



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

**Совершенствование организации труда работников малого  
предприятия на примере ИП «Юмагулова Ю.М.»**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
44,1 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована

« 01 » 03 2017 г.  
зав. кафедрой ЭУиППИ  
(название кафедры)  
Рябчук Павел Георгиевич

Выполнила:  
Студент группы ЗФ-409/114-4-1К  
Фаттахов Тимур Гайсаорович

Научный руководитель:  
Щагина Галина Валентиновна  
к.п.н., доцент

Челябинск  
2017 год

## Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы организации труда на малом предприятии

1.1 Законы развития и принципы организации труда

1.2 Основопологающие элементы организации труда. Организация рабочего места

1.3 Зарубежный опыт организации труда на малом предприятии

Глава 2. Анализ и оценка организации труда на ИП «Юмагулова Ю.М.»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП «Юмагулова Ю.М.»

2.2 Анализ численности состава персонала на ИП «Юмагулова Ю.М.»

2.3 Анализ организации труда работников

Глава 3. Совершенствование организации труда на ИП «Юмагулова Ю.М.»

3.1 Проблемы и недостатки организации труда на предприятии

3.2 Мероприятия по совершенствованию организации труда на малом предприятии

3.3 Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Заключение

Список

использованной

литературы

## Введение

**Актуальность темы исследования** дипломной работы заключается в необходимости исследования организации труда на предприятиях и в организациях в связи с изменениями характера социально-трудовых отношений, в связи с переходом к рыночной экономике, изменении форм собственности и изменением в связи с этим условий труда.

Организация труда есть определенное сочетание во времени и пространстве всех основных элементов трудовой деятельности для достижения некоторых заранее поставленных целей по производству материальных благ, культурных ценностей, услуг, научных результатов и т.д.

В экономике труда организация труда рассматривается как один из организационных факторов, содержание которого выражено в конкретных формах и методах соединения людей и техники в процессе труда. Труд людей в процессе производства организуется под воздействием развития производительных сил и производственных отношений.

Поэтому организация труда всегда имеет две стороны: естественно-техническую и социально-экономическую. Эти стороны тесно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии, определяя содержание организации труда.

В содержании организации труда, исходя из особенностей решаемых задач, выделяют ряд направлений (элементов).

Как объект управления - это особая организационная структура, которая в своей деятельности обеспечивает определенность, целеустремленность, стратегию и тактику, планирование, руководство, взаимоотношения субъектов образовательного процесса, регулирования, координацию усилий, контроль.

В этой специфической организации, представляющей целостный объект, можно выделить субъекты, требующие особого подхода к управлению и организации трудового процесса.

**Целью исследования дипломной работы** является изучение организации труда на малом предприятии и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Цель обусловила следующие **задачи работы:**

- рассмотреть основные законы и принципы организации труда;
- изучить основополагающие элементы организации труда;
- провести анализ организации труда работников исследуемого малого предприятия;
- выявить проблемы и недостатки организации труда на малом предприятии;
- предложить мероприятия по усовершенствованию организации труда на малом предприятии;
- выявить экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

**Объектом исследования дипломной работы** является ИП «Юмагулова Ю.М.», реализующее свою деятельность на рынке систем безопасности.

**Предметом исследования** выступает система организации труда на данном предприятии.

**Структура.** Работа состоит из введения, 3 глав основной части, заключения и списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность выбора темы, определены объект и предмет исследования, цель и соответствующие ей задачи, охарактеризованы методы исследования и источники информации.

В первой главе описываются теоретические основы организации труда на малом предприятии, показана роль малого бизнеса в экономической системе. Также в этой главе показан зарубежный опыт организации труда на предприятии.

Во второй главе дана общая характеристика малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.», проведен анализ его финансово-экономического состояния, численного состава персонала и организации труда работников.

В третьей главе выявлены проблемы, недостатки организации труда малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.» и предложены мероприятия по их устранению. Кроме того, в этой же главе просчитана экономическая эффективность от предложенных мероприятий.

В заключении приведены наиболее важные теоретические обобщения и выводы, полученные в результате исследования.

# **Глава 1. Теоретические основы организации труда на малом предприятии**

## **1.1. Законы развития и принципы организации труда**

По мере развития общества, достижений научно-технического прогресса и повышения культурно-технического уровня трудящихся происходят изменения и в организации труда. Поэтому можно сказать, что организация труда имеет изменяющееся содержание. Каждому достигнутому уровню техники и технологии производства соответствуют свои формы организации труда.

Существует ряд общих законов развития организации труда, действующих в модифицированной форме под влиянием господствующего способа производства [4, с. 93].

Закон кооперирования труда, отражающий переход от индивидуального труда к совместному труду многих работников, занятых планомерно и во взаимодействии в одном и том же или разных, но связанных между собой трудовых процессах.

Экономическое значение развития организации труда на базе его кооперирования состоит в следующем:

- в коренном изменении материальных условий трудового процесса даже при неизменной технической базе и методах труда. При кооперированном труде достигается экономия средств производства, затрат значительных масс труда в короткие сроки, создается возможность совмещения во времени различных стадий производственного процесса и др.;
- в достижении принципиально новых результатов, которые не могут быть получены при некомбинированном труде. Особенно это относится к сложным видам труда, предполагающим одновременное протекание различных подвидов данного процесса.

Рисунок. 1.1 - Основные законы и принципы организации труда



Важнейшее социальное следствие кооперированного труда - увеличение индивидуальной дееспособности отдельных работников на основе стихийного появления соревновательного духа среди них и «повышение жизненной энергии» вследствие общественно значимой коммуникации. Иными словами, кооперированный труд ведет не только к росту массы потребительных стоимостей и сокращению необходимого для их производства рабочего времени, но и к появлению новых мотивов и стимулов отношения работников к труду, новых сторон взаимоотношений между людьми, новых факторов прогрессивного развития личности в процессе труда.

Закон разделения труда. Его сущность заключается в выделении и обособлении специфических трудовых функций, выполняемых в рамках технологического процесса, и закреплении их в качестве самостоятельных в

отдельные периоды (фазы) трудовой деятельности или за отдельными исполнителями.

Экономическое значение данного закона - в специализации персонала и средств производства, в росте интенсивности труда и уменьшении непроизводительных затрат рабочего времени. Важность разделения труда состоит в том, что оно само по себе есть особый вид кооперирования.

Закон сознательного поддержания и развития организации труда. Его сущность заключается в появлении и углублении по мере усложнения организации объективной необходимости управления этой организацией. Стихийное же развитие более или менее сложных форм организации неизбежно приведет, в конечном счете, к прекращению их существования, к распаду и должно быть заменено сознательным, планомерным, а следовательно, в итоге - научным управлением.

Закон соответствия материально-технической базы и форм организации труда. Внедрение новых видов техники и новых технологий в производство повсеместно вызывает к жизни различные виды и режимы труда и отдыха работников, разные формы нормирования и оплаты труда работников различных специальностей и квалификаций. Без соответствующих форм организации труда возможности, предоставляемые новой техникой и технологией, не будут выявлены или реализованы. Но научная организация труда (НОТ) не пассивно отражает требования техники и достижения в технологии. Необходимость в определенных прогрессивных формах организации труда может быть осознана и детально обоснована при отсутствии непосредственно вызывающих их технических условий.

Закон перемены труда. Он выступает как наиболее яркое проявление действия вышеуказанного закона. Значение закона - в теснейших связях перемены труда с формами его разделения, с уровнем и возможностями роста производительности труда, с достигнутым уровнем и изменениями общей культуры и квалификации работников, с рациональным использованием жизненных сил людей и отношением их к труду [4, с. 96].

Закон соответствия форм организации труда психофизиологическим возможностям человека. Закон определяет необходимость учета при организации труда более или менее точной величины его интенсивности, обязательного проектирования и использования в сложных формах организации труда научно обоснованных режимов труда и отдыха, а при нормировании трудовой нагрузки - величины затрат нервной и физической энергии человека в рабочее и нерабочее время. Другой аспект данного закона связан с эргономическими требованиями.

Учитывая действие выше названных законов, можно выделить ряд основополагающих принципов организации труда:

Принцип специализации предполагает углубленное разделение труда, при котором выделяются и обособляются подразделения, отдельные рабочие места и исполнители, рабочие операции и процедуры по уровню сложности и необходимой квалификации персонала. [8, с. 13 ]

Принцип пропорциональности предполагает соблюдение определенных соотношений (в численности персонала, производительности труда, квалификации работников) между различными должностными лицами администрации, основных и вспомогательных подразделений, на стыке которых наиболее часто возникает диспропорция, с тем чтобы функции и процедуры выполнялись своевременно, сопрягаясь между собой гармонично, без узких мест, как это предусматривает существующая в организации технология управленческих работ.

Принцип параллельности означает требование одновременного выполнения операций участниками управленческого процесса с целью сокращения длительности цикла работ и отдельных процедур.

Принцип прямоочности предполагает при организации трудовых процессов кратчайший путь движения информации, документации от источника до пользователя. Обеспечивается рациональной планировкой служебных помещений, продуманным размещением различных функциональных подразделений, рабочих мест и отдельных исполнителей в

комнатах, расположением кабинетов, тщательным проектированием технологии сбора, обработки, движения, использования информации.

Принцип непрерывности требует сведения до минимума всякого рода технологических перерывов в процессе управления.

Принцип ритмичности означает требование равномерности работы всех звеньев аппарата управления, подчинение единому ритму, установленному плановыми и технологическими документами.

Принцип плановости предполагает организацию работы по рационализации труда на планомерной основе.

Принцип систематической рационализации труда предусматривает превращение функции рационализации в постоянную функцию управленческого труда.

