



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**ФГБОУ ВО «ЮУГПУ»**  
**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**Совершенствование организации рабочего места персонала как фактор  
роста производительности труда**

**Выпускная квалификационная работа**  
**по направлению 38.03.02 – Менеджмент,**  
**направленность программы бакалавриата: управление человеческими**  
**ресурсами**

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ 409-114-4-1 Юу  
Ческидов Ю.В.

Научный руководитель:  
д.п.н. проф  
\_\_\_\_\_ Саламатов Артем Аркадьевич

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_\_\_ % авторского текста  
Работа \_\_\_\_\_ к защите  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.  
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»  
\_\_\_\_\_ Рябчук П.Г.

**Челябинск, 2017**  
**Оглавление**

Введение	3
<b>Глава 1. Теоретические и методические основы организации труда и рабочего места</b>	<b>10</b>
1.1. Задачи и направления организации труда	10
1.2. Принципы организации труда на рабочем месте и её элементы	14
1.3. Показатели эффективности мероприятий по организации труда	17
<b>Выводы по первой главе</b>	<b>20</b>
<b>Глава 2. Анализ и совершенствование организации рабочего места в ОА «Тандер» г. Южноуральск</b>	<b>23</b>
2.1. Организационная характеристика базы исследования	23
2.2. Анализ внутренней и внешней среды Сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск	27
2.3. Анализ элементов организации труда в АО «Тандер» г. Южноуральск	40
2.4. Рекомендации по совершенствованию организации труда в торговом предприятии АО «Тандер» г. Южноуральск	48
<b>Выводы по второй главе</b>	<b>63</b>
<b>Заключение</b>	<b>65</b>
<b>Глоссарий</b>	<b>67</b>
<b>Список используемой литературы</b>	<b>76</b>

## Введение

**Актуалност на изследването.** През последните години бяха радикални промени в общественото-политическото и икономическото животно на страната. В хода на реформите радикално трансформира в социална и трудова сфера.

В условията на нарастваща икономическа и социална трудност от отношението на хората да работят, да се подобри ефективността на работата и качеството на трудовия живот става все по-спешно. От особена важност са въпросите от научна организация.

Труда като понятие се отнася до целенасочена стока или услуга, човешко производство на дейност и винаги е свързано с физическо и психологическо енергия. Труда като източник на произвежданите продукти, сам по себе си услуга е стока, която се продава на пазара на труда. Следователно, процесът на продажба на пазара на труда на човешките енергийни връзки (неговите способности, умения и материален характер, включително и като духовен произход), както и цената на труда в този случай действа като паричен еквивалент, - заплати.

Организация на труда - неразделна част от икономиката на труда - това организация работещи хора в процеса на производство. Тя насърчава рационалната технология връзка и персонал, за да се оптимизира ефективното използване на човешкия труд, гарантира запазването на здравето на работниците и увеличаване на удовлетвореността от работата, поради промени в съдържанието му. В рамките на организацията на работата, за да се разбере на дейностите за изпълнение на препоръките на науката с оглед рационализиране на процеса на работата.

Въпреки това, процесът на труда се нуждае в организацията, която има за цел да SPO-sobstvomati не само да получи икономическа изгода, но и човешко развитие.

Организация на труда е проблем и преди, и сега е обект на изследване на науката и ежедневната практика на специалисти от предприятия,

организации и фирми. В същността си, носи голям потенциал за подобряване на ефективността на националната икономика и специално производство по отношение на икономическите и социалните резултати от функционирането на работната сила и на технически и технологични средства за производство. Ефикасно и ефективно организиран труд е водещ фактор в развитието на нейната ефективност и намаляване на производствените разходи, което е основа за гарантиране на конкурентоспособността на икономическите субекти на пазарната икономика.

Въз основа на изложеното по-горе, можем да формулираме определение: организация на труда - е на специфичните форми и методи на свързване на хора и технологии в процеса на работа, за да се постигне най-благоприятното въздействие на работното място.

Преход към пазара рязко се влошава проблема с труда нормиране, поиска нови подходи към своята организация. Пазар и конкуренция са се увеличили значението на трудовите стандарти, коренно промениха своята роля в организацията.

В Съветския икономическата система и условията на централизирана организация планиране ние се опитахме да се сложи в правилата повече резерви и по този начин да се осигури спокоен живот, гарантирано от прилагането на плана, получаване на награди и отличия. По този начин, трудови стандарти са един от главните средства за прикриване на производството на резерви. Такава практика е отразена теоретична подкрепа в икономическата литература, справочници, учебници, където процентът на труда се тълкува като мярка за разходите за труд на единица продукция в изхода на производството или на производството за единица време, изпълнението на даден обем от работа или на средствата за производство на услуги в някои оп- ganizatsionno- технически условия. Такива формулировки позволяват монополисти лежах в изчисленията при планирането благоприятен за нормите, отнасящи се до техните специфични организационни и технически условия. Не е случайно, броят на заетите лица

в местни компании е няколко пъти по-висок от броя на работниците и служителите в подобни организации в развитите страни.

Пазар и конкуренция не приемаме никакви правила, сгъване в "определени организационни и технически условия" и признава само социално необходимите разходи за труд. При пазарни условия, скоростта се превръща в средство за скриване на разпоредби в акта за откриване на възможности за намаляване на разходите за труд и броя на служителите, за да се увеличи конкурентоспособността на организацията.

Нормализиране на броя на служителите е ключов елемент, гръбнакът на цялата система на организация на труда, нормиране. В практиката на организацията, за да се изчисли броят на работниците най-често се използва стандартно време за работно време е универсален измерител количеството труд. В допълнение, разходите за труд и положи основата за изчисляване на производствените стандарти, стандартите за обслужване и норми за броя на работниците и служителите.

В съвременните условия той служи като важен конкурентен фактор. Въвеждане на пазара с продукта преди състезанието, като се гарантира желаното качество и по-ниска цена в сравнение с конкурентните колеги - ключът към успеха на бизнеса, както и постоянна стратегия на базата на временни фактори - главното условие за финансова стабилност. Прилагането на тази стратегия е невъзможно без ефективното използване на времето.

Ефективно използване на времето - вечен проблем в страните от много поколения организатори и ръководители на производство. Нейното значение се увеличава, особено при прехода към пазарна икономика. При тези обстоятелства, тя се увеличава цената на всяка минута от работното време, и нейното ефективно използване е увеличението в ритъма на производство, подобряване на качеството на работа, прецизно изпълнение на съотношенията на баланса на производствения процес, намаляване на влиянието на случайни фактори, които влияят неблагоприятно не само на производствения процес, но също и в социалната -psihologichesky климата в

производствени екипи и в крайна сметка - на конкурентоспособността и жизнеспособността на предприятието.

