ООО «АТИ»

за 2014 – 2016 гг.

(чел.)

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)		Темпы прироста, (%)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
Руководители	4	4	4	0	0	100	100
Мастеры	15	16	15	1	-1	6,6	-6,4
Служащие	10	10	10	0	0	100	100
Рабочие	60	66	64	-4	+8	5,8	12,1
Среднесписочная численность, всего	88	86	104	-4	+6	4,1	6,4

Из данных таблицы 2.2 видно, что на протяжении 4 лет численность занятиеящихся ООО «АТИ» колеблется самое большое количество занятиеящихся было в 2016 году.

Количество руководителей за исследуемый период осталось прежним, мастер в 2016г. по сравнению с 2015г. уменьшились на 1 человека, количество служащих также за весь период времени остался прежним.

Количество рабочих ООО «АТИ» в 2015г. уменьшилось на 4 человека по сравнению с 2014г., а в 2016г. увеличилось на 8 человек или на 12,1% по сравнению с 2015г.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение кадры ООО «АТИ» по возрасту, полу, образованию за исследуемый период.

Традиционным показателем анализа качественного состава кадры является возраст трудящихся организации. Динамика исследования численности занятые ООО «АТИ» по возрасту за 2014-2016гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Распределение трудящихся ООО «АТИ» по возрасту за 2014-2016гг.

%

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
До 40 лет	25	25	24	0	-2
40-40 лет	60	58	60	-2	+2
40-50 лет	10	12	12	+2	0
Свыше 50 лет	5	5	5	0	0

Анализируя данные таблицы 2.4 можно сказать, что в ООО «АТИ» имеются сотрудников во всех возрастных группах. В 2016 г. трудящихся до 40 лет сократилось на 2 человека, работников 40-40 лет наоборот увеличилось на 2 человека, работники всех остальных возрастов остались в прежнем составе.

Наглядно распределение работников ООО «АТИ» по возрасту за 2014-2016гг. представлено на рисунке 2.2.

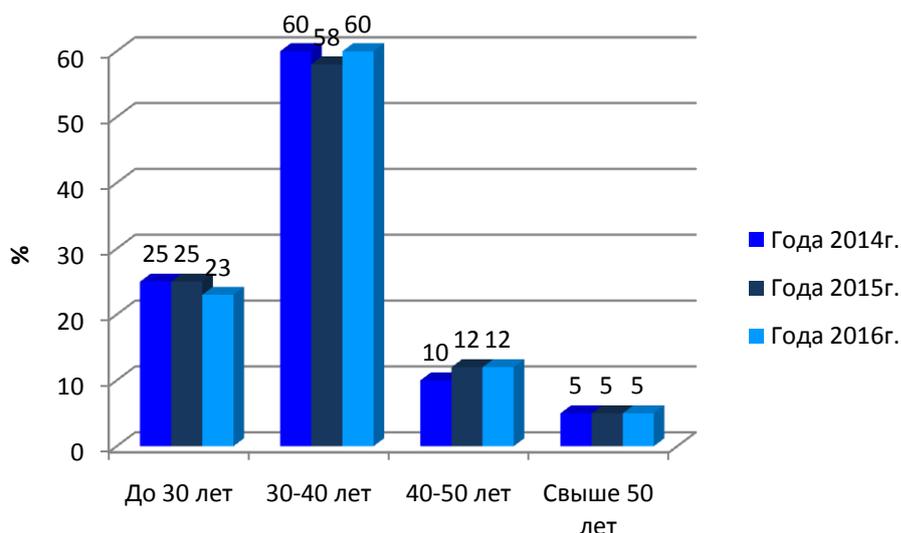


Рис. 2.2. Структура численности трудящихся ООО «АТИ» по возрасту за 2014-2016гг., %

Как видно из рисунка 2.2. наибольшее количество работников за исследуемый период времени находится в возрасте 30-40 лет, а наименьшее – в возрасте свыше 50 лет.

Далее проанализируем кадровый состав ООО «АТИ» за 2014-2016гг. по уровню полученного образования, результаты которого представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Распределение трудящихся ООО «АТИ» по образованию за 2014-2016гг.

%

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
Высшее	40	40	42	0	+2
Средне профессиональное	58	60	58	+2	-2
Среднее общее	0	0	2	0	2

Как видно из данных таблицы 2.4 в ООО «ТСК» сотрудники с высшем образованием за три года увеличились на 6 человек; со средним профессиональным – на 4 человека, а вот с общим средним образованием в 2016г. не осталось ни одного человека.

Наглядно распределение коллектива ООО «АТИ» по образованию за исследуемый период времени представлен на рисунке 2.4.

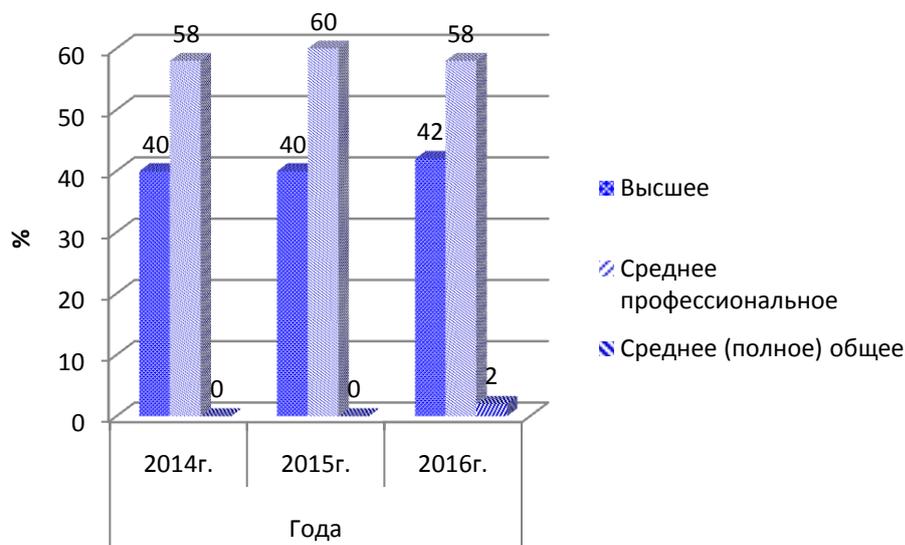


Рис. 2.4. Структура численности коллектива ООО «АТИ» по образованию за 2014-2016гг., %

Данные рисунка показывают то, что уровень образования за 2014-2016гг. распределяется следующим образом: 40-42% составляют работники с высшим образованием, 58-60% работники со средне профессиональным и 2% коллектива имеют только среднее общее образование.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение кадры ООО «АТИ» по полу за исследуемый период (рис. 2.5).

Таблица 2.5

Распределение коллектива ООО «АТИ» по полу за 2014-2016гг.

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
Мужчины	88	85	80	-4	-5
Женщины	12	15	20	+4	+5

Половая структура организации – процентное соотношение мужчин и женщин – является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов.

Однако практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами, как-то дополнительная компенсация или укороченный рабочий день.

Далее рассмотрим и проанализируем распределение кадры ООО «АТИ» по стажу работы за исследуемый период (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Распределение работников ООО «АТИ» по стажу работы за 2014-2016гг.