Принцип профессионального подхода к рационализации труда предполагает необходимость обеспечить профессиональный уровень работы поНОТ (подготовить соответствующие кадры, оргпроектировщиков, систематически повышать квалификацию персонала, занимающегося проблемами НОТ).

Принцип системного подхода требует охватывать все стороны управленческих отношений, все аспекты труда управленца. Для этого целесообразно учитывать влияние организационных, экономических, технических, физиологических, социально-психологических и других факторов.

Принцип комплексного подхода требует привлечения к исследованию комплексных проблем управленческого труда специалистов различного профиля (организаторов, экономистов, юристов, психологов, физиологов).

При проектировании трудовых процессов или при построении работ типичным является возникновение ситуации альтернативного выбора между различными формами организации труда, приемами и методами выполнения работ. Методической основой принятия решений в этом случае является

использование экономических, психофизиологических и социальных критериев оценки решения.

Экономическая целесообразность того или иного варианта организации труда, которая определяется тем, в какой мере обеспечивается повышение эффективности производства, рост производительности труда, эффективная занятость персонала, равная напряженность труда, лучшее использование оборудования, других материальных ресурсов и т. д.

Важное значение при выборе форм организации труда имеют психофизиологические факторы. В литературе получило широкое распространение справедливое высказывание К. Маркса о том, что, как бы различны ни были отдельные виды полезного труда или производственной деятельности, с физиологической стороны это, во всяком случае, функции человеческого организма, и каждая такая функция, каковы бы ни были ее содержание и ее форма, по существу есть трата человеческого мозга, нервов, мускулов, органов чувств и т.д.

В связи с этим сочетание трудовых функций должно быть оптимальным в отношении физических и нервных нагрузок, не должно вызывать отрицательных последствий.

А это значит, что наряду с экономическими и социальными критериями совершенствования форм организации труда необходимо принимать во внимание физиологические и психологические критерии.

## **1.2. Основополагающие элементы организации труда. Организация рабочего места**

Одним из важнейших элементов организации труда на предприятии (организации) является совершенствование планирования, организации и обслуживания рабочих мест с целью создания на каждом из них необходимых условий для высокопроизводительного и высококачественного труда при возможно меньших физических усилиях и минимальном нервном напряжении. Рабочее место - это первичное звено производственной

структуры предприятия, оно является объектом организации труда. Приведенная ниже схема (рис. 1.2) иллюстрирует аспекты анализа понятия «рабочее место».

Рисунок 1.2 - Аспекты понятия «рабочее место»



Рабочее место - это зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других действующих норм и оснащенная необходимыми средствами, предназначенными для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей. Рабочее место как место занятости человека предопределяет условия труда (нормальные, тяжелые), режимы труда и отдыха, характер труда работника (разнообразный, монотонный и др.). [16, с. 74]

В организационно-техническом и эргономическом аспектах рабочее место - это часть производственного пространства цеха или отдела, оснащенная средствами труда (оборудованием, инструментами, приспособлениями) для выполнения относительно обособленной части производственного процесса одним или группой сотрудников. Такое

определение предполагает рационализацию выбора и размещения технических средств, обеспечивающих безопасную и эффективную деятельность людей в соответствующей части подразделения предприятия.

В аспекте обеспечения занятости рабочее место - это сфера деятельности одного работника или совокупность функций, которые он должен выполнять. Этот аспект ориентирован на обеспечение предприятия персоналом, а населения - работой.

Рабочее место - часть производственного пространства со всем расположенным на нем основным и вспомогательным технологическим оборудованием, оснасткой, инвентарем, инструментом, рабочей мебелью и специальными приспособлениями, необходимыми для производства определенного вида работ. Внутри рабочего места выделяется рабочая зона - часть трехмерного пространства, в пределах которого осуществляются все основные трудовые действия работника. Она является наиболее активной частью рабочего места и к ее организации предъявляются особые требования: соответствие антропометрическим и биомеханическим параметрам человека, обеспечение физиологически рациональной рабочей позы, досягаемости органов тела до предметов труда, инструмента или органов управления машинами и механизмами, а также гарантия безопасности трудовых действий и безвредности условий труда. Требования к организации рабочего места и рабочей зоны разрабатываются специальной отраслью науки - эргономикой, задача которой - изучить функциональные возможности человека в трудовых процессах и разработать рекомендации по созданию оптимальных условий труда, обеспечивающих соответствие конструкций оборудования, технологии и условий труда психофизиологическим особенностям организма человека. [14, с. 25]

Все рабочие места классифицируются по ряду признаков.

По степени механизации они делятся на пять групп: ручные, машинно-ручные, механизированные, автоматизированные и аппаратурные.

По признаку специализации все рабочие места делятся на специализированные и универсальные.

По признаку разделения труда выделяют два типа рабочих мест - индивидуальные, где постоянно занят один работник-исполнитель, и коллективные, где трудовые процессы осуществляются группами работников.

Организация рабочего места - это система мероприятий по его планированию, оснащению средствами и предметами труда, размещению их в определенном порядке, обслуживанию рабочего места и его аттестации.

Но как бы ни были разнообразны рабочие места, на какие бы классы и группы они ни подразделялись, существуют общие, обязательные требования для организации рабочих мест, которые очень важны и заслуживают отдельного рассмотрения.

Под оснащением рабочего места понимается совокупность находящихся на нем средств труда: основного технологического и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки, средств связи и сигнализации и средств по охране труда и технике безопасности.

Исключительную роль в организации труда играет организация обслуживания рабочих мест, т.к. практика показывает, что две трети потерь рабочего времени связаны с недостатками в обслуживании рабочих мест.

Обслуживание рабочих мест осуществляется по следующим функциям: подготовительной, производственной, инструментальной, наладочной, энергетической, контрольной и др. Все эти функции должны выполняться бесперебойно и в определенных организационных формах. В числе последних выделяют стандартное, планово-предупредительное, дежурное обслуживание рабочих мест.

Под планировкой рабочего места понимается целесообразное размещение в трехмерном пространстве всех функционально увязанных между собой средств производства, предметов труда и самого работника.

При этом расположение средств и предметов труда должно удовлетворять двум основным требованиям: не создавать скученности и тесноты на рабочем месте, с одной стороны, и не вызывать излишних движений, хождений и перемещений предметов труда, оснастки и готовых изделий - с другой. Нарушение принципов размещения средств и предметов труда приводит, как правило, к непроизводительным затратам рабочего времени и энергии работника, к преждевременному утомлению и снижению производительности труда.

Рабочее место обычно включает рабочую, оперативную и вспомогательную зоны.

Важность правильной организации рабочего места работника объясняется тем, что на нем человек проводит треть своей сознательной жизни. Процесс труда всегда представляет собой совокупность определенных действий работника на рабочем месте. Производительность труда прямо пропорционально зависит от организации рабочих мест.

Таким образом, рациональная организация рабочего места является важнейшим условием плодотворной трудовой деятельности, которая осуществляется в определенный промежуток времени - рабочее время.

Рабочее время - установленная в законодательном порядке продолжительность рабочего дня, в течение которого работник обязан выполнять порученную ему работу.

Время работы - часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа.

Время перерывов - время, включающее в себя регламентируемые и не регламентируемые перерывы.

Нормативы труда определяют расчетные величины затрат рабочего времени и трудовых ресурсов. Нормирование труда не только обеспечивает экономию затрат труда как составной части производственных издержек, но и способствует более высокому уровню управления производством. На базе норм затрат труда строится планирование, организация производства и

управления, обеспечиваются мотивация труда, функция учета затрат живого труда, контроль за загрузкой персонала.

Нормирование труда играет важную роль в разработке стимулирования работника на достижение тех или иных количественных и качественных результатов.

В организации труда находят применение специальные нормативные документы, содержащие описание всех видов операций, наиболее рациональные методы их выполнения с указанием затрат времени на операцию. В этом отношении большое значение имеет проектирование организации труда, выбор наиболее рационального ее варианта, выбор метода труда, разработка в соответствии с запроектированными организационно-техническими условиями норм затрат времени на выполнение работы.

В условиях перехода к рыночной экономике особое значение приобретает самоорганизация и самонормирование труда как проявление полной экономической и организационной свободы хозяйственной деятельности.

Самоорганизация и самонормирование труда предполагает наличие у работника высокой трудовой культуры и ответственности за результаты труда.

Огромную роль в улучшении организации труда играет установление наиболее целесообразных режимов труда и отдыха. Различают сменный, суточный, недельный и месячный режимы труда и отдыха. Режим труда и отдыха формируют с учетом работоспособности человека, которая изменяется в течение суток, что находит отражение прежде всего в сменном и суточном режимах.

Составной частью организации труда выступают вопросы, касающиеся улучшения условий труда работников, трудовой дисциплины, охраны труда, наем и стимулирование профессионального роста, мотивации труда и др.

решение всех этих вопросов должно основываться на научно разработанных рекомендациях поНОТ и современной практике управления.

### **1.3 Зарубежный опыт организации труда на малом предприятии**

Исходя из мирового опыта организации труда на малом предприятии условно можно выделить три модели - американскую, японскую, западноевропейскую.

Сначала рассмотрим американскую модель. В США и Канаде размер вознаграждения работника зависит, прежде всего, от результативности его деятельности. Механизм стимулирования в рамках основной заработной платы (которая приобрела функции премиального поощрения, являясь переменной величиной) предусматривает два важных элемента:

- дифференциацию окладов с учетом качественных различий в труде;
- дифференциацию индивидуальной оплаты в пределах разряда или должности в зависимости от трудовых достижений, личных и деловых качеств на основе периодической аттестации (на предприятиях США аттестации проводятся систематически, оклады пересматриваются ежегодно почти у 90% работников).