Закон за ефективно използване на времето е универсален и важи за всяко производство, независимо от социалната система и правната форма на дружеството. Ситуацията в местната промишленост задълбочава проблема на работното време, като влизането в пазара, е немислимо без конкурентен продукт, да се чувствате по отношение на качеството, характеристиките на потреблението и на привлекателността на своята конкуренция и има на същата цена, която отговаря на клиента. Спадът в цените или по-високо качество на същата цена се постигне чрез намаляване на производствените разходи, за рационално използване на работното време, увеличаване на производителността на труда във всички сектори и на всички нива на предприятието.

За да се постигне висока ефективност на работа в предприятието, магазин, екипът, във всяко работно място - средства, преди всичко, да се намали, а в идеалния случай се елиминира загубата на работното време, за да се открият и осъзнаят своите резерви, рационално използване на работното време се дължи на развитието на процесите на труда, за спестяване на труд технология, преходът към прогресивно изкуство.

По този начин, в условията на преход към пазарни отношения, увеличаване на ефективното използване на работното време в сферата на материалното производство - най-важният проблем, решаването на който зависи от растежа на производителността на труда, повишаване на ефективността на производството и в крайна сметка, наситеността на конкурентни продукти на пазарите на дребно, подобряване на благосъстоянието на трудовите колективи на предприятия - производители и обществото като цяло.

Целью данной выпускной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование организации труда рабочих местах работников АО «Тандер» г. Южноуральск.

Объект исследования – организация рабочих мест.

Предмет исследования – совершенствование организации труда рабочих местах работников.

Гипотеза: если реализовать мероприятия по совершенствованию системы мотивации сотрудников, то доходы компании вырастит.

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организации труда и рабочих мест как ее элемента;
- дать общую организационно-управленческую характеристику АО «Тандер» г. Южноуральск;
- провести анализ кадрового состава предприятия;
- провести исследование существующей организации труда и его элементов и обозначить ключевые результаты исследования;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации труда и его элементов работников АО «Тандер» г. Южноуральск и предложить программу по их внедрению.

Методологическая база исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Грин Дж., Джордж Т., Кибанов А.Я., Лайл М., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Травин В.В., Феонова М.Р., и др.

Информационным и методическим обеспечением выпускной квалификационной работы являются данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, а также нормативные правовые акты в сфере трудового законодательства.

Методы исследования: Анализ, дедукция, классификация, моделирование, наблюдение, опрос.

База исследования – АО «Тандер» г. Южноуральск. Сеть магазинов «Магнит».

В первой главе рассмотрены теоретические организации труда, приведен анализ основных инструментов организации труда. Изучены методики оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда на предприятии.

Вторая глава посвящена проведению исследования, которое включило анализ хозяйственной деятельности предприятия и исследование мотивации специалистов АО «Тандер» г. Южноуральск. Исследование проводилось с помощью анализа документации, относящейся к различным аспектам управления персоналом, интервьюирования руководителя для уточнения всех граней проблем, касающихся мотивации сотрудников, а также анкетирования сотрудников для выявления степени их удовлетворенности ключевыми факторами рабочей среды и определения основных трудовых ценностей.

В заключительной части второй главы на основании выявленных особенностей мотивации специалистов разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации, а также предложены рекомендации программы по внедрению мероприятий по совершенствованию организации труда на рабочем месте в торговой организации АО «Тандер»..

Для написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники, учебные пособия, статьи из периодических изданий, материалы семинаров по управлению персоналом, электронные периодические издания, а также данные всемирной сети Интернет в области управления персоналом и менеджмента организации.



# **Глава 1. Теоретические и методические основы организации труда и рабочего места**

## **1.1. Задачи и направления организации труда**

В широком смысле под организацией труда понимают «приведение трудовой деятельности в определенную систему, характеризующуюся внутренней упорядоченностью, согласованностью и направленностью взаимодействия людей для реализации совместной программы или цели».

Организация труда на предприятии – это система осуществления трудового процесса, определяющая порядок и условия сочетания и осуществления составляющих его частичных трудовых процессов, взаимодействия исполнителей и их групп со средствами труда и друг с другом для достижения поставленной предметной цели совместной деятельности и обеспечения заданного социально – экономического эффекта.

Для выявления сущности организации труда важно четкое определение ее места в системе организации производства. В одном случае организация производства и организация труда рассматриваются как взаимосвязанные, но относительно самостоятельные направления, в другом – организация труда понимается как составная часть организации производства, которая связана с организацией управления предприятием.

Процесс производства представляет собой органическое соединение орудий, предметов труда и самого труда. Он включает в себя:

- конструкторско-технологическую подготовку производства, заключающуюся в разработке конструкции изделия, технологии его изготовления, подборе оборудования, технологической, организационной оснастки, приспособлений инструмента;
- материальную подготовку производства, обеспечивающую снабжение рабочих мест необходимым сырьем, заготовками, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом;

- организационно-технологическую подготовку производства, обеспечивающую регламентацию функционирования средств производства, их пространственное размещение, последовательность осуществления технологических процессов, операций и работ;

- организацию труда, обеспечивающую установление количественных пропорций живого труда, организацию и обслуживание рабочих мест, использование рациональных методов и приемов труда, установление меры труда для каждого, работающего или для групп работающих, создание благоприятных условий труда, рациональных режимов труда и отдыха;

- организацию управления производством, обеспечивающую установление четкой системы линейного руководства, рациональную организационную структуру управления, учет и контроль за ходом технологического процесса и при необходимости его корректировку.

Исходя из определения организации труда, она призвана решать следующие задачи:

- технико-технологические, которые выражают влияние, оказываемое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор оптимальных вариантов технологических процессов;

- экономические, выражающие направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость изготовления продукции, высокую рентабельность производства;

- психофизиологические, предполагающие создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую работоспособность человека в течение длительного периода времени, сохранение его здоровья;

- социальные, ставящие целью повышение содержательности и привлекательности труда. Они решаются с помощью выбора рациональных форм разделения и кооперации труда, обеспечивающих оптимальное сочетание физических и умственных усилий работающих при выполнении возложенных на них функций или работ.

Все перечисленные задачи решаются в комплексе, причем в увязке не только между собой, но и с совершенствованием техники, технологии, организации производства и управления. Только такой подход может обеспечить максимальную эффективность организации труда, направления которой, исходя из перечисленных групп задач, можно сформулировать следующим образом:

1) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда основана на обособлении частей производственного процесса исходя из их технологических особенностей, выполняемых функций и квалификационных требований к рабочим.