%

Показатели	Года			Отклонение,(+/-)	
	2014г.	2015г.	2016г.	2015г к 2014г.	2016г. к 2015г.
До 5 лет	10	10	10	0	0
От 5 до 10 лет	25	21	20	-4	-1
От 10 до 20 лет	25	28	40	+4	+2
Свыше 20 лет	40	41	40	+1	-1

Для стажа средний показатель имеет большой смысл, чем для возрастной структуры, однако, и в этом случае предпочтительнее использовать метод группировки. Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности коллектива организации является показатель продолжительность работы на ООО «АТИ».

По данным таблицы 2.8 наибольший процентный показатель занимают работники со стажем работы свыше 20 лет, наименьший показатель занимают работники со стажем работы до 5 лет.

Проведем анализ мотивационного механизма оплаты работы на ООО« АТИ», которому отводится значительное внимание. Постоянное повышение уровня оплаты работы способствует как поддержанию занятости активной на должном уровне, так и росту производительности работы.

Проанализируем основные показатели по труду и заработной плате на ООО« АТИ» за 2014-2016гг. (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Динамика основных показателей по делу и заработной плате в  
ООО «АТИ» в 2014–2016 гг.

Показатель	2014г.	2014г.	2015г.	Темп прироста,%	
				15 / 14	16/ 15
Фонд оплаты работы, тыс. руб.	28800	42660	36691	114,4	112,2
Численность, чел.	88	86	104	4,1	6,4
Средняя зар/плата, тыс. руб.	15000	16500	18200	110	110,4
Производительность работы, тыс. руб./ чел.	544,6	552,5	546,4	104,5	88,8

Как видно из данных таблицы в 2016г. численность коллектива составило 104 человека, также за исследуемый период времени увеличились такие показатели как: фонд заработной платы, средняя заработная плата. А вот такой показатель как производительность работы уменьшился на 1,2% по сравнению с 2015г. Средняя заработная плата коллектива ООО «АТИ» в 2015г. увеличилась на 10% по сравнению с 2014г., а в 2016г. на 10,4% по сравнению с 2015г.

Наглядно динамику фонда оплаты работы представим на рисунке 2.4.

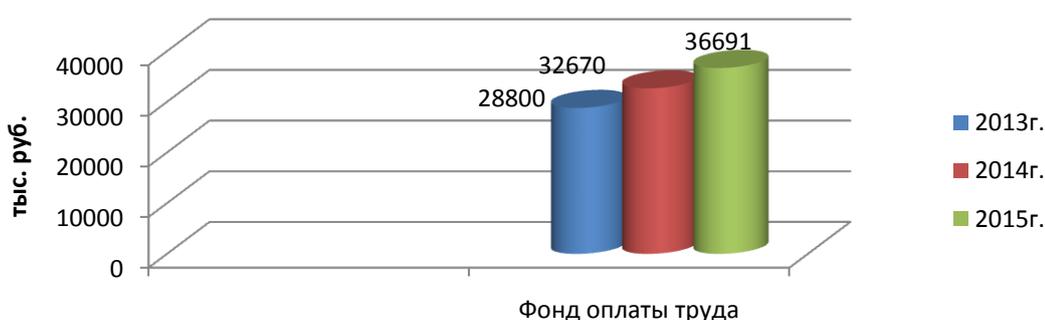


Рис. 2.4. Динамика фонда оплаты работы персонала ООО «АТИ» за 2014-2016гг., тыс. руб.

Как видно из данных рисунка 2.4 фонд оплаты работы персонала ООО «АТИ» за 2014-2016гг. увеличивался ежегодно и в 2015г. увеличение составило 13,4%, а в 2016г. – на 12,2% по сравнению с предыдущим годом.

Далее проанализируем основные показатели движения персонала в ООО «АТИ» за 2014-2016гг. (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Анализ основных кадровых процессов в ООО «АТИ» за 2014-2016гг.

Показатели движения	2014	2015	2016	Абсолютный прирост		Относительный прирост, %	
				2015-2014	2016-2015	2015-2014	2016-2015
Среднесписочная численность работников на начало года, чел.	88	86	104	-4	+6	4,1	6,4
Принято всего, чел.	6	10	12	-2	8	66	20
Выбыло всего, чел.	8	4	2	2	-2	-66,6	-33,4
в том числе: по собственному желанию	8	4	2	2	-2	40	61
Численность кадры на конец года, чел.	86	104	114	-4	8	-4	6
Показатель оборота по приему сотрудников, %	6,1	10,4	11,6	4,4	1,2	-	-
Показатель оборота по выбытию кадры, %	8,1	4,1	1,8	-6	-1,2	-	-
Общий коэффициент оборота кадров, %	11,1	11,2	16	0,1	5,8	-	-

На основании данных таблицы 2.8, в 2016 году выросла среднесписочная численность персонала ООО «АТИ» по сравнению с 2015 на 6,4 %. При этом увеличилось количество лиц, принятых на работу в 2016 по сравнению с 2015 годом на 20%. Выбыло в 2016 году меньше чем в 2015 на 44,4 %.

На основании данных таблицы 2.8 проведем расчет показатель отражающих текучесть кадров в ООО «АТИ»:

- показатель оборота по приему коллектива:

$$K_{\text{об.пр. 2014г.}} = \frac{6}{99} \cdot 100\% = 6,1\%$$

$$K_{\text{об.пр. 2015г.}} = \frac{10}{96} \cdot 100\% = 10,4\%$$

$$K_{\text{об.пр. 2016г.}} = \frac{12}{103} \cdot 100\% = 11,6\%$$

- коэффициент оборота по выбытию сотрудников:

$$K_{\text{уб.пр. 2014г.}} = \frac{9}{99} \cdot 100\% = 9,1\%$$

$$K_{\text{уб.пр. 2015г.}} = \frac{3}{96} \cdot 100\% = 3,1\%$$

$$K_{\text{уб.пр. 2016г.}} = \frac{2}{103} \cdot 100\% = 1,9\%$$

Полученные результаты расчетов были занесены в таблицу 2.8.

Общий коэффициент оборота кадров на данном предприятии составил: в 2014 году 11,1%, в 2015 году 11,2%, в 2016 году 16 %. т.е. данный показатель имеет растущую динамику.

Таким образом, на протяжении 4 лет численность коллектива ООО «АТИ» колеблется самое большое количество работников было в 2016 году. Количество управленческого персонала за исследуемый период осталось прежним, а вот производственный коллектива и мастера в 2016г. увеличились и составили 84 человека, это на 6 человек больше чем в 2015г. Резкий рост численности трудовых в 2016 году связан с ростом объемов производства, параллельно увеличивается производительность работы. Производительность труда и интенсивность работы оказывают влияние на фонд заработной платы, занимающий в составе затрат предприятия значительный удельный вес.

#### 2.4. Оценка организации работы персонала в ООО «АльянсТермоИзоляция»

Прежде чем давать оценку организации работы кадры в исследуемом предприятии составим матрицу SWOT для анализируемого предприятия.

Данные анализ необходим для определения слабых и сильных сторон организации, а также ее возможности и угрозы и установить связь между слабыми и сильными сторонами предприятия и его возможностями и опасностями (табл. 2.8).