Направленность стимулирования работников компаний смещается с ориентации на текущие результаты деятельности к долговременной эффективности (не всегда можно зафиксировать ее итоги, довольно часто они имеют форму задела для дальнейшей работы), что проявляется, в частности, в системе опционов, предусматривающей предоставление в качестве поощрения права на приобретение в будущем определенного количества акций компании по действующей на момент вознаграждения цене. Такая система целесообразна для стимулирования высшего и среднего звена руководителей, ответственных за долговременные результаты.

Значительную роль играет премирование за рационализаторскую и изобретательскую деятельность, которая ведет к увеличению прибылей фирм. Стимулирование перспективных специалистов осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но также льгот и

бесплатных услуг из фондов социального потребления. Крупные компании выплачивают своим сотрудникам премии к праздникам в размере 25-50% месячной заработной платы, 13-ю зарплату; производят выплаты к очередным отпускам; предоставляют в личное пользование автотранспорт с оплатой бензина; полностью или частично компенсируют стоимость жилья; покрывают расходы на отдых с семьей; устанавливают гибкий рабочий график. Для стимулирования талантливых специалистов применяется система «двух направлений в карьере»: либо административно-должностной рост, либо работа в прежнем качестве с постепенным повышением оклада до уровня оплаты труда руководителей. Эти меры способствуют сохранению в компании наиболее ценных кадров. [17, с.74]

Гибкая система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата, как правило, может только увеличиваться и практически никогда не уменьшается; при этом часть заработка ставится в прямую зависимость от результатов общей работы. К основным видам дополнительной оплаты труда в США относят: премии управленческому персоналу; компенсационные выплаты при выходе на пенсию; специальные премии менеджерам, не связанные с их успехами; премии, зависящие от величины прибыли, при неизменной величине базового оклада; доплаты за повышение квалификации и стаж работы; продажу работникам акций компаний. При определении итогов работы основное внимание уделяется тому, какие качества работника влияют на результат. Американские предприятия обычно применяют комплекс систем оценок. В частности, система сравнения факторов используется для оценки содержания деятельности работников, занятых в сфере управления. При этом рассматриваются объемы работ и сфера влияния, требования к работнику и сложность выполняемой функции. Выясняются характеристики, общие для всех должностей, но свойственные им в разной степени. Оценка прямо пропорциональна сложности и важности работы. О «ценности» каждого вида деятельности судят по вкладу в конечный результат работы компании в

целом. Общие характеристики составляют базу для сравнения всех должностей и выступают в качестве факторов и подфакторов, по которым оценивается определенная должность по отношению к другим должностям. По мнению американских специалистов, это позволяет определить круг профессиональных знаний и умений, необходимых работнику для замещения той или иной должности. [12, с.17]

Консультативной фирмой «Маккинзи» были выделены следующие факторы (подфакторы):

сфера воздействия - влияние должности на результаты деятельности компании (количество работников в подчинении, материальные и финансовые ресурсы, рост дохода компании);

сложность выполнения задач, включенных в обязанности (планирование, решение проблемы и творческая активность, принятие решений);

требования - объем знаний и мастерства, необходимый для выполнения работы (специальные и общие технические знания и мастерство, умение убеждать и вести переговоры, искусство управления).

Факторы и подфакторы оцениваются в баллах, при этом «цена» балла зависит от уровня жалования: для низших уровней - два балла, для более высоких - три. Сумма баллов по всем подфакторам определяет сравнительную оценку каждой рассматриваемой должности. Японская модель руководствуется другими принципами. В частности, руководитель должен быть специалистом, компетентным в вопросах, решаемых любым подразделением фирмы (при прохождении повышения квалификации он выбирает для освоения каждый раз новый участок работы). В качестве критериев оценки персонала используются совмещение профессий, способность работать в коллективе, осознание значения своего труда для общего дела. В основе кадровой политики - системы пожизненного найма, кадровой ротации, репутаций, обучения на рабочем месте, формирующие мощную мотивационную среду, которая позволяет готовить

высокопрофессиональные кадры, эффективно реализовывать их творческий и интеллектуальный потенциал. [31, с.12]

Смысл пожизненного найма заключается в реальном обеспечении заинтересованности работников трудиться в данной организации как можно дольше. Это зависит в основном от способности администрации заинтересовать работника оплатой труда, вознаграждением за выслугу лет, премиями, повышением профессиональной подготовки, различными социальными льготами, неформальной заботой о сотруднике и его семье. В этой связи системы оплаты труда, обучения, являясь автономными, тесно связаны с системой пожизненного найма, выступают ее составными элементами. Следует отметить, что в настоящее время система пожизненного найма в классическом виде применяется лишь на некоторых крупных предприятиях и на государственной службе.

Суть системы ротации заключается в перемещении работников по горизонтали и вертикали каждые два-три года. Характерно, что выпускников вузов, ежегодно трудоустройствающихся на предприятия и в организации, не назначают сразу на руководящие должности. Свою трудовую биографию они начинают с должностей, не требующих высокой квалификации. Впоследствии такого специалиста или руководителя, знающего свою организацию изнутри, сложно ввести в заблуждение, да и вероятность принятия им непрофессиональных решений минимизируется. Система ротации обеспечивает гибкость рабочей силы, повышает уровень ее, квалификации и конкурентоспособности. Система репутаций гарантирует в условиях ротации качественную, творческую и перспективную деятельность всех сотрудников, чтобы при переходе работника через два-три года на новое место за ним закрепилась репутация инициативного и порядочного человека.

Решающая роль в обеспечении эффективности работы предприятий и организаций отводится системе подготовки на рабочем месте. Образовательные функции четко разграничены между школьным

образованием, дающим фундаментальные знания, и внутрифирменным, направленным на профессиональное обучение.

Действенная система мотивации персонала (прежде всего оплаты труда) обеспечивает высокую результативность труда. Ранее размер оплаты труда работников зависел от их возраста и стажа, но постепенно увеличивалось значение квалификации и эффективности труда. В настоящее время величина заработной платы на 40% определяется стажем работы в компании.

В 70-х годах в Японии предпринимались попытки внедрить американскую систему тарифных ставок, учитывающую квалификацию и результативность труда, однако они не увенчались успехом. Распространение получила синтезированная система, базирующаяся на использовании двух ставок: основной личной (ступень, определяемая на основе стажа и возраста сотрудников) и трудовой (разряд, соответствующий должности/квалификации работника, устанавливаемый в зависимости от квалификации и результативности труда). В типовых сетках оплаты труда 11 градаций и 32 ступени. Кроме того, большое значение придается дополнительным выплатам (пособия - семейное, транспортное, региональное, за особые условия труда). Два-три раза в год работники получают несколько должностных окладов в виде бонусов по результатам труда. [24, с.37]

Ежегодно Управление по делам персонала - особая правительственная структура, функционирующая на правах министерства и занимающаяся всей технической и методической деятельностью государственной службы, анализирует уровень оплаты труда служащих госсектора. Затем этот показатель сравнивается с заработками работников производственного (частного) сектора, поскольку уровень оплаты труда в госсекторе ставится в прямую зависимость от оплаты труда в производственном (частном) секторе. Рост зарплаты в производственной сфере влечет за собой улучшение

макроэкономических показателей, экономический рост, высокие заработки и достойный уровень жизни населения.

Для японских моделей стимулирования труда характерны: дифференциация заработной платы по отраслям; изменение оплаты труда в зависимости от фактического трудового вклада и реальных результатов работы - за счет градаций внутри одного разряда; оплата труда менеджеров увязывается с результатами работы предприятия (используется система «плавающих окладов», в рамках которой базовые ставки директоров, руководителей, начальников отделов колеблются в зависимости от динамики себестоимости, объемов производства, номенклатуры и других показателей, за которые отвечает тот или иной менеджер).

В кризисных ситуациях, как правило, в первую очередь снижаются оклады руководителей разного уровня и главы компании, в то же время заработки рабочих увеличиваются. Подобная корректировка способствует исправлению положения: на японских предприятиях, где царит «дух семьи», предпочитают перекладывать проблемы на менеджеров, а не на рабочих.

Для западноевропейских компаний характерны три модели стимулирования труда:

- беспремиальная (функции стимулирования труда выполняет заработная плата);
- премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия;
- премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

Премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях (они получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компании); в доходах (из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного

задания и не зависит от прибыли фирмы); в капитале (работники получают премии в виде акций по их номинальной цене).

На некоторых промышленных предприятиях Германии заключаются договоры, по которым работник обязуется с максимальной отдачей использовать свой потенциал, намечая определенные показатели результативности, при этом он имеет право распоряжаться своим рабочим временем по личному усмотрению. В итоге повышается трудовая мотивация - человек не просто выполняет поставленные перед ним задачи, но и привлекается к участию в управлении своей деятельностью.

## **Глава 2. Анализ и оценка организации труда в ИП «Юмагулова Ю.М.»**

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

ИП «Юмагулова Ю.М.» магазин молодежной одежды «Шанель». Организационно-правовая форма магазина – индивидуальное предприятие. Торговое предприятие начало свою деятельность января 2001 года. Основной вид деятельности – розничная торговля непродовольственными товарами, специализируется на продаже одежды.

Юридический адрес предприятия: г. Челябинск ул. 40 лет Победы 19

Философия компании ИП «Юмагулова Ю.М.» включает следующие принципы:

Обязательно выполнение правил уважительного и корректного общения с клиентами.

Компания уважает персонал, сотрудники уважают компанию и коллег.

Правила установленные в компании обязательны для исполнения всеми сотрудниками.

Персональная ответственность за любое принятое решение.

Все подразделения компании работают на общий результат, каждый выполняет свою работу, которая важна для компании.

Компания заинтересована в успешных и результативных сотрудниках.

Обучение необходимая часть развития персонала и компании.

Все предложения от сотрудников компании по улучшению работы приветствуются.