2) организация рабочих мест предполагает оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, приспособлениями и оснасткой, средствами связи, а также их рациональное размещение на рабочей площадке и в рабочей зоне, способствующее применению рациональных методов и приемов труда и в конечном итоге – высокой эффективности труда каждого работника;

3) обслуживание рабочих мест как важный элемент организации труда предполагает по существу поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест исходным сырьем, материалами, заготовками, услугами наладочного и ремонтного характера, транспортным и хозяйственным обслуживанием;

4) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда предусматривает построение любого трудового процесса на основе приемов и методов труда, обеспечивающих

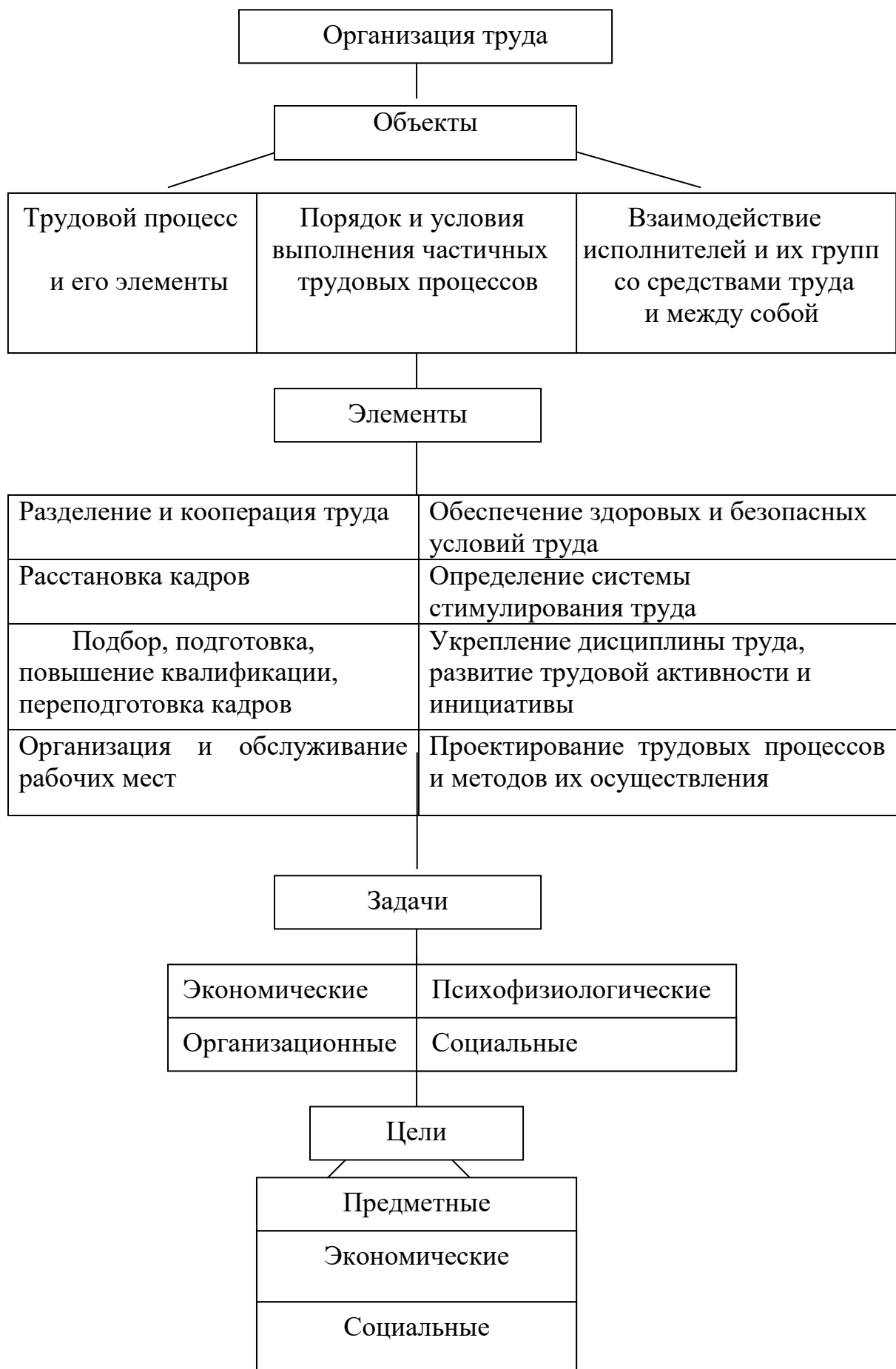
максимальную экономию рабочего времени при наименьших затратах физической энергии и оптимальном темпе работы;

5) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха предполагают установление научно обоснованных годовых, недельных, суточных и сменных режимов труда и отдыха, комфортных условий труда на каждом рабочем месте, обеспечивающих устойчивую работоспособность людей в течение длительного периода времени и сохранения их здоровья;

б) аттестация и рационализация рабочих мест, представляющие собой периодический учет, всестороннюю оценку и аттестацию рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям, а в случае этого несоответствия – разработку мероприятий по их рационализации;

7) нормирование труда, представляющее собой деятельность по управлению трудом и производством, направленную на установление необходимых затрат и результатов труда, а также соответствия между численностью различных групп сотрудников и количеством единиц оборудования.

Указанные направления организации труда неразрывно связаны между собой, поэтому их следует рассматривать как систему. Все они в равной степени относятся к основным и вспомогательным рабочим, специалистам и служащим. На рис.1. представлены основные характеристики организации труда.



**Рисунок 1. Основные характеристики организации труда**

## 1.2. Принципы организации труда на рабочем месте и её элементы

Прежде всего, необходимо выделить принципы всеобщие, применимые для всех случаев организации трудовой деятельности, соблюдение которых обязательно, если организаторы производства и труда намерены решать вопросы по – научному. Такими принципами являются системность, комплексность, экономичность, гуманизация.

Комплексный подход – это всесторонний подход с точки зрения многих наук, занимающихся вопросами организации труда, функционирования человека в производственной сфере, в трудовом коллективе.

Принцип экономичности состоит в том, что одни и те же вопросы организации труда можно решить разными способами, с разными затратами ресурсов, т.е. решения могут быть многовариантными.

Элементы организации трудовой деятельности на предприятии

1. Подбор, подготовка и повышение квалификации сотрудников. Эта работа к организации трудовой деятельности имеет отношение постольку, поскольку, как бы рационально ни была запроектирована организация трудового процесса, результат будет посредственный или плохой, если не подбирать для его осуществления соответствующих работников и не обучать их правилам, приемам и методам эффективной работы.

Профессиональный подбор работников преследует цель определения профессиональной пригодности человека к выполнению конкретной работы. Его задача - отбор наиболее эффективных исполнителей и руководителей для рабочих мест и должностей.

2. Разделение трудовой деятельности. После укомплектования сотрудников на предприятии организация трудовой деятельности начинается с его разделения, которое как элемент организации трудовой деятельности представляет собой обособление видов деятельности работников, установление функций, обязанностей, сферы действия для каждого из них, а также для их групп, образующих разные подразделения.

3. Кооперация трудовой деятельности. Это система производственной взаимосвязи работников при осуществлении трудового процесса и их взаимодействия в подразделении и на предприятии. Кооперация труда неразрывно связана с его разделением.