## Анализ в области управления кадры ООО «АТИ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие системы социальной защиты;</li> <li>- Преимущества в уровне оплаты работы по сравнению с конкурентами и др.</li> <li>- Достоверный мониторинг рынка и отлаженная сбытовая сеть</li> <li>- Широкий ассортимент продукции               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий контроль качества</li> <li>- Высокая профессия кадры</li> <li>- Хорошая мотивация кадры</li> <li>- Достаточная известность</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие стратегических установок в области кадры</li> <li>- Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления занимающейся               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Слабое финансирование мероприятий по управлению занимающейся</li> </ul> </li> <li>- Неучастие кадры в принятии управленческих решений</li> </ul> <p>Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений</p>
Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране</li> <li>- Неблагоприятные демографические изменения</li> <li>- Ухудшение системы социального обеспечения в городе и районе</li> </ul> <p>Высвобождение трудовых мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности</li> <li>- Высокий уровень производительности работы по сравнению с конкурентами</li> <li>- Высокое качество продукции за счет использования квалифицированного кадры</li> <li>- Благоприятный имидж организации у покупателей</li> </ul>

Анализируя таблицу, можно сделать следующие выводы:

Для развития сильных сторон и возможностей, организации необходимо разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон, чтобы получить возврат от возможностей, которые выявились во внешней среде. Соответственно, данная стратегия должна отражаться таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей постараться преодолеть или устранить существующие в организации слабые стороны.

– Для слабой стороны с элементами угрозы, ООО «АТИ» необходимо выделоть такую стратегию, которая даст возможность избавиться как от слабых сторон, так и устранить существующие угрозы.

Занятиеоёмкий характер работ в строительстве вызывает широкое применение коллективных форм организации работы. Здесь большинство работ выполняется не отдельными рабочими, а группами трудовых —

звеньями, которые могут объединяться в команды (специализированные, комплексные и команды конечной продукции).

Специализированные команды в ООО «АТИ» состоят из трудовых одной профессии, но разной квалификации (например, команды маляров, штукатуров, столяров и др.).

Комплексные команды ООО «АТИ» включают в свой состав трудовых разных профессий и разрядов, выполняющих комплекс технологически разнородных, но взаимосвязанных работ.

По формам разделения и кооперирования работы различают три типа комплексных бригад:

- команды с полным разделением работы, в которых каждый рабочий постоянно выполняет определенный круг операций по своей специальности, а во время технологических и организационных перерывов оказывает помощь другим членам команды;

- команды с частичным разделением работы, в которых рабочие помимо операций, соответствующих их квалификации и специальности, постоянно выполняют работы по другим специальностям;

- команды, в которых достигается полная взаимозаменяемость их членов и каждый рабочий выполняет все операции, входящие в комплекс.

Дальнейшим развитием комплексных бригад являются команды более широкого профиля, которые называются командами конечной продукции. В них осуществляется наиболее рациональная кооперация работы с коллективной оплатой за конечную продукцию.

В ООО «АТИ» как специализированные, так и комплексные команды бывают «сменными», то есть делюющими в одну смену, и «сквозными» («суточными»), члены которых разделены для работы во всех сменах.

При индивидуальной организации работы и в односменных командах рабочие ООО «АТИ» материально не заинтересованы в подготовке фронта работ смежникам. К недостаткам сменных бригад следует также отнести сложность учета сменной выработки по каждой бригаде, увеличение

количество бригад, а следовательно, и объема платежной и другой документации. Вместе с тем и в сквозных командах, особенно при трехсменной работе, усложняется учет занятиеового вклада каждой смены, а тем более каждого трудового, в общие результаты работы.

В ООО «АТИ» группа заработной платы, осуществляется на основе трех взаимосвязанных и взаимозависимых элементов: нормирования работы, тарифной или бестарифной системы, форм и систем заработной платы.

Основными элементами тарифной системы являются: тарифная сетка, тарифные ставки и тарифно-квалификационный справочник.

Тарифная сетка — это шкала (таблица) разрядов и тарифных показателей. Для каждого разряда установлен определенный тарифный показатель, показывающий, во сколько раз тарифная ставка соответствующего разряда выше тарифной ставки первого разряда. Тарифный показатель первого разряда равен единице.

Значение тарифного показателя для каждого разряда определяется делением тарифной ставки данного разряда на тарифную ставку первого разряда. Тарифные показатели должны быть научно обоснованы и стабильны, поскольку служат критерием дифференциации заработной платы в зависимости от уровня квалификации и качества работы работника.

Тарифными показателями пользуются при исчислении среднего разряда трудовых по организации, бригаде, звену и в других необходимых случаях.

Последовательность тарифных показателей показывает степень увеличения тарифной ставки каждого последующего разряда по отношению к первому разряду в зависимости от сложности работы и квалификации (разряда) трудового.

Тарифная ставка — это абсолютный размер оплаты работы в денежной форме (цена рабочей силы) за единицу времени. Тарифная ставка показывает уровень оплаты работы в час (часовая тарифная ставка), в день (дневная тарифная ставка) или в месяц (месячная тарифная ставка, оклад).

В ООО «АТИ», нормирование работы осуществляется путем разработки и установления норм времени в человеко-часах, в основном применяется часовые тарифные ставки, что облегчает расчеты с рабочими за выполненные ими работы по сдельным расценкам, которые исчисляются путем умножения часовой тарифной ставки на установленную норму времени.

В ООО «АТИ» принято устанавливать одинаковые часовые тарифные ставки для трудовых-сдельщиков и трудовых-повременщиков. Здесь тарифные показатели являются производными от тарифных ставок.

Принципы формирования организации работы кадры в ООО «АТИ», представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

#### Принципы формирования организации работы кадры в ООО «АТИ»

Название принципа	Содержание принципа
Сходство функций организации работы кадры с целям деятельности	Проводится. Функции управления занятияиесяом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в сфере бизнеса
Первичность функций организации работы кадры	Не проводится. Действующая организационная структура не соответствует количеству и занятиеоемкости управления занятияиесяом
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Не проводится. Существующая кадровая служба недостаточно направлена на развитие кадры
Экономичность	Проводится. Существующая на предприятии система управления занятияиесяом не требует больших затрат
Прогрессивность	Не проводится. Для действующей системы управления необходимо внедрение современных и прогрессивных методов
Перспективность	Не проводится. На предприятии не существует результативной и действенной системы управления занятияиесяом, которая развивала формированию
Комплексность	Проводится. Действующая на предприятии система управления занятияиесяом имеет достаточную комплексность
Оперативность	Проводится. На исследуемом предприятии решения по управлению занятияиесяом принимаются заблаговременно и оперативно

Система организации работы кадры в ООО «АТИ» является неременной составляющей управления и развития любой организации, она

является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли.

В результате анализа системы управления занятияещесяом в ООО «АТИ» нами был выявлен ряд проблем в организации работы, которые можно систематизировать в таблице 2.14.