Все сотрудники должны следовать принятым стандартам внешнего вида. На малом предприятии ИП «Юмагулова Ю.М.» используется линейная организационная структура. Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична.

ИП «Юмагулова Ю.М.» имеет следующую организационную структуру:

Рисунок 2.1 - Организационная структура ИП «Юмагулова Ю.М.»



Стиль руководства - это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчинённых, и побуждает их к достижению целей организации.

На предприятии ИП «Юмагулова Ю.М.» используется демократичный стиль руководства, т.е. руководитель прислушивается к мнению подчинённых при принятии каких-либо решений.

ИП «Юмагулова Ю.М.» является хозяйствующим субъектом малого типа. Это означает, что предприятие не обладает значительным количеством трудовых ресурсов, но функциональные обязанности каждой группы работников распределены достаточно четко, чтобы система функционирования предприятия могла действовать слаженно.

## 2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Проведем экспресс-анализ финансовой отчетности ИП «Юмагулова Ю.М.». Для этого построим следующую таблицу.

Таблица 2.1 - Экспресс-анализ финансовой отчетности ИП «Юмагулова Ю.М.»

Показатель	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Отклонения 2015 к 2014, тыс. руб.	Отклонения 2016 к 2015, тыс. руб.	Темпы роста 2015 к 2014,%	Темпы роста 2016 к 2015,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	50 818	71 012	97 229	20 194	26 217	139,74	136,92
Прибыль от продаж	2 487	5 437	10 939	2 950	5 502	218,62	201,20

Прибыль до налогообложения	3 789	5 628	10 965	1 839	5 337	148,54	194,83
Активы, в том числе	56 544	61 514	68 333	4 970	6 819	108,79	111,09
- внеоборотные	35 925	36 114	38 332	189	2 218	100,53	106,14
- оборотные	20 619	25 400	30 101	4 781	4 701	123,19	118,51
Удельный вес в структуре активов	36,47%	41,29%	44,05%	X	x	x	x
Собственные средства	27 985	32 504	34 482	4 519	1 978	116,15	106,09
Удельный вес в структуре источников	49,49%	52,84%	50,46%	X	x	x	x
Заемные средства	28 559	29 010	33 851	451	4 841	101,58	116,69
Удельный вес в структуре источников	50,51%	47,16%	49,54%	X	x	x	x
Удельный вес в структуре активов	63,53%	58,71%	56,10%	X	x	x	x

Из проведенного экспресс-анализа видно, что у ИП «Юмагулова Ю.М.» основная тенденция развития положительная. Об этом свидетельствует увеличение выручки на 26 217 тысяч рублей в 2016 году, на 20 194 тысяч рублей в 2015 году.

Кроме этого, произошло увеличение прибыли от продаж, что свидетельствует о хорошо налаженном рынке сбыта товаров. Тенденция увеличения внеоборотных активов может быть следствием, например, их приобретения. Произошло увеличение оборотных средств, улучшилось соотношение собственных и заемных средств.

Необходимо так же проанализировать выручку от продаж. Для этого построим таблицу 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ выручки от продаж ИП «Юмагулова Ю.М.»

Показатель	2014		2015		2016		Отклонен ия, 2015 к 2014	Отклонен ия, 2016 к 2015	Темп ы рост а 2015 к 2014,	Темп ы рост а 2016 к 2015,
	тыс. руб	в % к выруч ке	тыс. руб.	в % к выруч ке	тыс. руб	в % к выруч ке				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Выручка (нетто) от продаж	508 18	100,0	710 12	100,0	972 29	100,0	20 194	26 217	139,7 4	136,9 2
Себестоимо сть товаров	417 98	82,25	570 72	80,37	756 01	х	15 274	18 529	136,5 4	132,4 7
Валовая прибыль	902 0	17,75	139 40	19,63	216 28	х	4 920	7 688	154,5 5	155,1 5
Коммерческ ие расходы	241 0	4,74	296 7	4,18	418 0	х	557	1 213	123,1 1	140,8 8
Торговая прибыль	661 0	13,01	109 73	15,45	174 48	х	4 363	6 475	166,0 1	159,0 1
Управленче ские расходы	396 5	х	481 1	х	588 1	х	846	1 070	121,3 4	122,2 4
Прибыль (убыток) от продаж	248 7	13,01	543 7	15,45	109 39	х	2 950	5 502	218,6 2	201,2 0

Из проведенного вертикального анализа можно сделать вывод о существующей положительной тенденции в увеличении выручки от продаж. Как видно из таблицы 2.2, несмотря на рост себестоимости, валовая прибыль имеет все же положительную тенденцию. Темпы снижения себестоимости выше темпов снижения выручки от продаж. Кроме того, за счет увеличения валовой прибыли у организации наблюдаются положительные тенденции в показателе "Прибыль от продаж". В условиях рыночных отношений целью предпринимательской деятельности является получение прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможность самофинансирования, удовлетворения материальных и социальных потребностей собственника

капитала и работников предприятия, на основе налога на прибыль обеспечивается формирование бюджетных доходов. Поэтому прибыль является конечным результатом деятельности предприятия. Можно произвести большой объем продукции, однако, если она не будет реализована или реализована по цене, не обеспечившей прибыль, то предприятие окажется в тяжелом финансовом состоянии. Поэтому одна из важнейших составных частей финансового анализа - это анализ формирования прибыли.

Таблица 2.3 - Анализ прибыли ИП «Юмагулова Ю.М.»

Показатель	2014 тыс. руб.	2015 тыс. руб.	2016 тыс. руб.	Отклонения тыс.руб . 2015 к 2014	Отклонения тыс.руб. 2016 к 2015	Темпы роста, % 2015 к 2014	Темпы роста, % 2016 к 2015
Прибыль от продаж	2487	5437	10939	2950	5502	218,62	201,20
Финансовые доходы	319	527	234	208	-293	165,20	44,40
Финансовые расходы	1728	1547	903	-181	-644	89,53	58,37
Прибыль до налогообложения	1078	4417	10270	3339	5853	409,74	232,51

Горизонтальный анализ абсолютных показателей, приведенных в таблице 2.3, показывает, что организация в отчетном периоде добилась хороших результатов хозяйственной деятельности, т.к. динамика основных показателей носит положительный характер. В 2014 году прирост прибыли до налогообложения составил 3 339 тысяч рублей, в 2015 году - 5 853 тысяч рублей. Вертикальный анализ прибыли до налогообложения позволяет сделать вывод, что основная ее часть составляет прибыль от продаж. Соответственно 232,51% в 2016 году и 409,74% в 2015 году. Прирост прибыли от продаж в абсолютной сумме составил 5 502 тысяч рублей в 2016 году или 201,20%; в 2015 году - 2 950 тысяч рублей или 218,62%. Далее

проанализируем доходы и расходы ИП «Юмагулова Ю.М.».

Таблица 2.4 - Анализ доходов ИП «Юмагулова Ю.М.»

Показатель	2014		2015		2016		Отклонен ия, 2015 к 2014	Отклонен ия, 2016 к 2015	Темп ы рост а 2015 к 2014,	Темп ы рост а 2016 к 2015,
	ты с. ру б	в % к выруч ке	тыс. руб.	в % к выруч ке	тыс. руб	в % к выруч ке				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Доходы по обычным видам деятельнос ти	50 81 8	98,88	710 12	99,15	972 29	99,27	20 194	26 217	139, 74	136, 92
Операцион ные доходы	57 7	1,12	84	0,12	478	0,49	-493	394	14,5 6	569, 05
Финансовы е доходы	31 9	0,62	527	0,74	234	0,24	208	-293	165, 20	44,4 0
Итого доходов	51 39 5	100,0	716 23	100	979 41	100,0	х	х	х	х

Таблица 2.5 - Анализ расходов ИП «Юмагулова Ю.М.»

Показатель	2014		2015		2016		Отклонен ия, 2015 к 2014	Отклонен ия, 2016 к 2015	Темп ы рост а 2015 к 2014,	Темп ы рост а 2016 к 2015,
	ты с. ру б	в % к выруч ке	тыс. руб.	в % к выруч ке	тыс. руб	в % к выруч ке				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Доходы по обычным	50 81	98,88	710	99,15	972	99,27	20 194	26 217	139,	136,

видам деятельности	8		12		29				74	92
Операционные доходы	577	1,12	84	0,12	478	0,49	-493	394	14,56	569,05
Финансовые доходы	319	0,62	527	0,74	234	0,24	208	-293	165,20	44,40
Итого доходов	51395	100,0	71623	100	97941	100,0	x	x	x	x

У организации есть небольшие проблемы, связанные со сбытом товаров, поэтому в качестве рекомендаций следует отметить необходимость проведения анализа выручки от продаж в ассортиментном разрезе по сегментам и каналам сбыта товаров, а также проведение анализа эластичности спроса и влияние на него изменения количества и цены реализации, т.к. одним из факторов снижения выручки от продаж может быть необоснованное завышение цен реализации. Произошло снижение себестоимости, т.к. влияние носит положительный характер.

Как видно из таблиц 2.4 и 2.5 основную часть доходов организации формируют доходы по обычным видам деятельности.

Аналогичная ситуация наблюдается и по расходам организации. Анализ структуры позволяет сделать вывод, что каких-либо существенных изменений за анализируемый период не произошло.

Хотя в 2016 году и произошло увеличение прибыли от продаж, влияние количественного фактора оказалось отрицательным (- 6305,86 тысяч рублей). Это объясняется тем, что увеличение выручки от продаж в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, было вызвано исключительно ростом цен и инфляционными процессами, а не реальным увеличением количества реализованной продукции. Проведем анализ рентабельности активов.

Таблица 2.6 - Анализ рентабельности активов ИП «Юмагулова Ю.М.»