4. Организация рабочих мест. Место работы - это ограниченная часть территории (или пространства), оснащенная необходимыми средствами производства (орудиями и предметами труда), на которой совершается трудовая деятельность работника или группы объединенных одним заданием работников.

5. Организация обслуживания мест работы. Она предполагает решение следующих взаимосвязанных групп вопросов:

1) установление видов обслуживания, в которых нуждается каждое рабочее место и его работник;

2) определение по каждому виду обслуживания физической нормы обслуживания, обоснование его объема в смену (месяц, год);

3) разработку регламента обслуживания, т.е. его графика с указанием времени, последовательности и периодичности обслуживания;

4) персонификацию обслуживания, то есть закрепления видов обслуживания за определенными исполнителями или подразделениями.

6. Приемы и методы трудовой деятельности. Результат процесса труда в значительной степени зависит от совершенства применяемых приемов и методов труда.

7. Установление норм затрат трудовой деятельности. Нормирование труда закрепляет принятые организационные решения. Нормы времени, выработки, обслуживания, времени обслуживания, численности устанавливают меру труда по выполнению определенных работ в конкретных организационно-технических условиях производства

8. Условия трудовой деятельности. Под ними понимают совокупность факторов внешней производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье людей.

9. Планирование трудовой деятельности. Это сердцевина, стержень организации труда. Хорошо продуманный план трудовой деятельности - важный организующий фактор.

10. Оплата и материальное стимулирование трудовой деятельности. Как элемент организации труда хорошо продуманная система оплаты и материального стимулирования труда обеспечивает его высокую результативность. Организация оплаты труда на предприятии складывается из технического нормирования трудовой деятельности, тарифной или бестарифной систем, форм и систем оплаты, доплат и надбавок к тарифу, систем премирования. В организации оплаты трудовой деятельности большое значение имеет механизм социального партнерства.

11. Дисциплина трудовой деятельности. Понятие «дисциплина» применительно к человеческой деятельности означает строгое следование установленному порядку, соблюдение предписанных правил.

Дисциплина трудовой деятельности как отношение подчинения определенным правилам, требованиям, установленному порядку осуществления трудовой деятельности - это объективная необходимость, свойственная всякому совместному труду.



### **1.3. Показатели эффективности мероприятий по организации труда**

Экономическая эффективность мероприятий по организации труда рассчитывается с целью:

- обоснования выбора наилучшего варианта проектируемой организации труда и разрабатываемых норм и нормативов по труду;
- расчета и обоснования показателей пятилетних и годовых планов по организации труда;
- оценки внедренных мероприятий по организации труда и отражения их эффективности в отчетных документах;
- определения размера премий за разработку и внедрение по организации труда, исходя из фактических результатов.

Определение экономической эффективности мероприятий по организации труда осуществляется на основе методики НИИ труда, которая является обязательной для всех министерств, ведомств, предприятий и организаций. Основными показателями экономической эффективности мероприятий по организации труда, определяющими целесообразность их внедрения, являются: рост эффективности труда; годовой экономический эффект (экономия в рублях). Наряду с основными показателями используются также некоторые дополнительные (частные) показатели. При расчете показателей экономической эффективности учитываются все составляющие их элементы — как переменные, которые прямо пропорциональны объему продукции (работ, услуг), так и условно-постоянные, не подвергающиеся значительным изменениям при изменении объемов производства. Критерием является калькуляция себестоимости, осуществляемая на основе планово-учетных документов.

Показатели экономической эффективности рассчитываются на год (условно-годовая экономия) и с учетом времени внедрения до конца календарного года (текущая экономия). В последнем случае годовую

экономии (по численности, трудоемкости и себестоимости) делят на 12 и умножают на число месяцев, оставшихся до конца года после завершения внедрения мероприятия. Переход от базовой организации труда к новой требует, как правило, трудовых и материальных затрат, связанных с единовременным процессом разработки и внедрения соответствующего мероприятия организации труда. Поэтому при определении экономической эффективности учитывается величина этих затрат, именуемых «единовременными». Сюда входят:

- затраты на научно-исследовательские и проектные работы (включая опытное внедрение проекта);
- стоимость требуемой для реализации мероприятия организации труда, технологической и организационной оснастки, методической и нормативной документации;
- затраты на выполнение подготовительных к внедрению организации труда, работ (привязка проекта, разработка карт организации труда, расчет норм и т. п.);
- затраты, связанные с непосредственной реализацией проекта организации труда (демонтаж старой и монтаж новой оснастки, обучение работников новым приемам и методам труда, организационное обеспечение устойчивости действия новой организации труда);
- затраты на материальное поощрение, стимулирующее работников к переходу на новую организацию и прогрессивные нормы труда.

Фактический срок окупаемости единовременных затрат  $T_{ед}$  определяется отношением единовременных затрат  $Z_{ед}$  к годовой экономии от снижения себестоимости продукции, полученной в результате внедрения мероприятий по организации труда

$$T_{ед} = \frac{Z_{ед}}{(C1 - C2) \times B2}, \quad (17)$$

где  $C1$  и  $C2$  — себестоимость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятия, руб.;  $B2$  — годовой объем продукции (работ) после

внедрения мероприятия в натуральном выражении.

Коэффициент эффективности затрат  $E$  определяется как величина, обратная  $T_{ед}$ .

Полученные показатели  $T_{ед}$  и  $E$  сопоставляются с нормативными —  $T_{ед.н}$  и  $E_n$ . Мероприятие считается эффективным, если срок окупаемости единовременных затрат не выше нормативного, а коэффициент эффективности, наоборот, превышает нормативный. Если мероприятия по организации труда, проводятся одновременно (комплексно) с внедрением новой техники, новой технологии, автоматизацией и механизацией производства, то для разграничения получаемого эффекта рекомендуется использовать следующие принципы:

1) исходить из того, какая цель ставится при разработке того или иного мероприятия, а следовательно, в какой план предусматривается его включить — в план мероприятий по организации труда или в план по внедрению новой техники;

2) учитывать экономическую и социальную направленность разрабатываемого мероприятия — предусматривается ли с его внедрением наращивание мощностей и увеличение выпуска продукции, обновление применяемой техники, повышение качества продукции или главным мотивом является стремление улучшить условия труда, изменить его содержание, повысить работоспособность человека, снизить текучесть рабочей силы и т.п.;

3) по крупным мероприятиям, связанным с одновременной автоматизацией и комплексной механизацией основных и вспомогательных процессов и с решением вопросов организации труда, общий эффект после внедрения мероприятия может быть скорректирован на коэффициент, представляющий отношение суммарного эффекта от внедрения мероприятий по организации труда к общему эффекту от внедрения всех мероприятий планов организации труда и новой техники в отчетном (предыдущем) периоде

## Выводы по первой главе

1. Среди проблем, изучаемых экономикой труда, одна из центральных – рассмотрение показателей эффективности труда. В результате деятельности предприятий производятся товары и предоставляются услуги, которые характеризуются, во-первых, издержками производства, или себестоимостью, а во-вторых, рыночной стоимостью. Соотношение этих двух величин по каждому виду товаров и услуг за определенный период времени, умноженный на их объем, определяет прибыльность и эффективность производства.