Таблица 2.14

## Недостатки системы организации работы занятияещесяом ООО «АТИ»

Недостаток	Характеристика
Структура системы	Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления занятияещесяом; дублирование одних функций, недостаточное внимание другим
Подбор кадры	Большая занятиеоемкость при оценке кандидатов из-за длительной системы собеседований; недостаточное внимание уделяется личностным характеристикам, во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими
Система развития кадры	Деятельность по созданию резерва «на выдвижение» неэффективна, поскольку она предполагает только продвижение по вертикали, которому способствует проведение мероприятий по оценке созанятиеников и повышению квалификации; Не используется возможность качественного роста занятияещеся, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного созанятиеника, зачисленного в резерв.
Адаптация кадры	Отсутствует отлаженная система адаптации кадры. Напряженный морально-психологический климат в коллективе не позволяет молодому мастеру найти поддержку и помощь в работе.
Оценка деятельности кадры	Отсутствие действенной системы оценки кадры снижает эффективность действующего кадрового управления в организации
Стимулирование работы	Причины слабой мотивации и стимулирования к занятиеу таковы: низкая зарплата; слабая связь системы материального стимулирования и результатов деятельности; неудовлетворительные состояние работы; плохие возможности обучения и повышения квалификации; недостатки в организации системы управления; сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу и др.
Обучение кадры	Отсутствие обучающих лекций, семинаров, практических занятий, деловых игр. Отказ от применения современных методов обучения кадры. Слабая заинтересованность занятияещеся организации в обучении вне и внутри производства.
Информационное обеспечение	Информационное обеспечение нуждается в постоянной модернизации, ведь от качества используемых устройств, оборудования во многом зависит производственная деятельность

Данные вопросы требуют детальной проработки и совершенствования организации работы кадры в ООО «АТИ».

Разрабатывая и внедряя стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность.

Следовательно, в системе управления занятые существующим существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей, большая занятеемкость подбора, обучения и развития кадры, отсутствует система стимулирования занятеевой деятельности занятые.

Также рассчитаем и проанализируем на исследуемом предприятии некоторые показатели организации работы за последние два года. На основании расчетов выявим существующие проблемы организации работы в ООО «АТИ».

Формулы для расчета всех показателей используем из таблицы 1.4.

Определим показатель использования трудового времени:

$$K_{\text{ирв}2015} = 1 - \frac{18640}{2008 \cdot 86} = 0,80;$$

$$K_{\text{ирв}2016} = 1 - \frac{20642}{2008 \cdot 104} = 0,80.$$

Потери трудового времени составили за 2015г. – 18640 чел.-ч, в 2016г. – 20642 чел.-ч.; а годовой фонд трудового времени составил 2008 ч. Среднесписочная численность занятые в ООО «АТИ» в 2015г. составила 86 чел., а в 2016г. – 104 чел.

Рассчитаем показатель занятости трудовых на строительно-монтажных делов:

$$K_{\text{з}2015} = \frac{66}{86} = 0,68;$$

$$K_{\text{з}2016} = \frac{64}{104} = 0,62.$$

Где численность трудовых, занятых на строительно-монтажных делов в 2015г. составило 66 чел., а в 2016г. - 64 чел.

Определим показатель уровня организации трудовых мест в ООО «АТИ»:

$$K_{\text{уор}2015} = \frac{86-14}{86} = 0,85;$$

$$K_{\text{уор}2016} = \frac{104-8}{104} = 0,82.$$

Число трудовых мест, имеющих неудовлетворительное состояние в ООО «АТИ», т.е. не соответствующих нормативным требованиям в 2015г. составило 14 шт., а в 2016г. – 8 шт.

Определим показатель уровня безопасности работы занятых в ООО «АТИ»:

$$K_{\text{бт}2015} = 1 - \frac{5820}{2008 \cdot 86} = 0,86;$$

$$K_{\text{бт}2016} = 1 - \frac{5660}{2008 \cdot 104} = 0,88.$$

Потери трудового времени из-за незанятости в результате производственного травматизма в 2015г. составили 5820 чел.-ч., а в 2016г. – 5660 чел.-ч.

Определим показатель уровня занятости дисциплины в ООО «АТИ» по формуле из таблицы 1.4:

$$K_{\text{тд}2015} = 1 - \frac{10485}{2008 \cdot 86} = 0,85;$$

$$K_{\text{тд}2016} = 1 - \frac{11560}{2008 \cdot 104} = 0,84.$$

Потери трудового времени в результате нарушений занятости дисциплины в 2015г. - 10485 чел.-ч., в 2016г. – 11560 чел.-ч.

Сравнение частных показателей 2015г. и 2016г. показывает, что уровни занятости дисциплины и безопасности работы на предприятии практически остались неизменными. Также в течение наблюдаемых периодов прослеживается значительное снижение уровня стабильности коллектива и небольшое уменьшение степени использования трудового времени. Кроме того, стоит отметить существенное повышение уровня организации трудовых мест, а также таких показателей как степень занятости трудовых на механизированных делов или уровень охвата трудовых технически обоснованными нормами.

Проанализируем показатель правил работы за 2016г. на ООО «АТИ». Согласно «Специальной оценке правил работы» в ООО «АТИ», в отделе кадров опасных и вредных правил работы не зафиксировано. По итогам оценки всем специальностям был присвоен класс II, т.е. допустимые состояние работы. В таблице 2.14 представлены показатель, характеризующие состояние работы отдела кадров ООО «АТИ».

Таблица 2.14

Показатель, характеризующий состояние работы отдела кадров ООО «АТИ» на 2016г.

Показатель	Расчет
Показатель правил работы	$K_{\text{уп}} = (1 + 0 + 0 + 0 + 0,65)/5 = 0,45$
Общий уровень организации работы	$Y_{\text{от}} = \sqrt[2]{0,865 * 0,848 * 0,8 * 0,85 * 0,4 * 0,818} = 0,861$

Общий уровень организации работы коллектива я отдела кадры составил 86%. Этот показатель имеет высокое значение, но имеются резервы роста уровня организации работы в размере 10 – 14%.

На основании представленных отделом кадров данных по причинам нарушения занятости дисциплины в ООО «АТИ» была составлена таблица 2.15.

Таблица 2.15

Причины нарушения занятости дисциплины в ООО «АТИ» за 2014–2016 гг.

Вид нарушения занятости дисциплины	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Систематические опоздания на работу	2	44	2	18	-	-
Появление на работе нетрезвом состоянии	2	44	1	8	1	11
Невыполнение распоряжений руководства	1	16	4	26	4	44
Ненадлежащее исполнение своих обязанностей, приведшее к ухудшению качества	1	16	5	46	5	56
Всего	6	100	11	100	8	100

На основании таблицы 2.15 можно сказать, что основными причинами нарушения занятости дисциплины является: невыполнение распоряжений

руководства; ненадлежащее исполнение своих коллектива обязанностей, ведущие к ухудшению качества продукции.

Определим удельный вес нарушителей коллектива дисциплины в ООО «АТИ»:

$$H_{\text{тд}12014} = 6 / 88 \times 100 = 6,06\%$$

$$H_{\text{тд}12015} = 11 / 86 \times 100 = 11,45\%$$

$$H_{\text{тд}12016} = 8 / 104 \times 100 = 8,64\%$$

Данные свидетельствуют о том, что в 2016 г. коллектива дисциплина по сравнению с 2015 г. улучшилась на 2,62%.

Также на основании данных таблицы видно, что в 2015 г. по сравнению с 2014 г. увеличение нарушений по причине невыполнения распоряжения руководства составило 4 человек против 1 человека в предшествующем периоде, что на 11% больше в удельном весе. В 2016 г. нарушения по данной статье допустили также 4 человека, но удельный вес данных нарушений увеличился на 6%.