Показатель	2010г.	2011г.	2012г.	Отклонения	Отклонения
------------	--------	--------	--------	------------	------------

				2011 к 2010	2012 к 2011
Прибыль до налогообложения, тыс.руб	3 789	5 628	10 965	1839	5337
Выручка от продаж, тыс.руб	50 818	71 012	97 229	20194	26217
Среднегодовая стоимость активов, тыс.руб	25 870	34 700	54 210	8830	19510
Прибыльность реализации (1/2)	0,0746	0,0793	0,1128	0,005	0,034
Коэффициент оборачиваемости активов (2/3)	1,9644	2,0465	1,7936	0,082	-0,253
Рентабельность активов, %	14	16	20	1,6	4,0

Объектом анализа является увеличение уровня рентабельности активов на 4,0 пунктов. Используя данные таблицы 2.6 можно определить направления влияния отдельных факторов. В частности на изменение уровня рентабельности активов положительное влияние оказало увеличение прибыльности реализации и увеличение коэффициента оборачиваемости активов.

Необходимо подчеркнуть, что не существует каких-то единых нормативных критериев для рассмотренных показателей. Они зависят от многих факторов: отраслевой принадлежности предприятия, принципов кредитования, сложившейся структуры источников средств, оборачиваемости оборотных средств, репутации предприятия и др. Поэтому приемлемость значений этих коэффициентов, оценка их динамики и направлений изменения могут быть установлены только в результате пространственно-временных сопоставлений по группам родственных предприятий.

В целом можно сделать вывод, что предприятие работает эффективно. Об этом свидетельствует отсутствие убытков и наличие прибыли в течение всего анализируемого периода.

### **2.3 Анализ численности состава персонала предприятия т организации труда работников**

Одним из наиболее важных моментов в деятельности кадровых служб и администрации предприятия, в том числе и малого, является прием и увольнение работников. Частая сменяемость кадров отрицательно сказывается на эффективности производства, так как производительность новых работников, как правило, ниже чем у проработавших некоторый срок.

Во-первых, снижается качество труда и выполняемых работ, услуг, падают темпы роста производительности труда.

Таблица 2.7 - Движение рабочей силы на ИП «ЮмагуловаЮ.М.» в период с 2014-2016 гг.

Показатель	Значение показателя в году		
	2014	2015	2016
1	2	3	4
- Принято на работу человек, всего	5	3	2
- Уволено работников человек, всего	2	3	1
- Количество работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины	1	2	1
- Коэффициент оборота по приему	0,27	0,30	0,47
- Коэффициент оборота по выбытию	0,15	0,15	0,08
- Коэффициент	0,12	0,13	0,04

текучести кадров			
- Коэффициент постоянства состава	0,56	0,53	0,66
- Среднесписочная численность персонала, человек	12	16	20

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о том, что на предприятии наблюдается невысокий показатель коэффициента текучести кадров.

Самое низкое его значение наблюдалось в 2016 году - 0,04.

Также в 2016 году наблюдается снижение коэффициента по приему кадров. Особое значение для характеристики движения кадров предприятия имеет показатель постоянства работников, который постепенно увеличивается, что свидетельствует о грамотной стратегической кадровой политике.

Необходимо выяснить основные причины, побуждающие рабочих и служащих по своему желанию менять место работы. Как показывает анализ на ИП «Юмагулова Ю.М.», одной из главных причин увольнения работников по собственному желанию является неудовлетворенность заработной платой. Разница в оплате труда приводит к постоянному перемещению людей. Причем эта причина в большей степени касается рабочих, хотя велико ее влияние и на процесс текучести среди служащих.

Еще одной причиной выступает уровень нормирования труда. Там, где совершенствованию нормирования не уделяется должного внимания, своевременно не обеспечивается пересмотр норм выработки, там появляются так называемые выгодные и невыгодные работы.

Следующая по важности причина - это неудовлетворенность условиями и организацией труда. К ним относятся, прежде всего, вредность производства, большие физические нагрузки, монотонный режим работы и т.д.

Определенное влияние на текучесть оказывают и бытовые условия. Сюда можно отнести плохое транспортное обслуживание, отсутствие некоторых социально-культурных объектов. Причинами увольнения молодежи, является неудовлетворенность профессией, а также плохая организация досуга и невозможность повысить профессиональный и общеобразовательный уровень. Текучесть кадров в определенной степени зависит от состояния трудовой дисциплины, так как количество уволенных за виновные действия (прогулы, пьянство и т.д.) остается большим (таблица 2.1). Поэтому мы бы рекомендовали руководству ИП «Юмагулова Ю.М.» организовать профилактическую работу с нарушителями трудовой дисциплины так, чтобы увольнение было последней и крайней мерой воздействия в ряду таких мер, как лишение полностью или частично премии, перенос трудового отпуска с летнего периода, не предоставление путевок, уменьшение продолжительности трудового отпуска на количество дней прогула, лишение на определенный период права на материальную помощь и т.д. Таким образом, причины текучести кадров многочисленны, как многообразны и конкретные пути ее сокращения. Часть из них может быть реализована руководством малого предприятия только за счет организационных мероприятий, другие требуют определенных материальных затрат, третьи - принятия соответствующих нормативных актов.

В ходе анализа использования трудовых ресурсов особое внимание уделяется анализу качественного состава работников. Целесообразно анализировать качественный состав по следующим показателям: возраст, пол, образование, стаж работы. Данные такого анализа отразим в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Качественный состав трудовых ресурсов ИП «Юмагулова Ю.М.» с 2014-2016 гг.

Показатель	Численность на конец 2014 года	Численность на конец 2015 года	Численность на конец 2016 года
Группы рабочих:			

По возрасту:			
16-24	1	2	2
25-29	1	2	5
30	2	2	2
31	6	2	5
32-39	1	3	3
40-49	1	1	1
50-54	0	0	1
55	0	1	1
ИТОГО:	12	16	20
По полу:			
Мужчины	9	11	16
Женщины	3	5	4
ИТОГО:	12	16	20
По образованию:			
Базовое	0	1	0
Среднее	1	2	4
Средне специальное	9	11	15
Высшее	2	2	1
ИТОГО:	12	16	20
По трудовому стажу, лет			
До 5 лет	1	1	2
От 5 до 10	1	2	7
От 10 до 15	6	9	7
От 15 до 20	2	3	4
ИТОГО:	12	16	20

Как видно из таблицы 2.8 основную долю в группе работников по возрасту занимают люди в возрасте 30-31 лет, затем в возрасте 30-39 лет и

20-29 лет, что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е., уже имеются навыки, опыт, квалификация и т.д.). Среди всех работников наибольшую долю занимают женщины. Следует отметить, что значительная доля всех работников (10% по состоянию на 2016г.) имеет среднее специальное образование и наблюдается тенденция к увеличению доли работников, имеющих базовое образование. Самую большую долю в общем числе составляют работники со средним специальным образованием.

Основную долю среди рабочих по трудовому стажу занимают работающие от 10 до 20 лет. Это свидетельствует о том, что ИП «ЮмагуловаЮ.М.»обеспечено молодыми и квалифицированными кадрами.

Определим с помощью метода абсолютных разниц факторы, оказывающие влияние на коэффициент рентабельности персонала. Необходимые данные для проведения анализа представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Данные для факторного анализа рентабельности персонала 2016г.

Показатели	План	Факт	Отклонение
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	9459	10939	+ 1480
Среднесписочная численность персонала, чел.	18	20	+ 2
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	96229	97229	+ 1000
Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	32482	34482	+ 2000
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	537,95	546,95	+ 9
Рентабельность реализованной	1,02	1,05	+ 3

продукции, %			
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	76081	75601	- 480
Рентабельность оборота, %	19	22	+ 3
Коэффициент оборачиваемости капитала	1,75	1,65	- 0,1
Сумма капитала на одного работника, тыс. руб.	160	171,5	+ 11,05
Среднегодовая выработка работника в текущих (плановых) ценах, тыс. руб.	300	315,8	+ 15,8

Данные таблицы позволяют сделать вывод о том, что на увеличение прибыли, приходящейся на одного работника, на ИП «Юмагулова Ю.М.» повлияли 2 фактора: капиталовооруженность труда и рентабельность оборота. Отрицательное влияние оказало уменьшение коэффициента оборачиваемости капитала.

Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания их труда.

Положительной стороной организации труда на ИП «Юмагулова Ю.М.» можно отметить материальное стимулирование работников. Руководство ИП «Юмагулова Ю.М.» самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, а также другие виды доходов работников. На сегодняшний день на ИП «Юмагулова Ю.М.» установлена окладно -

премиальная система оплаты труда. Посмотрим на таблицу 2.10, в ней показана заработная плата с учетом премий по должностям за 2014-2016гг.

Таблица 2.10 - Средняя заработная плата по должностям (руб.)

Должность	2014г.	2015г.	2016г.
Директор	18 350	18 500	18 619
Продавец	8 500	8 500	8 619
Монтажник	15 300	15 100	15 700

Директору за организацию всей работы предприятия заработная плата начисляется следующим образом:

2016 г.:  $10\ 500 + 8\ 169$  (2% от продаж) = 18 619 рублей;

2015 г.:  $10\ 450 + 8\ 050$  (2% от продаж) = 18 500 рублей;

2014 г.:  $10\ 300 + 8\ 050$  (2% от продаж) = 18 350 рублей.

Продавцам заработная плата начисляется следующим образом: оклад + премия за законсультирование покупателей; помощь в выборе товара; прием платежей и осуществление кассовых операций; отпуск товара клиентам.

Рассчитаем заработную плату за месяц:

2016г.:  $8\ 450 + 8\ 169$  (2% от продаж) = 16 619 рублей;

2015 г.:  $8\ 450 + 8\ 050$  (2% от продаж) = 16 500 рублей;

2014г.:  $8\ 450 + 8\ 050$  (2% от продаж) = 16 500 рублей (такая мотивация побуждает к хорошему сбору денег с продажи, но не отгрузке, которая является основной задачей).