2. Для оценки эффективности необходимо сравнивать результаты производства с затратами, связанными с ним. А к затратам относится не только труд, но и материалы, и оборудование, и земля, и энергия и другое.

3. Рост эффективности труда на предприятиях проявляется в виде:

- увеличения массы продукции, создаваемой в единицу времени при неизменном ее качестве;
- повышения качества продукции при неизменной ее массе, создаваемой в единицу времени;
- сокращения затрат труда на единицу производимой продукции;
- уменьшения доли затрат труда в себестоимости продукции;
- сокращения времени производства и обращения товаров;
- увеличения массы и нормы прибыли.

4. На уровень эффективности труда оказывает влияние величина экстенсивного использования труда, интенсивность труда, а также технико-технологический и организационный уровень производства.

5. Показатели эффективности труда классифицируются в зависимости от: способа измерения результата деятельности; вида учитываемых в составе затрат ресурсов; цели и уровня измерения.

6. Можно выделить три основные группы методов измерения эффективности труда:

- Векторные методы предполагают измерение эффективности труда с помощью набора частных показателей.

- Многофакторные методы подразумевают построение единого показателя Выпуск / Затраты, агрегирующего тем или иным способом в числителе все или

- наиболее важные виды продукции, в знаменателе – все или наиболее важные виды затраченных ресурсов.

- Многокритериальные методы используют единый показатель эффективности, полученный агрегированием частных показателей с помощью ранжирования и / или взвешивания.

7. Большое значение, которое имеет рост эффективности труда для отдельных предприятий и всего общества, делает необходимым изучение всех факторов, влияющих на уровень эффективности труда, и вскрытие резервов ее повышения.

8. Факторы – это силы, причины, внешние обстоятельства, воздействующие на какой-либо процесс или явление.

В зависимости от степени и характера влияния на уровень эффективности труда факторы можно объединить в три группы: материально-технические, организационно-экономические и социально-психологические.

9. Резервы роста эффективности труда выступают как неиспользованные возможности сокращения затрат труда под воздействием тех или иных факторов.

10. Резервы роста эффективности труда можно объединить в следующие группы:

- резервы, образующиеся в результате недостаточно эффективного использования материально-технической базы производства (материально-технических факторов);

- резервы, возникающие в результате нерационального соединения материально-технических и личностных факторов (организационных факторов);

- резервы, связанные с недоиспользованием возможностей личностных факторов (социальных факторов).

11. Для подсчета величины резервов используется ряд способов: прямого счета, сравнения, детерминированного факторного анализа, функционально-стоимостного анализа, математического программирования и др.

## **Глава 2. Анализ и совершенствование организации рабочего места в АО «Тандер» г. Южноуральск**

### **2.1. Организационная характеристика базы исследования**

Базой исследования выпускной квалификационной работы послужило торговое предприятие ЗАО «Тандер» – торговая сеть «Магнит». Данное предприятие является лидером на рынке по количеству торговых объектов и территории присутствия в России — 9 955 магазина в формате «у дома», 230 гипермаркетов, 174 магазинов «Магнит Семейный» и 2 2662 магазин косметики в 2 397 населенном пункте (по данным на 31 июля 2016).

Компания с мощной логистической системой, включающей 34 распределительных центра, автоматизированную систему управления запасами и автопарк, состоящий из 5836 грузовых автомобилей, которые обеспечивают своевременную доставку товаров во все магазины сети по всей территории Российской Федерации.

АО «Тандер» является ведущей российской розничной компании по объему продаж товаров. Выручка компании за 2015 год составила 950 613,34 миллионов рублей.

АО «Тандер» так же является одним из крупнейших работодателей — в анализируемой торговой компании работает более 260 000 человек. Розничная сеть «Магнит» неоднократно удостоивалась звания «Привлекательный работодатель года».

В г. Челябинской области на 15.04.2017 года работало 120 магазинов АО «Тандер» из которых 14 в г. Южноуральск. Магазины классифицируются на три типа:

- «у дома»;
- супермаркет;
- гипермаркет.

В таблице 1. Представлен состав магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск в г. Челябинск.

Таблица 1.

## Состав магазинов АО «Тандер» в г. Челябинск

Тип магазина	2014	2015	2016
магазин у дома	76	87	101
супермаркет	11	11	12
гипермаркет	4	6	7
всего	91	104	120

Анализ организационной структуры базы исследования говорит, что штатное расписание на все торговые точки стандартное и устанавливается региональным руководством.

В данной отрасли бизнеса видится огромный потенциал и перспективы развития так, как продажа поддерживается постоянным спросом. К тому же высокая рентабельность способствует быстрому возвращению вложенных средств и получению прибыли. Предприятие в результате своей деятельности тесно взаимодействует с бюджетом - по поводу уплаты налогов, с органами социального страхования – по уплате отчислений на социальные нужды, с органами статистики – по предоставлению необходимых данных.

Организационная структура управления Сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск:

- четкое разделение труда, использование на каждой квалифицированных специалистов;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Система управления предприятием Сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск обладает всеми преимуществами структур бюрократического



типа – рациональность, ответственность и иерархичность. Наблюдается исключение смещения человека и должности, ибо состав и содержание управленческих работ определяются исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих.



**Рисунок 4. Организационная структура магазина АО «Тандер» г. Южноуральск формата «у дома»**

Оргструктура супермаркета представлена на рисунке 1. В процессе осуществления хозяйственной деятельности магазинов постоянно

сталкивается с необходимостью производить денежные расчеты как внутри организации, так и вне ее. Внешние расчеты обусловлены финансовыми взаимоотношениями по поводу поставок продукции, уплаты налогов, получения и возврата кредита. Внутренние расчеты связаны с выплатой заработной платы, дивидендов и т.д.

Таким образом, подавляющее большинство расчетов магазины осуществляет через различные банки. Среди них почетное место занимает «Челиндбанк». «Челиндбанк» присвоил организации номер расчетного счета, на котором сосредотачиваются все свободные средства и с которого производится оплата услуг, работ и т.д. С расчетного счета производятся все платежи в безналичном порядке, в том числе оплата всех налогов и выдача наличных денег. При наличных операциях оформляются объявления на взнос наличными и чек из чековой книжки. Большинство расчетов производятся в безналичной форме, путем перечисления денежных средств со счета плательщика на счет получателя с помощью различных банковских операций, заменяющих наличные деньги в обороте (платежные поручения и денежные чеки).

## 2.2. Анализ внутренней и внешней среды Сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск

Проведем анализ факторов внутренней среды, которые оказывают влияние на величину конкурентоспособности. Среди них можно выделить:

1. Выручка от реализации продукции (товарооборот)
2. Прибыль.
3. Численность сотрудников и его характеристика.
4. Эффективность использования сотрудников.