Ненадлежащее исполнение своих обязанностей, приведшее к ухудшению качества в 2015 г. допустили 5 человек против 1 человека в 2014 г., что на 28% больше в удельном весе всех нарушений. В 2016 г. нарушения по данной статье допустили также 5 человек, но удельный вес данных нарушений увеличился на 10%.

Одним из положительных факторов является отсутствие в 2016 г. нарушений коллектива дисциплины из-за опозданий на работу.

С нарушениями коллектива дисциплины прослеживается связь с ухудшением качества выпускаемой продукции и увеличением уровня брака. Поэтому был проведен опрос коллектива ООО «АТИ» на предмет удовлетворенности коллектива, исследован потенциал коллектива.

Были выбраны ключевые параметры оценки, отражающие состояние коллектива потенциала цеха: образование, стаж работы, удовлетворенность работой.

В таблице 2.16 приведены значения индексов, отражающих состояние коллектива потенциала ООО «АТИ».

Таблица 2.16

## Индексы, отражающие состояние коллектива потенциала ООО «АТИ»

Наименование индекса ресурса	Эталонное значение, баллы	Фактическое значение, баллы
1. Индекс образования занятые	5	2
2. Индекс стажа работы занятые	6	4
4. Индекс удовлетворенности коллективом	5	16
4. Интегральный индекс	16	24

Следовательно, занятые потенциал ООО «АТИ» согласно методике Л. Исмагиловой-Т. Гилевой является средним.

Далее проведем анализ удовлетворенности кадры занятые по методике Розановой В.А.

Опрос проводился в одной из бригад ООО «АТИ» состоящей из 20 человек. Результаты ответов представлены в таблице 2.16.

Из полученных результатов таблицы 2.16 можно сделать вывод, что наибольшей неудовлетворенностью среди коллектива ООО «АТИ» является существующая заработная плата; существующее положение по продвижению коллектива.

Таблица 2.16

## Результаты ответов коллектива ООО «АТИ» по методике Розановой В.А.

Вопросы методики	Вполне удовлетворен	Удовлетворен	Не вполне удовлетворен	Не удовлетворен	не удовлетворен
1	2	4	4	5	6
Ваша удовлетворенность организацией, где вы работаете	6	14	4	4	2
Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.)	5	10	11	4	1
Ваша удовлетворенность работой	11	8	6	4	0

Ваша удовлетворенность слаженностью действий занимающихся	8	8	6	4	4
Ваша удовлетворенность стилем руководства Вашего начальника	6	12	5	4	4

Продолжение 2.16

1	2	4	4	5	6
Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией Вашего начальника	10	8	6	0	5
Ваша удовлетворенность зарплатой (в смысле ее соответствия занимаемым затратам)	1	2	8	14	5
Ваша удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят в других группах	4	2	8	12	5
Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением	4	8	10	6	4
Ваша удовлетворенность возможными продвижениями	4	8	11	5	4
Ваша удовлетворенность тем, насколько в работе Вы можете использовать свой опыт и способности	6	11	6	4	2
Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту	5	15	4	4	4
Ваша удовлетворенность длительностью трудового дня	16	10	4	0	0
В какой степени Ваша удовлетворенность работой повлияла бы на Ваше решение, если бы Вы искали работу	5	6	10	6	2
Общий балл	68	104	100	66	45

По полученным результатам из таблицы 2.16 можно сказать, что не вполне удовлетворены существующей системой оплаты работы 8 человек, не удовлетворены 14 человек, крайне не удовлетворены 5 человек из 40 опрошенных, т.е. 10 человек из 20 опрошенных не удовлетворены своей заработной платой.

Не вполне удовлетворены существующей системой профессионального продвижения 10 человек, не удовлетворены 6 человек, крайне не удовлетворены 4 человека из 20 опрошенных, 14 человек из 20 опрошенных занимающихся не удовлетворены системой профессионального обучения и продвижения.

Следовательно, самое наибольшее недовольство кадры вызывает уровень заработной платы и система профессионального продвижения и обучения в ООО «АТИ». Недовольство кадры данными факторами вызывают

ухудшение занятиеовой дисциплины. По нашему мнению, повышению занятиеовой дисциплины в ООО «АТИ» будет способствовать улучшение мотивации занятиеящихся посредством увеличения заработной платой, а также повышение квалификационного уровня занятиеящихся.

Таким образом, проанализировав технологии управления занятиеящиесяом и формированию работы в ООО «АТИ» нами были обнаружены следующие недостатки: существует недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей; отсутствует система стимулирования занятиеовой деятельности занятиеящихся; ухудшение занятиеовой дисциплины за счет неудовлетворенности занятиеящихся заработной платой и системой профессионального продвижения.

## **ГЛАВА 4. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КАДРЫ В ООО «АЛЬЯНСТЕРМОИЗОЛЯЦИЯ»**

### 4.1. Мероприятия по совершенствованию организации работы кадры в ООО «АльянсТермоИзоляция»

На основании рассмотренных в предыдущей главе недостатков в организации работы кадры в ООО «АТИ» предлагаем в целях совершенствования организации работы и повышения занятости дисциплины, необходимо увеличить заинтересованность кадры в качественном и производительном занятиее. Рассмотрим более подробно мероприятия позволяющие усовершенствовать формированию работы:

1. Совершенствование системы обучения кадры в целях повышения квалификации. Чтобы усовершенствовать систему обучения кадры в ООО «АТИ» необходимо составить план-график обучения трудовых по направлениям: практические занятия по специальностям; практические задания; семинары по изучению передового производственного опыта, передовых приемов и методов работы. Закрепить в приказе ответственных лиц за проведение обучения (мастера, бригадиры, квалифицированные рабочие).

Основная цель практических занятий – закрепление теоретических знаний и применение этих знаний на практике, развитие самостоятельного мышления. Обучение проводить в форме собеседования. Как правило, собеседованием завершается изучение темы полного вовлечения участников занятий в активный процесс коллективного обсуждения и осмысливания темы, позволяет выявить знания и мнения слушателей по сложным вопросам.

Начиная собеседование, инструктор определяет во вступлении направление коллективного обсуждения, напоминает содержание темы,

ставит главную задачу, определяет основные вопросы. Вступление длится до 10–15 минут. Далее инструктор приглашает высказаться слушателей. Готовясь к собеседованию, инструктору необходимо заранее продумать вопросы, соответствующие активизации слушателей, развитию дискуссии, полемики.

Наиболее действенным методом проведения практических занятий является метод практических заданий. Цель этого метода заключается в том, чтобы привить слушателям навыки анализа и оценки тех или иных фактов, явлений, ситуаций; научиться делать обобщения и выводы, выделоть рекомендации и участвовать в их осуществлении. Выступление слушателей с тематическими беседами способствует выработке у них умения четко формулировать и свободно излагать свои мысли, отстаивать свои убеждения.

Преимущества метода практических заданий:

- позволяет рабочим познакомиться с опытом других организаций;
- способствует развитию практических навыков принятия групповых решений, эффективного обсуждения;
- конкретизирует изученные теоретические подходы.

Несмотря на многие положительные стороны этого метода проведения занятий, инструктор должен помнить, что практические задания являются не самоцелью, а средством, помогающим обучающимся творчески овладеть знаниями и применять эти знания на практике.