Монтажнику ИП «Юмагулова Ю.М.» заработная плата начисляется следующим образом: оклад и премия за выполнение плана по развозу по торговым точкам продукции и ее установке. И вместе с тем за невыполнение плана его оклад может быть понижен. Премия тоже выражается в процентах. Такой фиксированный оклад не всегда дает уверенности в большинстве случаев не дает возможности двигаться вперед и больше зарабатывать.

2016 г.:  $9\ 200 + 6\ 500 = 15\ 700,00$  руб.;

2015 г.:  $9\ 000 + 6\ 100 = 15\ 100,00$  руб.;

2014 г.:  $9\ 000 + 6\ 300 = 15\ 300,00$  руб.

В целях стимулирования работников за выполнение нормированных заданий, сокращения сроков выполнения заданного объема работ или выполнение их в установленный срок, но с меньшей численностью, соблюдения всех требований к качеству продукции (работ), выполнение функциональных (должностных) обязанностей по каждой должности, устанавливаются оценочные показатели качества труда работников, которые утверждаются директором.

В ИП «Юмагулова Ю.М.» персональная ответственность распределена среди сотрудников за качество и своевременность выполнения работы. Соответственно этому оплачивается способность сотрудника нести ответственность, фактическая исполнительность, и инициатива при несении ответственности за выполняемую работу и её координацию.

Анализ использования трудовых ресурсов на ИП «Юмагулова Ю.М.», уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Теперь следует рассмотреть, из каких составных частей или элементов складывается сам порядок трудового процесса на ИП «Юмагулова Ю.М.» Для этого отметим, что порядок осуществления трудового процесса на ИП «Юмагулова Ю.М.» предполагает:

- установление цели деятельности;
- разделение всех видов работ между работниками и установление между ними системы взаимодействия, т.е. определенной кооперации труда;
- приспособление рабочих мест для удобства работы;

- разработку рациональных приемов и методов труда;
- установление норм труда и системы его оплаты.

Для обеспечения соответствующей организации труда необходимы также создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор кадров.

Как было сказано выше на ИП «Юмагулова Ю.М.» работает 20 человек, из них 1 руководитель, 16 продавцов, 3 монтажника.

Директор:

- организует всю работу предприятия;
- несет полную ответственность за его состояние и состояние трудового коллектива;
- представляет предприятие во всех учреждениях и организациях;
- распоряжается имуществом предприятия;
- заключает договора;
- осуществляет поиск поставщиков сырья, полуфабрикатов и услуг;
- разрабатывает и реализует сбытовую и ценовую политику предприятия;
- издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников;
- применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия.

Продавцы выполняют следующие функции:

- консультирование покупателей;
- помощь в выборе товара;
- прием платежей и осуществление кассовых операций;
- отпуск товара клиентам.

Монтажник реализует функции по отгрузке, разгрузке и установке товара.

Важнейшими направлениями совершенствования разделения и кооперации труда являются совмещение профессий, расширение зон

обслуживания. Так например, наряду с работой, определенной трудовым договором на ИП «Юмагулова Ю.М.» работнику с его письменного согласия может быть поручено выполнение дополнительной работы в течение установленной продолжительности рабочего дня, путем замещения друг друга или совмещение профессий.

Немаловажное значение на ИП «Юмагулова Ю.М.» имеют отношения между работниками. В малых фирмах прохождение информации происходит в межличностном общении между работниками и по ходу самой работы. Присутствуют каналы информации «снизу вверх». Поэтому на рассматриваемом малом предприятии определенные сведения должны обязательно доводиться до руководителя обязательно. Выход информации за пределы фирмы оговариваются в контракте об ответственности работника за разглашение коммерческой тайны.

В целом атмосфера отношений между сотрудниками в коллективе доброжелательна. В то же время не исключены конфликты и причины их кроются в отсутствии четкого распределения обязанностей.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что в организации труда на малом предприятии ИП «Юмагулова Ю.М.» имеются как положительные, так и отрицательные стороны. Среди положительных сторон организации труда можно отметить материальное стимулирование работников, разграничение обязанностей между работниками и директором, четкие поставленные задачи, удобное месторасположение предприятия. Отрицательными моментами являются: недостаточно высокий ассортимент продукции и охват рынка.

## **Глава 3. Совершенствование организации труда в ИП «Юмагулова Ю.М.»**

### **3.1 Проблемы и недостатки организации труда на предприятии**

Начнем рассмотрение недостатков в организации труда малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.» с анализа оплаты труда.

Действующая система оплаты труда ИП «Юмагулова Ю.М.» обладает рядом недостатков. Главный недостаток состоит в том, что заработная плата слабо, а зачастую вообще не связана с конечными результатами труда. Результаты труда коллективны, а оплата - индивидуальна. Чтобы преодолеть указанное противоречие, необходимо либо индивидуализировать результаты, либо коллективизировать систему оплаты.

Первый путь исключен, так как в принципе невозможно отделить результаты от их коллективной природы. Например, предприятия, которые старались раздробить коллективный интерес на множество частных, потеряли устойчивость и сейчас налаживают те или иные формы объединения. Среди хозяйственников укрепляется понимание, что перспектива связана с коллективными системами поощрения труда.

Применительно к системе оплаты труда ИП «Юмагулова Ю.М.» можно выделить следующие недостатки. Во-первых, рост оплаты труда не связан с ростом эффективности. Во-вторых, действующая система не ориентирована на сотрудничество. Говоря о том, что действующие системы не ориентируют на коллективное сотрудничество, подразумевается известная разобщенность работников и, прежде всего - управляемых и управленцев.

Итак, недостатки действующей системы оплаты труда обусловлены ее индивидуальными характеристиками. Их преодоление означает не что иное, как коренное изменение самой системы.

Среди основных недостатков разделения труда ИП «Юмагулова Ю.М.» выделяются - монотонность и нудность труда продавца. Здесь работник "привязан" к относительно узкому роду деятельности, и в случае безработицы ему труднее найти другое рабочее место. Так же минусом

организационного фактора является недостаточная квалификация руководства.

Существенным минусом в производственном факторе является недостаточный ассортимент продукции и слабо развитый рынок сбыта. Все это приводит к тому, что компания не может полностью удовлетворить покупательский спрос.

Дальнейшее развитие малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.» невозможно без технического перевооружения, использования современных технологий, нового оборудования для торговых точек. Но было бы ошибкой сводить все перемены внутри предприятия только к обновлению техники и технологии. Необходима также адекватная организация рабочих мест. Заметим, что обновление производства невозможно без повышения уровня организации рабочих мест.

Техника, как наиболее подвижный элемент производства, систематически опережает в своем развитии организацию рабочих мест, что и вызывает необходимость перестройки последней. Сама же организация труда тоже постоянно совершенствуется, заставляя предприятие внедрять все более современные нововведения в области организации рабочих мест.

Таким образом, в современных условиях, когда все участники и звенья предприятия тесно связаны и от организации рабочих мест на любом из них зависит общий ритм работы, результаты труда особую важность приобретают вопросы организации рабочих мест.

Установлено, что недостатки в организации рабочих мест являются причиной примерно двух третей всех потерь рабочего времени. Чем полнее и совершеннее система организации рабочих мест, тем более рационально протекает процесс труда и эффективнее используется рабочее время.

Наиболее полное решение задачи целесообразности организации рабочих мест, его своевременности, отвечает научно обоснованная система, которая должна включать не отдельные изменения и реорганизации, а комплекс решений.

Недостаточная изученность проблем организации рабочих мест в современных условиях приводит к тому, что потребности малых предприятий в результатах использования человеческих ресурсов полностью не удовлетворяются, что снижает эффективность их работы.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию организации труда на малом предприятии**

Для современной экономики в большей степени подходят системы оплаты труда, базирующиеся на участии в прибылях и распределении доходов.

Сущность гибкой системы оплаты труда "Участие в прибылях" в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируются премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат зависит от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. В системе "Участие в прибылях" премии выплачиваются за достижение конкретных результатов деятельности предприятия.

Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя:

- опыт рабочего;
- отсутствие опозданий и прогулов;
- рационализаторская деятельность;
- верность фирме и т. п.

Но эта система обладает рядом недостатков:

- размер получаемой компанией прибыли, следовательно, величина премий зависит от множества внешних факторов, которые, часто не зависят напрямую от работников компании;

- для работников компании часто трудно оценить, какое влияние они оказали своей работой на величину прибыли.

При использовании этой системы необходимо помнить, что увеличение прибыли может зависеть от рыночных факторов и иметь краткосрочный

характер. Поэтому показатель прибыльности не всегда является наилучшей основой для увеличения зарплаты. Система подразумевает также участие в риске потерпеть убытки, т.к. на фирму действует множество внешних, не поддающихся контролю, факторов.

Система распределения доходов предусматривает, что премиальные выплаты зависят от таких показателей как производительность, качество, экономия материалов, надежность работы. В результате работник может чувствовать тесную взаимосвязь между результатами своей работы и величиной прибыли.

Первая система оказывает позитивное влияние на привлечение работников, а вторая в большей степени воздействует на стимулирование повышения производительности, качества, сокращение издержек. Налицо преимущество системы участия в доходах.

Учитывая все выявленные недостатки в организации оплаты труда, мы рекомендуем малому предприятию ИП «Юмагулова Ю.М.» восстановить основные функции заработной платы:

- воспроизводственную;
- стимулирующую;
- регулирующую.