В таблице 2 представлена средняя выручка от реализации продукции по форматам торговых точек в период 2013 – 2015 гг. Данные говорят о том, что темпы роста выручки от реализации серьезно замедлились. Формат магазинов «у дома» снизил рост с 21,2% до 3,2%; супермаркеты после роста в 42,9% показали рост 11,2; гипермаркеты после 30,4% роста в 2014 году показали падение на 4,4%. Падение среднего чека покупки, сокращения спонтанных покупок объясняются ужесточением финансово – экономического кризиса, развернувшегося в Российской Федерации.

**Таблица 2**

### Средняя выручка от реализации продукции по форматам торговых точек в период 2013 – 2015 гг.

Вид магазина	Период анализа			Индекс	
	2014	2015	2016	2015/14	2016/15
магазин у дома	1414740	1714770	1769520	121,2%	103,2%
супермаркет	1160335	1505625	1064340	129,8%	70,7%
гипермаркет	1096460	1566507	1742510	142,9%	111,2%
Итого	3673548	4788916	4578385	130,4%	95,6%

Изменение среднедневной выручки оказывает влияние на изменение конечных финансовых результатов каждой торговой точки федеральной сети.

В таблице 3 представлена динамика показателей экономической деятельности сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск в г. Челябинск в период 2014-2016 гг.

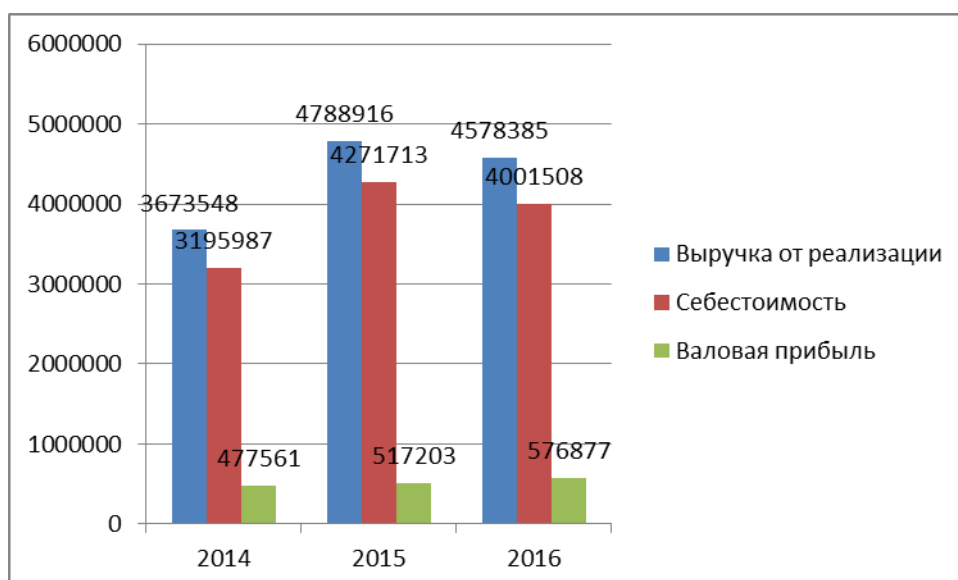
**Таблица 3**

**Динамика показателей экономической деятельности сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск в г. Челябинск в период 2014-2016 гг.**

Показатель	Период анализа			Индекс	
	2014	2015	2016	2015/14	2016/15
Выручка от реализации	3673548	4788916	4578385	130,4%	95,6%
Себестоимость	3195987	4271713	4001508	133,7%	93,7%
Валовая прибыль	477561	517203	576877	108,3%	111,5%
Численность	607	704	808	116,0%	114,8%
Производительность труда	6052	6802	5666	112,4%	83,3%

Из таблицы 3 можно заключить следующее:

Выручка от реализации продукции, как мы это отмечали ранее, упала на 4,4%. Расходы на закуп товаров (себестоимость) снизилась на 6,3%. Это привело к тому, что валовая торговая наценка (валовая прибыль) увеличилась на 11,5% в 2016 году по сравнению с 2015 годом. Рост торговых точек и снижение выручки от реализации каждой из них приводит к падению эффективности труда в 2016 году на 16,7%. На рисунке 6 представлена динамика данных показателей.



**Рисунок 6. Динамика показателей экономической деятельности сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск в период 2014-2016 гг.**

Важное значение для торговой сети имеет эффективность деятельности, тот фактор, который очень сильно зависит от конкурентоспособности. В таблице 4 представлена динамика показателей рентабельности деятельности исследуемой торговой организации.

Мы видим, что показатели рентабельности, показанные в таблице 4 в период анализа снижаются. Рассмотрим персонал предприятия. С ростом числа магазинов в городе Челябинск, происходит рост численного состава. Численность сотрудников каждого формата установлена на высшем уровне холдинга. На 2016 год численность работников составила 808 человек.

**Таблица 4**

**Динамика показателей рентабельности деятельности исследуемой торговой организации**

Показатель	2014	2015	2016
Рентабельность продаж	13,0%	13,0%	10,8%
Торговая наценка	14,9%	12,1%	14,4%

**Таблица 5**

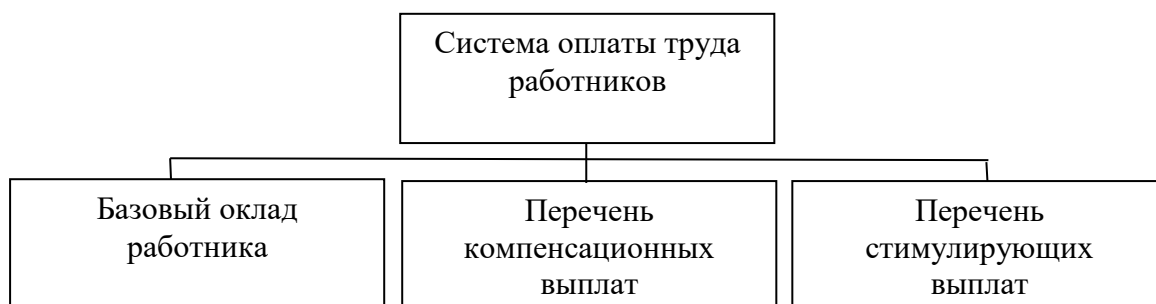
**Динамика численности сотрудников сети магазинов АО «Тандер»  
г. Южноуральск**

Формат	2014	2015	2016
магазин у дома	380	435	505
супермаркет	143	143	156
гипермаркет	84	126	147
Всего	607	704	808

Анализ системы кадрового менеджмента включает в себя:

1. анализ системы оплаты труда;
2. анализ системы мотивации сотрудников;
3. анализ удовлетворенности системой управления сотрудников предприятия.