В процессе практических заданий проводятся практические занятия по освоению методов работы на сложном оборудовании под руководством наставника и мастеров с применением метода копирования, т.е. автоматического повторения приемов работы на сложном оборудовании.

Обучение качеству и технике безопасности работ проводить в форме семинаров ежемесячно с привлечением инженера по технике безопасности и мастера начальника лаборатории контроля качества сырья и готовой продукции («Школа качества»).

На семинарах производится разбор практических ситуаций, допущенных нарушений техники безопасности, произошедших при работе; рассказываются основные причины брака продукции; проводится обучение трудовых по специальным программам, которые направлены на изучение системы качества ИСО 8000; приводятся факты передового опыта на аналогичных предприятиях, как отечественных, так и зарубежных. Рабочие информируются о штрафных санкциях за производство некачественной продукции, о поощрении за качественную работу и недопущение нарушений правил техники безопасности.

Семинар строится по принципу: сначала заслушивание доклада инструктора, затем обсуждение.

Для повышения квалификации трудовых за счет предприятия рекомендуются следующие мероприятия:

1) Обучение в вузе квалифицированных трудовых с целью закрепления их на производстве и перевода в ИТР.

2) Курсы бригадиров создаются в целях формирования резерва бригадиров из числа наиболее передовых трудовых. Их целью является: повышение уровня знаний в таких областях как производство и управление, повышение качества выпускаемой продукции, законодательства о занятости, а также охраны работы;

4) Курсы повышения квалификации по специальностям, утвержденным генеральным директором.

4) Курсы целевого назначения для изучения нового оборудования и технологии, вопросов повышения качества продукции, охраны работы и др.

5) Обучение смежным профессиям.

Обучение проводить в учебных центрах г. Белгород.

2. Ввести систему аттестации трудовых кадров, для чего 1 раз в три года создавать аттестационную комиссию из руководителей предприятия: аттестацию трудовых проводить по представлению мастеров на основании

профессиограмм. Отделу кадров разделить профессиограммы трудовых процессов по разрядам и по специальностям.

В случае обучения трудовых в сторонних учебных группах аттестацию их проводить комиссиями учебных заведений с выдачей свидетельств и удостоверений о присвоении или повышении квалификации (разряда).

Таким образом, укрепление занятиеовой дисциплины строится на основе достижения интереса к обучению и переобучению и повышению квалификации занятиеящиесяом, что в конечном итоге ведет к выпуску качественно продукции, увеличения заработной платы. Данные мероприятия достигаются в результате повышения квалификации, заключающихся в: введении наставничества; обучения на трудовом месте; обучения на курсах, семинарах, ВУЗах; введения системы аттестации.

План профессиональной подготовки трудовых кадров ООО «АТИ» представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1.

План профессионального обучения кадры ООО «АТИ» на 2016 г.

№№ пп	Планируемые мероприятия	Ответственное лицо	Количество охватываемого обучения кадры	Период обучения
1.	Инструктаж при приеме на работу	мастер	Вновь принятые рабочие	однократно
2.	Прикрепление наставника	мастер	Вновь принятые рабочие	январь-декабрь
4.	Обучение методам самообучения	мастер	Все желающие	1 раз в год
4.	Практические занятия	мастер, наставники, квалифицированные рабочие	Вновь принятые на работу, все желающие	1 раз в месяц
5.	Практические задания	мастер, наставники, квалифицированные рабочие	Вновь принятые на работу, все желающие	1 раз в месяц

План профессионального обучения кадры ООО «АТИ» включает в себя планируемые мероприятия, ответственное лицо, количество охватываемого обучения кадры и период обучения.

Далее представим смету расходов на предлагаемую систему профессионального обучения трудовых кадров на 2016 г. представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2

## Затраты на профессиональное образование

Виды профобразования	Количество обучающихся	Стоимость обучения	Затраты на обучение, руб.
1. Обучение в ВУЗе	2	40 000	80 000
2. Курсы бригадиров в Учебном центре ВАЗа	6	10 000	60 000
4. Повышение квалификации в Учебном центре ВАЗа: слесарей-ремонтников;	10	6 000	60 000
– наладчиков автоматических линий;	10	6 000	60 000
– контролеров	6	4 500	26 000
4. Курсы целевого назначения в Учебном центре ВАЗа:			
– курсы повышения качества;	4	5 000	20 000
– курсы охраны работы;	6	5 000	40 000
– курсы освоения новой техники	6	8 000	48 000
5. Обучение смежным профессиям в Учебном центре ВАЗа	20	10 000	200 000
6. Доплата за наставничество*	40	-	1656 500
ИТОГО:	88		2242 500

Финансирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации следует осуществлять из прибыли предприятия. Валовая прибыль предприятия на 2016 г. планируется на уровне не менее уровня 2016 г.

Таким образом, профессиональным обучением будет охвачено 100% кадры в части внутризаводского обучения; 100% вновь принятых занятияющихся наставничеством и 18% на курсах повышения квалификации в Учебных центрах и ВУЗах г. Белгород.

Ответственность за выполнение программы обучения кадры следует поручить отделу кадров ООО «АТИ», который производит своевременное оформление и сохранность протоколов заводской экзаменационной

комиссии, а также за заполнение личных карточек занятыящихся о присвоении разрядов.

Инженер по охране работы и технике безопасности должен нести ответственность за своевременную формированию обучения и проверки знаний рабочими безопасных правил работы.

Руководители подразделений должны нести ответственность за своевременную подготовку и повышения квалификации кадров и своевременную подачу заявок на профессиональное обучение.

Заявки должны подаваться в отдел кадров и охраны работы за один календарный месяц до начала следующего года и по мере необходимости вноситься корректировки в предлагаемую программу по обучению.

В результате внедрения системы обучении трудовых кадров повышение в должности получают 18% трудовых ООО «АТИ».

Введение системы профессионального обучения позволит повысить продвижение внутри предприятия и мотивированность, улучшить квалификацию занятыящихся, ограничить прием «дорогих» квалифицированных кадров со стороны.

Рост квалификации позволяет работнику выполнять более сложную работу и меньше затрачивать времени на изготовление продукции.

Самое важное условие повышение квалификации, это более качественное выполнение работы, что уменьшает количество брака и времени на его исправление.

Таким образом, образовательная система на предприятии способна выступать в качестве важнейшего фактора мотивационного механизма именно потому, что процесс обучения невозможен без желания самих обучающихся: нельзя насильно заставить учиться. Следовательно, если есть желание учиться – будет и результат.

4. Анализ обеспеченности занятыящихся социальным пакетом выявило, что в ООО «АТИ» социальные программы крайне малы, что

сказывается на занятости дисциплине, поскольку снижает приверженность занятые предприятия.

В мотивирующий социальный пакет предлагается включить следующие мероприятия:

1. Заключение договор на медицинское обслуживание занятые предприятия.

2. Внедрить мероприятие по организации санаторно-курортного лечения с компенсацией лечения в размере 50% для занятые предприятия и 10% для членов их семей.

Предложенные социальные программы позволят достичь снижения текучести кадров, и укреплению здоровья занятые предприятия и занятости дисциплины.

Таким образом, в качестве мероприятий по совершенствованию организации работы в ООО «АТИ» предлагаем внедрить следующее: укрепить занятые дисциплину; усовершенствовать социальный пакет и социальные программы; усовершенствовать систему обучения кадры для повышения квалификации; усовершенствовать программу премирования занятые предприятия.