Для защиты интересов работников малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.» необходимо перейти на гарантированный часовой размер минимума оплаты труда. Даже если в основу его установления будет положен значительно более высокий, чем сегодня действующий, минимальный размер оплаты труда, это отнюдь не будет означать аналогичного увеличения заработной платы работника. Когда занятость в течение полного рабочего дня и рабочего месяца не гарантирована, работники могут оказаться менее защищенными перед произволом работодателя. Гарантированным будет лишь заработок в соответствии с балансом часов, фактически отработанных за оплачиваемый период времени, даже предусмотренную в настоящее время норму: простои не по вине

работника оплачиваются в размере 2/3 тарифной ставки. Работодатель при переходе на часовой гарантированный размер оплаты будет обязан оплатить лишь фактические часы работы.

Устранение большой дифференциации в области труда по категориям работников - второй шаг на пути восстановления второй ее важнейшей функции - стимулирования (эффективности использования) рабочей силы.

Необходимо преодолеть усиливающуюся дифференциацию в оплате труда путем установления и поддержания рациональных пропорций в соответствии оплаты простого и сложного труда, труда требующего высокого уровня квалификации. Что касается непосредственно действующих на ИП «Юмагулова Ю.М.» систем оплаты труда, то они должны создаваться таким образом, чтобы обеспечить объединение, а не разобщение работников в рамках фирмы, стимулировать сотрудничество, а не конфликты между работниками. Необходимо сосредоточить внимание всех сотрудников малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.» на производительности и качестве. Для этого нужно определить требования к организации производства:

- все заказы должны выполняться в срок или досрочно;
- все работы необходимо выполнить с наименьшими затратами;
- нужно использовать самые совершенные технологии, инструменты и методы.

Руководству малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.» необходимо и далее поддерживать благоприятный климат, стабильность кадров, возможность для их роста.

Необходимо выделить три важнейшие проблемы качества:

- качество труда: управление производительностью и качеством;
- качество трудовой жизни: управленческая культура, производительный вклад со стороны работников;
- качество управления: передовая роль управления организаций, степень, в какой руководство добивается повышения результативности через качество трудовой жизни.

Итак, мотивация труда малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.» должна строиться на основе факторов, непосредственно зависящих от работников. На практике от работников действительно не зависят ни условия сбыта, ни условия кредитования. Поэтому ставить поощрение работников в прямую зависимость от прибыли было бы ошибочным.

Также система материальной заинтересованности должна выстраиваться как система инвестирования работников, настроенная на высокую эффективность. Критерием ее оценки является сопоставление результатов и затрат труда. Требуется подход, в соответствии с которым оплата труда приобретает вид функции инвестиций в рабочую силу. Такие инвестиции гораздо шире, чем традиционная заработная плата, они не сводятся к ней и не ограничиваются ею. Основным их источником - это конечный доход. Систему материального стимулирования нужно ориентировать на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения. Так можно отказаться от повременной оплаты труда и платить работникам жалование за квалификацию, а не за число человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Выплачивать поощрения за общие результаты предприятия в целом. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои обязанности, но и способность участвовать в решении производственных проблем, знать их и разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

Для рабочих поощрение инициативы и творчества должно выступать как оплата "по заслугам" или "за личный вклад". Оценка заслуг или личного вклада устанавливается при помощи критериев, определенных самим предприятием. Третий момент заключается в оценке безработицы как антистимула, а не стимула. Если люди будут знать, что сокращение ими производительности труда выразится в увольнении их самих или их товарищей, то стимул перевесит.

Таким образом, из вышесказанного можно сделать следующие выводы. Во-первых, малому предприятию ИП «Юмагулова Ю.М.» необходимо пересмотреть систему премирования. Во-вторых, необходимо разработать систему, в которой каждый работник был бы заинтересован в увеличении производительности своего труда и всей бригады продавцов в целом.

На наш взгляд, основными мерами по снижению физической и нервно-психической напряженности на малом предприятии ИП «Юмагулова Ю.М.» являются:

- совершенствование организации рабочих мест;
- организация приемов и методов труда;
- оптимизация темпа работы;
- предупреждение и снижение монотонности труда путем повышения содержательности труда;
- ритмизация труда (работа по графику с пониженной на 10-15% нагрузкой в первый и последний часы рабочей времени);
- компьютеризация вычислительных и аналитических работ, использование современного программного обеспечения.

Не следует забывать и о санитарно-гигиенических факторах (внешняя производственная среда, а именно, микроклимат (температура, относительная влажность, скорость движения воздуха), чистота воздушной среды (наличие паров, газов, аэрозолей), освещенность, шум, вибрация, ультразвук, различные излучения, биологические и другие воздействия). Почти все они нормируются путем установления стандартов, санитарных норм и требований и количественно оцениваются с помощью методов санитарно-гигиенических исследований.

Известно, что на организм человека оказывают значительное воздействие санитарно-гигиенические факторы производственной среды. Некоторые из них оказывают неблагоприятное влияние на работника, что снижает работоспособность, ухудшает состояние здоровья и иногда приводит к профессиональным заболеваниям. Поэтому необходимо знать не только

причину возникновения этих факторов, но и иметь представление о способах уменьшения их отрицательного влияния на организм работающих. Особое внимание целесообразно уделять влиянию адаптируемых факторов внешней среды (метеорологическим условиям, шуму, вибрации, освещенности), отрицательное воздействие которых можно в значительной степени уменьшить за счет применения активных средств совершенствования трудового процесса.

Для улучшения санитарно-гигиенических факторов труда сотрудников малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.» предлагаем следующие мероприятия, позволяющие улучшить условия труда работников: организация нормальной освещенности рабочих мест, обеспечение всех сотрудников спецодеждой, приобретение обогревателей. Данные мероприятия позволят исправить санитарно-гигиенические факторы, негативно влияющие на работу персонала ИП «Юмагулова Ю.М.».

Общеизвестно, что эстетические факторы - это те факторы, воздействие которых может вызывать у человека соответствующее отношение к условиям труда с точки зрения художественного восприятия окружающей среды (имеется в виду использование цвета, формы, музыки в трудовой деятельности человека). Эти элементы находят свое применение в решении художественно-конструкторских качеств рабочего места, инструмента, рабочей одежды, вспомогательных средств, а также в архитектурно-художественном оформлении интерьера. Важными элементами в современных условиях являются функциональная музыка и окраска производственных помещений. Их применение положительно воздействует на состояние исполнителя работы и способствует его работоспособности. Количественных оценок элементы этой группы не имеют. Определение эстетического уровня условий труда осуществляется с помощью методов экспертной оценки. Наряду с другими пассивными средствами повышения работоспособности цветовая окраска помещений оказывает существенное влияние на человека. Цвет может воздействовать на психику человека и его

эстетическое восприятие. Он не только изменяет состояние зрительного анализатора, но и воздействует на самочувствие и настроение, следовательно, и на работоспособность человека. К наиболее благоприятным цветам с физиологической точки зрения относятся зеленый, желтый и белый. Зеленый цвет в наибольшей степени оказывает стимулирующие воздействия на зрительный анализатор и в целом на организм (уменьшает внутриглазное давление, предупреждает раннее утомление). Однако замечено, если применять только зеленый цвет для окраски производственных помещений и оборудования, то он будет утомлять своим однообразием. Его следует чередовать с другими цветами. К рациональным относятся цвета от желтого до голубого. Отрицательно влияют на организм работника насыщенные цвета крайних участков спектра. Например, яркий синий и красный цвета быстрее вызывают зрительное утомление.

Для ИП «Юмагулова Ю.М.» можно предложить следующие мероприятия, улучшающие действие данных факторов труда:

- благоустройство территорий, прилегающих к предприятию (газоны, стоянка для автомобилей, пешеходные дорожки, и т.д.).
- косметический ремонт помещений.

Социально-психологическая группа факторов определяется составом и особенностями предприятия (социально-демографический состав персонала, интересы работников, стиль руководства в подразделениях предприятия и др.). Под действием этих факторов формируется морально-психологический климат на предприятии, выражающийся в уровне стабильности персонала, его сплоченности, характере взаимоотношений между группами работников, настроениях, дисциплине труда, трудовой активности и творческой инициативе. Социально-психологические факторы пока не имеют единиц измерения, норм и стандартов. В то же время, социологические исследования в виде устного опроса, анкетирования создают объективную основу для создания их измерения и оценки.

В качестве совершенствования производственного процесса ИП «Юмагулова Ю.М.» можно предложить следующие мероприятия:

1) Организация потоков. При организации и оптимизации рабочего места важна не только организация самого рабочего места, но и расположение рабочих мест относительно друг друга. Следует избегать того, что работник, в виду плохого рабочего окружения, будет вынужден выполнять различные ненужные движения руками. Нужно также обращать внимание на эргономическую организацию рабочего места, которая бы располагалась в зоне движения работника. Это значит, что размеры рабочей поверхности, пространство, в котором работник работает, при стоячей деятельности должны быть такими, чтобы человек мог работать удобно, и не уставая. При этом рабочие места должны быть не закреплены, а упорядочены таким образом, чтобы ими можно было управлять в индивидуальном порядке. Каждое рабочее место можно оформлять индивидуально, не обращая внимания на вынужденную предписанную последовательность.

2) Приобретение более нового, современного и удобного оборудования. Например, холодильное оборудование, удобные погрузчики для товара, стенды для выкладки товара сократят потери рабочего времени на предмет лишних движений и перехватов.

3) Использование компьютеров для планирования и управления на малом предприятии. Этим можно сократить затраты рабочего времени, так легче будет вести учет товаров, его отпуск. Будет осуществляться контроль за складом, не надо будет постоянно бегать и смотреть что есть, а что нужно докупить. С помощью компьютерных программ можно будет ввести бухгалтерскую отчетность, что избавит предприятие от ненужных бумаг. И вся информация по предприятию будет храниться в одном месте разгрузит работу и обязанности продавцов.