Оплата труда работников сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск строится на основании следующих ее составляющих:



**Рисунок 7. Схема системы оплаты труда работников сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск**

Рассмотрим анализ средней заработной платы работников исследуемого хозяйствующего субъекта по категориям работников в период 2014 – 2016 гг. Данный анализ представлен в таблице 6.

**Таблица 6**

**Динамика средней заработной платы работников по категориям в сети магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск в г. Челябинск в 2013 – 2015 гг.**

Категория работников	Период			Индекс	
	2014	2015	2016	15/14	16/15
Руководители (директор, начальник отдела продаж, начальник транспортного отдела)	28963	31258	31780	107,9%	101,7%
Специалисты (менеджеры по продажам)	22650	23580	25781	104,1%	109,3%
Служащие (товаровед, кладовщики)	12360	13250	13890	107,2%	104,8%
Рабочие (грузчики, водители)	14589	18630	19780	127,7%	106,2%

Из указанной таблицы видно, что рост средней заработной платы в 2015 году существенно замедлился у руководителей (до 1,7%), вырос у менеджеров по продаже запасных частей (на 9,3%) и существенно сократился у людей рабочих профессий (с 27,7% до 6,2%).

Итак, подведя итоги по проведенному анализу, можно сделать следующие выводы.

Сеть магазинов АО «Тандер» г. Южноуральск в г. Челябинск. имеет ряд преимуществ, такие как:

- солидный имидж организации;
- большой охват территории;
- высокое качество предлагаемых услуг;
- широкий ассортимент.

Так же организация имеет и ряд недостатков:

- отсутствие парковок, низкая скорость обслуживания и низкого качества мерчендайзинг;

- высокая цена на товары

Возможностями организации являются:

- выход на рынок нового поставщика продукции
- рост цен у основных конкурентов
- заключение договора на поставку материалов со скидкой

Из которых самые существенные это выход на рынок нового поставщика продукции и рост цен у основных конкурентов. Два данных фактора позволят предприятию значительно повысить свою конкурентоспособность. Заключение выгодного договора так же является достаточно важной возможностью, которую нельзя упускать из виду.

Угрозами организации являются:

- выход на рынок крупных конкурентов (X5 Ретейл)
- снижение покупательской способности
- снижение цены у основных конкурентов

Причем самыми серьезными угрозами из них являются выхода на рынок крупной организации – конкурента и снижение цен у основных конкурентов.

Для снижения влияния неблагоприятных факторов на конкурентоспособность предприятия можно предложить следующее:

– расширить ассортимент предлагаемых услуг. Это приведет к привлечению дополнительных клиентов и покупателей, а, следовательно, увеличит товарооборот и повысит доход предприятия. Для того, чтобы расширить ассортимент, необходимо

- привлечь новых поставщиков;
- произвести модернизацию предприятия и используемого оборудования. Это позволит значительно увеличить оборот предлагаемых услуг предприятия.

При реализации данных предложений предприятие сможет за короткие сроки увеличить свою конкурентоспособность и занять более выгодное место на рынке.



### **2.3. Анализ элементов организации труда в АО «Тандер» г. Южноуральск**

В качестве анализируемого элемента организации труда

Соответственно выделяются следующие основные направления организации труда:

- улучшение организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров;
- укрепление дисциплины труда и развитие инициативы.

Система социальной защиты работников АО «Тандер» г. Южноуральск включает в себя как государственные механизмы по реализации закрепленных социальных, правовых и экономических гарантий сотрудникам, так и корпоративные социальные программы, обеспечивающие достойный уровень жизни людей. К слагаемым социальной защищенности относятся и такие формы деятельности, как реализация системы медицинского обеспечения, страхования и оздоровления работников, страхование от несчастных случаев, поддержание и развитие системы дополнительного негосударственного пенсионного обеспечения бывших работников предприятия, реализация благотворительных программ, а также содействие работникам в решении жилищной проблемы.

Ежегодно все работники АО «Тандер» г. Южноуральск страхуются в ОАО «Капитал Страхование» по договору коллективного добровольного медицинского страхования. Всем работникам обеспечено обязательное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев.

В течение года персонал предприятия пользуется услугами врачей цеховой медицинской службы. Первичная медико-санитарная помощь круглосуточно оказывается в здравпункте предприятия. Все желающие работники предприятия получают прививки от клещевого энцефалита, гриппа и ОРВИ. Весь персонал обеспечивается препаратами

неспецифической профилактики. Три раза в год работники принимают участие в Дне донора.

Ежегодно на предприятии проводится профилактический медицинский осмотр работников. По итогам профосмотра делаются выводы о наиболее эффективном лечении, оздоровлении и мерах по профилактике заболеваемости. Нуждающимся в лечении работникам предоставляются санаторно-курортные путевки на курорты «Усть-Качка», «Ключи», «Демидково», «Нижне-Ивкино», «Обуховский», в профилакторий «Гармония». Дети работников обеспечены отдыхом в ДОЛ «Орленок».

С 1998 года в АО «Тандер» г. Южноуральск функционирует система негосударственного пенсионного обеспечения, и работники имеют возможность начать оформление дополнительных негосударственных пенсий за счет финансовых средств предприятия.

ООО «Магнит» решает вопрос улучшения жилищных условий своих работников. Для решения жилищной проблемы на предприятии в 2010 году была разработана и утверждена в соответствии с государственной целевой программой «Жилище» программа жилищного (ипотечного) кредитования работников. В результате реализации этой Программы с 2010 по 2014 год получили жилищный кредит и приобрели жилье около 1000 работников предприятия. Очередь нуждающихся в улучшении жилищных условий сократилась более чем в четыре раза. Систематически ведется работа по совершенствованию существующей Программы, в рамках которой вырабатываются новые пути реализации, более доступные для работников и менее затратные для предприятия. С 2009 года решение жилищной проблемы очередников предприятия осуществляется по-новому, в рамках реализации «Положения о предоставлении субсидий работникам АО «Тандер» г. Южноуральск. при приобретении ими жилых помещений с использованием банковского ипотечного жилищного кредита».

Кроме того, предприятие решает проблему обеспечения нуждающихся работников местами в общежитиях, принадлежащих Некоммерческому партнерству «Жилкомсервис».

АО «Тандер» г. Южноуральск. реализует социальные благотворительные программы через Некоммерческую организацию «Благотворительный фонд «СОГЛАСИЕ». Одной из основных благотворительных программ, реализуемых Фондом, является социальная программа помощи неработающим пенсионерам и инвалидам предприятия, состоящим на учете в общественной организации пенсионеров «Торговый работник». Сегодня на учете в организации состоят более 170 человек. Организация ветеранов является самостоятельной общественной организацией, действующей на основании Устава, в котором определены ее цели и задачи. Организация имеет свое помещение во Дворце культуры Железнодорожников. Исполнительным органом является Совет ветеранов во главе с председателем.