#### 4.2. Обоснование эффективности разделонных мероприятий

Для расчета экономической эффективности воспользуемся вычислением экономии численности занятые предприятия за счет внедрения предложенных мероприятий.

В результате предполагается получить следующие показатели укрепления занятости дисциплины и правил работы:

1. Сократиться количество брака, т.к. в командах нет большого процента новых людей, на которых затрачивается время на обучение, а также уменьшились затраты на исправление бракованной продукции, за счет рационализации и кооперации занятые операций произошло сокращение

численности занятых. Экономия численности за счет сокращения брака рассчитывается:

$$\mathcal{E}_{ч1} = \frac{(18 - 8) \times 42}{100} = 4,2 \text{ чел.}$$

2. Сокращение потерь от внутрисменных простоев, которое рассчитывается:

$$\mathcal{E}_{ч2} = \frac{(0,5 - 0,4) \times 104 \times 0,41}{6,8 \times 0,88} = 6,8 \text{ чел.}$$

4. Совмещение профессий и функций, позволит существенно повысить время занятости занятых, которые по состоянию производства не могут быть загружены полностью по своей основной профессии. В этом случае экономия численности производится:

$$\mathcal{E}_{ч4} = \frac{(68 - 40) \times (6,8 - 6,6)}{8} = 1,6 \text{ чел.}$$

4. Экономия рабочей силы за счет повышения квалификации рассчитывается:

$$\Delta N_{в} = \frac{88 - 86,5}{86,5} = 1,5\%$$

$$\mathcal{E}_{ч4} = \frac{65 \times 1,55}{100} = 1,16 \text{ чел.}$$

5. Экономия численности за счет повышения занятоспособности делюющих, выражающееся в снижении целодневных потерь трудового времени из-за временной незанятоспособности, обусловленной профессиональной заболеваемостью или производственным травматизмом определяется:

$$\mathcal{E}_{ч5} = \frac{(1 - 0,1) \times 42}{0,11} = 26,2 \text{ чел.}$$

6. Экономия рабочей силы за счет повышения занятоевой активности (при внедрении стимулирования и мер по повышению мотивации занятоевой активности) рассчитывается:

$$\mathcal{E}_{ч6} = (1 - \underline{86,5}) \times 42 = 2,64 \text{ чел.}$$

86

6. Экономия численности за счет дисциплинированности занятыеящихся (потери трудового времени) рассчитывается:

$$\mathcal{E}_{ч6} = 4,84 \text{ чел.}$$

8. Прирост производительности работы в целом за счет экономии численности рассчитывается:

$$\sum \mathcal{E}_ч = \mathcal{E}_{ч1} + \mathcal{E}_{ч2} + \mathcal{E}_{ч4} + \mathcal{E}_{ч4} + \mathcal{E}_{ч5} + \mathcal{E}_{ч6} + \mathcal{E}_{ч6} = 40,81 \text{ чел.}$$

$$\Delta П_T = \frac{40,81 \times 100}{42 - 40,81} = 28,45\%$$

$$42 - 40,81$$

8. Экономия по заработной плате (фонда заработной платы) рассчитывается:

$$\mathcal{E}_{ф.зпл} = 40,81 \times 16,5 \times 1,4 = 644,01 \text{ тыс. руб.}$$

10. Экономия условно-постоянных расходов за счет увеличения объема продукции рассчитывается по формуле 4.11:

$$\mathcal{E}_{уп} = \frac{2242,5 \times 28,45}{100} = 645,6 \text{ тыс. руб.}$$

100

11. Срок окупаемости вложений в обучение кадры рассчитывается по:

$$T = 0,64 \text{ года}$$

Срок окупаемости вложений в обучение составит 0,64 года или 6,6 месяца, что удовлетворяет состоянием окупаемости денежных вложений в рыночной экономике не более 4-х лет.

Экономический расчет показал, что затраты на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию организации работы и улучшению занятиеовой дисциплины ООО «АТИ» составит 2242,5 тыс. руб., а экономия средств в результате внедрения составит 4546,41 тыс. руб., что на 1404,81 тыс. руб. больше затрат.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Группа работы составная часть экономики работы это группа труда людей в процессе производства. Она способствует рациональному соединению техники и персонала, оптимизирует эффективное использование живого работы, обеспечивает сохранение здоровья работников и повышения удовлетворенности занятые за счет изменения его содержания. Под организацией труда понимают деятельность по внедрению рекомендаций науки с целью рационализации процесса работы. Нормирование труда это часть организации труда на предприятии. Под нормированием работы понимают процесс установления научно-обоснованных норм затрат работы на выполнение работ. Научно-обоснованные нормы предполагают учет технических и технологических возможностей производства, учет особенностей применяемых предметов работы, его физиологически оправданную интенсивность, нормальные состояние работы.

Осуществление мер по организации работы кадры в современных состояниях выполняется при соблюдении ряда принципов: системного подхода к решению комплекса задач по организации работы; планомерности, предусматривающей планирование количественного и качественного состава занятые коллектива, нормативной базы; повышения уровня оплаты работы на основе роста его производительности и внедрении действенного механизма, обеспечивающего опережающий рост производительности работы по сравнению заработной платой; обеспечения динамичности системы нормирования работы и ее восприимчивости к проявлениям научно-технического прогресса.

Рациональные приемы труда позволяют устранить лишние движения, сокращают их продолжительность и способствуют повышению производительности работы. О степени эффективности использования рабочими сменного времени на выполнение заданной работы можно судить по коэффициенту рациональности приемов и методов работы,

определяемому на основе данных о числе рабочих, не выполняющих нормы выработки или выполняющих ниже средней нормы, и об относительном отклонении уровня выполнения норм этими рабочими от среднего уровня.

ООО «АТИ» - общество с ограниченной ответственностью действует на основании Устава с 2010г. Основным видом деятельности ООО «АТИ» является предоставление строительно-монтажных работ и теплоизоляционных работ. Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показывает то, что ООО «АТИ» ежегодно улучшает свои финансовые результаты, эффективно использует основные средства и в целом относится к прибыльному и рентабельному предприятию. Организационная структура управления ООО «АТИ» показывает то, как работают все подразделения ООО «АТИ» и соответственно от их работы зависит финансовый результат деятельности.

На протяжении 4 лет численность занятых ООО «АТИ» колеблется самое большое количество занятых было в 2016 году. Количество управленческого кадры за исследуемый период осталось прежним, а вот производственный занятые и специалисты в 2016г. увеличились и составили 84 человека, это на 6 человек больше чем в 2015г. Резкий рост численности рабочих в 2016 году связан с ростом объемов производства, параллельно увеличивается производительность работы. Производительность работы и интенсивность работы оказывают влияние на фонд заработной платы, занимающий в составе затрат предприятия значительный удельный вес.

Внедрение мероприятий по совершенствованию организации труда кадры в ООО «АТИ» позволит: более точно подбирать квалифицированный персонал; овладеть более новыми, современными методами отбора и оценки кандидатов; более тщательно выявлять личные и профессиональные качества кандидатов, их психологические характеристики, что, в конечном итоге, отразится как на результатах всей деятельности ООО «АТИ» так и увеличит эффективность использования средств за счет экономии их на обучении.