### **3.3 Экономическая эффективность от предложенных мероприятий**

При характеристике труда работников отрасли торговли используются показатели производительности и эффективности.

Эффективность труда в торговле - это соотношение результатов труда работников отрасли и затрат на него. Поэтому рост эффективности предполагает получение больших результатов труда при неизменных затратах ресурсов или тех же результатов при наименьших затратах. Различают экономическую и социальную эффективность.

Социальная эффективность - это эффективность затрат на достижение определенного социального эффекта (экономия времени покупателей на приобретение товаров, культура обслуживания).

Экономическая эффективность определяется экономией совокупного труда (живого и овеществленного). Показателями экономической эффективности выступают: прибыль, приходящаяся на одного работника, производительность труда, эффективность использования рабочего времени и т.д.

При использовании рассмотренного нами выше системного подхода предприятие может выйти на более совершенный уровень и одновременно повысить производительность.

Подход при оптимизации производства на малом предприятии ИП «Юмагулова Ю.М.» должен быть следующим:

1. Стимулирование оплаты труда (индивидуальная система поощрений для каждого работника);
2. Снижение физической и нервно-психической напряженности;
3. Улучшения санитарно-гигиенических факторов труда;
4. Организация нормальной освещенности мест труда;
5. Обеспечение всех сотрудников спецодеждой;
6. Обустройство территорий, прилегающих к предприятию;
7. Косметический ремонт помещений;
8. Организация потоков;
9. Организация и оптимизация рабочего места;
10. Внедрение нового оборудования;

11. Применение компьютеров при планировании и управлении производством.

Теперь рассчитаем экономическую эффективность от предложенных мероприятий. Для этого построим таблицу, где проанализируем планируемую прибыль на 2014 год.

Таблица 3.1 - Анализ планируемой прибыли за 2017 год

Показатель	2016г.	2017г	Отклонения 2017 к 2016
Выручка (нетто) от продаж, тыс. руб.	97229	117700	20471
Себестоимость товаров, тыс. руб.	75601	95400	19799
Валовая прибыль, тыс. руб.	21628	22300	672
Коммерческие расходы, тыс.руб.	4180	3200	-980
Торговая прибыль, тыс.руб.	17448	19100	6 475
Управленческие расходы, тыс. руб.	5881	2690	-3191
Прибыль от продаж, тыс.руб.	10939	16410	5 502

Налицо явные преимущества от внедренных нами мероприятий. По нашему мнению, после проведения предложенных мероприятий экономическая эффективность предприятия возрастет на 30%.А так же на малом предприятии ИП «Юмагулова Ю.М.»произойдет повышение производительности работников, возрастет работоспособность персонала, улучшится микроклимат в коллективе. Мы убеждены, что реализация всех предложенных мероприятий по повышению производительности и эффективности труда является важнейшим направлением повышения эффективности рассматриваемого предприятия.

Следует отметить, что повышение функционирования эффективности труда во многом зависит от правильности внедрения предложенных вариантов по улучшению организации труда на малом предприятии ИП «Юмагулова Ю.М.».

## **Заключение**

В работе исследованы теоретические и практические аспекты организации труда на малом предприятии.

В дипломной работе совершенствование организации труда работников малого предприятия рассматривается на примере ИП «Юмагулова Ю.М.».

Дана общая характеристика малого предприятия ИП «Юмагулова Ю.М.», проведен анализ его финансово-экономического состояния, численного состава персонала и организации труда работников. Также на основании произведенных анализов и расчетов даны рекомендации по дальнейшему развитию и повышению производственной эффективности.

Проведенный анализ показал, что на малом предприятии ИП «Юмагулова Ю.М.» необходимо улучшить организацию труда. В ходе исследования были выявлены следующие недостатки системы управления: недостаточное функционирование предприятия, недостатки в организации оплаты труда, в организации рабочих мест, условиях труда. Также в работе предложены меры по совершенствованию организации труда на ИП «Юмагулова Ю.М.». В частности, рекомендовано провести мероприятия по стимулированию оплаты труда, усовершенствованию условий труда и быта персонала (снижение физической и нервно-психической напряженности, улучшения санитарно-гигиенических факторов труда, организация нормальной освещенности мест труда, обеспечение всех сотрудников спецодеждой, обустройство территорий, прилегающих к предприятию, косметический ремонт помещений, организация потоков, организация и оптимизация рабочего места, внедрение нового оборудования).

Систему оплаты труда предложено превратить в систему поощрения качества и производительности, используя принцип долевого участия работников в доходах предприятия. Систему материальной заинтересованности рекомендовано выстроить как систему инвестирования в качество рабочей силы. В работе также предложено формировать фонд

оплаты труда с учетом роста коэффициента эффективности работы предприятия.

Проведенные расчёты эффективности совершенствования организации труда, показали, что предложенные изменения положительным образом повлияют на факторы внутренней среды предприятия (повысится производительность труда работников ИП «Юмагулова Ю.М.», ожидаемый экономический эффект от внедрения новых мероприятий возрастет на 30% и позволит снизить затраты труда, повысится взаимоотношение между коллективом, увеличится прибыль).

Проведение организационных изменений может служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления малым предприятием. В руках компетентного руководителя осуществление организационных изменений представляет собой мощное средство усовершенствования работы предприятия и повышения его эффективности.

## Список литературы

1. Конституция Российской Федерации. - М., 2016.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. - М, 2016.
3. Налоговый кодекс РФ, М.: Индекс-Медиа, 2016.
4. Аоки М. Фирма в японской экономике, 2008.-317 с.
5. Архипова Н. И., Кульба В. В., Косяченко С. А. Организационное управление: Учебное пособие. - М.: ПРИОР, 2016. - 128 с.
6. Аузан А., Крючкова П. Административные барьеры в экономике: задачи деблокирования // Вопросы экономики. - 2015. - № 5.-с.32-35.
7. Базиков А.А. Экономическая теория: Курс лекций. - М.: - ИНФРА - М, 2015.-275 с.
8. Белоусов М.С., Овчинников И.К. Экономика предприятия и отрасли промышленности. - Москва: Высшая школа, 2009.-324 с.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие.-М.: ИНФРА-М, 2008.- 302 с.
10. Виленский А. Финансовая поддержка малых предприятий // Экономист 2016 - №9.-с.27-29.
11. Волков О.В. Экономика предприятия (фирмы): Учебник / О.И. Волков, О.В. Девяткин. - М.: И НФРА-М, 2014.-192 с.
12. Горфинкель В.Н., Швандар С.М., Купряков Н.И. Курс Предпринимательства. - М.: ИНФРА, 2008.-289 с.
13. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности. - М.: ИНФРА - 2009. -206 с.
14. Еваленко М.. Региональное преломление общих проблем развития малого предпринимательства // Российский экономический журнал. - 2016. №2.-с.9-14.
15. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия - М.: КолоС, 2015.-223 с.

16.Коваленко Г., Пономаренко А., Семенцева Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе // Российский экономический журнал. - 2016. - №4.-с.8-9.

17.Козырев В.М. Основы современной экономики: Учебник. -- М.: Финансы и статистика, 2009.-240 с.

18.Курс экономической теории, под редакцией Чепурина М.Н., Киселевой Е.А., "АСА", Киров, 2015.-386 с.

19.Курс экономики: Учебник/ Под ред. Б.А. Райзберга. - ИНФРА - М, 2008.-293 с.

20.Медведев А.М.Методы правового регулирования социально-трудовых отношений на современном этапе экономического развития. Право и государство на рубеже тысячелетий // Межвузовский аспирантский сборник. М. Проспект. 2008. -351 с.

21.Нуртдинова А. Ф. Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений //Институт законодательства исравнительного правоведения при Правительстве РФ. М.-2008.-239 с.

22.Орлова А., Хухрин А. Стратегия управления: теория и реальность. // Вопросы экономики. - 2016. -№12. -с. 24-28.

23.Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы - М., 2009.-371 с.

24.Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии - КноРус, 2009.-320 с.

25.Предпринимательство: Учебник/ Под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 2015.-271 с.

26.Предпринимательское право. - М.: Издательство «ПРИОР», 2008.-248 с.

27.Савченко В. Феномен предпринимательства (экспериментальный курс) // Российский экономический журнал. - 2016 - №9-10.-с.27-31.

28.Сагитдинов М.И.П. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2016. - №6. - с. 23-27.

- 29.Скляренко В.К. Экономика предприятия.- М. : ИНФРА-М, 2008.-361 с.
- 30.Стрижова С.Г. и Азоева Г.Л. Стратегия управления японских компаний. - М., 2009.-212 с.
- 31.Сухарев О. Концепция экономической дисфункции и эволюция фирмы// Вопросы экономики. - 2016. - №10.-с.25.
- 32.Татарников Е.А. Экономика предприятия: учебное пособие для вузов. - М.: Издательство «Экзамен», 2008. -346 с.
- 33.Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015.-297 с.
- 34.Чуев И. Н., Чуева Л. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008.-323 с.
- 35.Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Альфа-Пресс. -217 с.
- 36.Шебанова А.И. Трудовое право и его значение в российской правовой системе. Актуальные проблемы права: теория и практика. Сб. научных статей. Луганск. 2009. - 156 с.
- 37.Шулус А. Становление системы поддержки малого предпринимательства в России (спецкурс) // Российский экономический журнал. - 2008. - №5-6.-с.19-22.
- 38.Экономическая теория. Элементарный курс: учебное пособие/ С.С. Носова.- М.: КНОРУС, 2016.-247 с.
- 39.Экономика: Учеб. для экономич. академий, вузов и факультетов/Под ред. А.С.Булатова.-М.:Бек,2015.- 256 с.
- 40.Устав ИП «Юмагулова Ю.М.»
- 41.Отчетные данные ИП «Юмагулова Ю.М.» за 2014-2016 гг.