В качестве мероприятий по совершенствованию организации работы кадры в ООО «АТИ» предлагаем: применить современные технологий оценки кадры при отборе; разделоть технологии совершенствования личных собеседований с кандидатами на вакантную должность; ввести должность кадрового психолога; проводить отбор кандидатов на вакантную должность на конкурсной основе; разделоть программу по повышению квалификации кадры. Сроки выполнения предложенных мероприятий по совершенствованию организации работы кадры в ООО «АТИ» включают период - до конца 2016 года. Общий экономический эффект от внедренных мероприятий составит 148, 646 тыс. руб.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: ООО «ВИТРЭМ», 2012 г. – 115с.
2. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. Горбачева Ж.А. - М.: Книжный мир, 2015 г. – 220с.
3. Бовыкин, В.И. Новое управление (управление предприятиями на уровне высших стандартов) [Текст]: Теория и практика эффективного управления/ В.И. Бовыкин. - М: ОАО «Экономика», 2012.-468 с.
4. Бодди, Д., Пейтон Р. Основы управления [Текст]: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Изд-во «Питер», 2016. - 816 с.
5. Большаков, А.С., Михайлов В.И. Современное управление [Текст]: Теория и практика/ А.С. Большаков. - СПб.: Питер, 2015.- 416 с.
6. Борисова А. Оценка и аттестация кадров./ А. Борисова – И.: Питер. – 2012.
7. Бухалков, М.К. Управление персоналом [Текст]/ М.К. Бухалков.: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 468с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента [Текст]: Курс лекций. - М.: Т.Д. Элис – 2015. – 560с.
9. Виханский, О.С., Наумов А.И. Управление [Текст]. - М.: Гардарики, 2015. - 501 с.
10. Верховцев А.В. Аттестация организации./ А.В. Верховцев. – И.: Инфра-М, 2013.
11. Галенко, В.П., Рахманов А.И., Страхова О. А. Управление [Текст]. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2014.-224 с.
12. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство НОРМА, 2012. - 416 с.
13. Герасимов, Б.Н., Чумак ВТ., Яковлева КГ. Менеджмент кадров [Текст]: Учебное пособие . - Ростов н/Д: «Феникс», 2012. - 448 с.

14. Гордиенко, Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин СИ. Управление занятия [Текст]: Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 452 с.
15. Герчикова, И.Н. Управление [Текст]. - М.: «Банки и биржи» ЮНИТИ, 2014. - 416с.
16. Дятлов, АН., Плотников М.В., Мутовин И.А. Общий управление [Текст]: концепции и комментарии. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. - 400 с.
17. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации./ А.П. Добровинский – И.: Томский политехнический университет. – 2011.
18. Жигалов, В.Т., Паршин Н.М. Основы управление и управленческой деятельности [Текст]. Учебное пособие. – Белгород, Кооперативное образование, 2014- 424с.
19. Еремина И.Ю., Идигова Л.М., Лавров И.И. Оценка и аттестация кадры как перспективный карьерный шанс./ И.Ю. Еремина, Л.М.Идигова, И.И.Лавров// Журнал «Занятие Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина». – 2011. – № 2. – С. 82–81.
20. Журавлев, П.В. Технология управления занятия. Настольная книга менеджеров [Текст]/ П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Ю.Г.Одегов. - М.: Экзамен, 2015. - 566 с.
21. Кибанов, А.Я., Дуракова КБ. Управление занятием организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 401 с.
22. Кибанов, А.Я., Мамед-Заде Г.А., Т.А. Родкина. Управление персоналом : регламентация работы [Текст]: Учеб. пособие. - М.: Изд-во «Экзамен», 2014. - 480 с.
23. Кротова, КВ., Клеппер Е.В. Управление занятия [Текст]: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 420с.
24. Корнюшин В.Ю. О Оценка и аттестация персонала. / / В.Ю. Корнюшин – И.:МИЭМП – 2010.
25. Макарова И.К. Управление персоналом [Текст]: Схемы и комментарии. - М.: Юриспруденция, 2012. - 250с.

26. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]. - М.: Дело, 2014 .- 415с.
27. Маслов Е.В. Управление занятия предприятия [Текст]. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2014 .- 425с.
28. Управление ( Современный российский управление) [Текст]: Учеб. / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. - М.: ФБК - ПРЕСС, 2014. - 504 с.
29. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией кадры [Текст ]: Учеб.-практ. пособие. - М.: ИКЦ «Март»; Ростов-на-Дону: Издат. центр «Март», 2012. - 224 с.
30. Оберемко В.В. Экономика управления занятия. Курс лекций [Текст]/ В.В. Оберемко. - Белгород: Издательство БУКЭП, 2015. – 408 с.
31. Осин А.А. Оценка и аттестация персонала./ А.А. Осин// Вестник МГТУ «Станкин». – 2012. – № 1(18). – С. 115–118.
32. Скрипкина И.И. Аттестация как форма оценки кадры. / И.И. Скрипкина// Альманах современной науки и образования. – 2014. – № 5 (72). – С. 156–158
33. Сокорев М.М. Человеческий капитал сквозь призму сертификации квалификаций./ М.М. Сокорев// Журнал «Инженерный вестник». – 2014. – № 1(24). – С. 40–46
34. Травин, В.В. Основы кадрового управление [Текст]/ В.В.Травин, В.А.Дятлов. - М.: Дело, 2014. - 446 с.
35. Управление организацией [Текст]: Учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 668 с.
36. Управление занятия для современных руководителей [Текст] / А.Е. Борисова. - СПб.: Питер, 2014.-445 с.
37. Управление занятия организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2012.-648 с.
38. Управление персоналом [Текст]: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 560 с.

39. Управление занятие [Текст]: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю.Серебровского, С.И.Самыгина. - М: Приор, 2015. - 442 с.
40. Управление занятие [Текст]: Учебник / Общ. Ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2014.-488с.
41. Состояние и группа труда /ЗУБКОВА А., ШКУРКО С. // «Человек и Занятие» №11, 2014. – 68-68с.
42. Травин В.В. Дятлов В.А., Управление персонала предприятия [Текст]. - М.: Дело, 2012г.
43. Управление персоналом [Текст]/Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2014.- 680с.
44. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление занятие организации [Текст]. –М.: Изд-во «ЭКЗАМЕН», 2014.- 440с.
45. Федоров А.В., Самарин С.В. и др. Методика подготовки и проведения аттестации, мотивирующей персонал к повышению эффективности производства./ А.В. Федоров, С.В. Самарин и др.// Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал) – 2015. – №10. – С. 4–46.
46. Цветаев В.М. Управление занятие [Текст]. - СПб.: Питер, 2012г.
47. Цыпкин, Ю.А. Управление занятие [Текст]: Учеб. пособие для вузов / Ю.А.Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 446 с.
48. Чекан А.А., Жураховский И.М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных состоянии./ А.А. Чекан, И.М. Жураховский// Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2014. – №1. – С. 100–106.
49. Шекишя. СВ. Управление занятие современной организации [Текст] / С.В.Шекшня. - М.: Интел-Синтез, 2012. - 468 с.
50. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация занятие деятельности [Текст]. Учебное пособие. - М.: Вершина, 2014 .- 420с.