Социальная защита пенсионеров и инвалидов предприятия осуществляется по нескольким направлениям:

- ежемесячное благотворительное пособие на лицевые счета пенсионеров и инвалидов, размер которого зависит от стажа работы на предприятии;
- адресная целевая помощь в экстренных случаях;
- финансирование содержания помещения организации ветеранов, проведение праздничных мероприятий, оздоровление и т.д.

АО «Тандер» г. Южноуральск организует для ветеранов предприятия экскурсионные поездки. В районной поликлинике ветеранов обслуживает участковый врач терапевт, который также ведет прием и в помещении Совета ветеранов. Ежегодно предприятие предоставляет 10 бесплатных путевок в профилакторий «Янгантау». Работает бесплатная парикмахерская, где пенсионеров обслуживают мужской и дамский мастер. Активно действует библиотека. Предприятие устраивает для своих ветеранов праздники во

Дворце культуры Железнодорожников, концерты с участием профессиональных артистов, с праздничным столом, с танцами.

Коллективный договор между администраций и профсоюзным комитетом АО «Тандер» г. Южноуральск. содержит социальные льготы, гарантии и компенсации, предоставляемые работникам предприятия сверх установленных Законодательством РФ.

Некоторые из них:

- женщинам, имеющим детей в возрасте до 14 лет, предоставляется один дополнительный день отдыха в месяц, указанная льгота распространяется и на отцов, воспитывающих детей без матери;

- работникам предприятия предоставляется право на кратковременные отпуска с сохранением и без сохранения заработной платы;

- выплачивается единовременное пособие в размере 3-х минимальных размеров оплаты труда, установленных законодательством РФ, женщинам при рождении ребенка;

- работающим женщинам предоставляется возможность проведения медицинского обследования, лечения, получения медицинских консультаций в рабочее время по согласованию с непосредственным руководителем;

- семьям, имеющим детей, компенсируется стоимость путевок в детские оздоровительные лагеря (80% стоимости);

- при увольнении на пенсию работникам выплачивается единовременное пособие в зависимости от стажа работы в соответствии с действующим Положением;

- дети работников в возрасте до 15 лет обеспечиваются бесплатными новогодними подарками;

- работникам предприятия ежегодно выплачиваются вознаграждения в виде подарков к Международному женскому дню 8 Марта и ко Дню защитника Отечества (23 февраля);

- работникам выплачивается материальная помощь к ежегодному отпуску.

## Социальная политика АО «Тандер» г. Южноуральск.

### Цели:

- ◆ Обеспечить социальную стабильность и защищенность работников Общества, как важнейшее условие эффективного решения производственных задач и достижения стратегических целей
- ◆ Способствовать обеспечению социальной стабильности в г. Южноуральск и Челябинской области

### Принципы:

- ◆ Работники - главная ценность Общества
- ◆ Соблюдение прав и свобод личности
- ◆ Баланс интересов акционеров, работников, партнеров, государства и общества
- ◆ Прозрачность механизмов социальной защиты для всех работников

### Средства для достижения поставленных целей:

#### Реализация комплекса программ по направлениям:

- ◆ условия труда и промышленная безопасность
- ◆ заработная плата и выплаты социального характера
- ◆ медицинское обеспечение, страхование и оздоровление
- ◆ негосударственное пенсионное обеспечение
- ◆ улучшение жилищных условий
- ◆ благотворительность
- ◆ социальная поддержка пенсионеров и инвалидов
- ◆ повышение уровня квалификации работников

#### Обязательства руководства:

- ◆ Обеспечить соблюдение провозглашенных принципов и предоставление необходимых ресурсов для достижения целей социальной политики
- ◆ Соблюдать нормы международного права, законодательство РФ и требования внутренних документов Общества, касающихся вопросов социальной ответственности

◆ Выполнять требования стандарта SA 8000 "Социальная ответственность"

◆ Постоянно повышать уровень социальной ответственности и совершенствовать механизмы социальной защищенности работников

Организация охраны труда на предприятии

Сложность современного производства требует комплексного подхода к охране труда. В этих условиях наше предприятие решает следующие задачи:

- обучение работающих вопросам охраны труда;
- обеспечение безопасности производственного оборудования;
- обеспечение безопасности зданий и сооружений;
- обеспечение работающих средствами индивидуальной защиты;
- обеспечение оптимальных режимов труда и отдыха;
- обеспечение безопасности производственных процессов;
- нормализация условий труда и др.

Одним из важнейших направлений охраны труда на предприятиях является обеспечение работников инструкциями по охране труда. Данная работа должна осуществляться в соответствии с "Методическими указаниями по разработке правил и инструкций по охране труда", утверждёнными постановлением Минтруда РФ N 129 от 1 июля 1993 года.

Инструкция по охране труда - нормативный акт, устанавливающий требования по охране труда при выполнении работ в производственных помещениях, на территории предприятия, на строительных площадках и в иных местах, где производятся эти работы или выполняются служебные обязанности.

Инструкции по охране труда могут быть типовые (отраслевые) для работников предприятий, участков и конкретного рабочего места. Инструкции по охране труда разрабатываются на основе межотраслевых и отраслевых правил по охране труда и не должны им противоречить.

Утверждённые инструкции для работников учитываются службой охраны труда предприятия в журнале учёта. Надзор и контроль за соблюдением правил и инструкций по охране труда осуществляется федеральными органами надзора.

Инструкции для работников по профессиям и на отдельные виды работ разрабатываются в соответствии с утверждённым работодателем перечнем, который составляется при участии руководителей подразделений, служб главных специалистов и др. Разработка инструкций для работников осуществляется на основе приказа работодателя.

Инструкции для работников разрабатываются руководителями подразделений (цехов, отделов, лабораторий и др.).

Служба охраны труда организации осуществляет контроль за своевременной разработкой и пересмотром инструкций для работников, а также оказывает методическую помощь разработчикам.

Типовая инструкция и инструкция для работников должны содержать следующие разделы:

- общие требования безопасности;
- требования безопасности перед началом работ;
- требования безопасности во время работы;
- требования безопасности в аварийных ситуациях;
- требования безопасности по окончании работы.

Если безопасность выполнения работы обусловлена определёнными нормами, то они должны быть указаны в инструкции (величина зазора, расстояния и т.п.).

Проверка инструкций на соответствие требованиям действующих государственных стандартов, санитарных норм и правил должна проводиться не реже одного раза в 5 лет.

Проверка инструкций для работников по профессиям или по видам работ, связанным с повышенной опасностью, должна проводиться не реже одного раза в 3 года.

Если в течение срока действия инструкции условия труда работников на предприятии не изменились, то приказом работодателя действие инструкции продлевается на следующий год, о чём делается запись на первой странице инструкции (штамп "Пересмотрено", дата и подпись лица, ответственного за пересмотр инструкции).

У руководителя подразделения организации должен постоянно храниться комплект действующих в подразделении инструкций для работников всех профессий и по всем видам работ.

Инструкции работникам могут быть выданы на руки под расписку в личной карточке инструктажа для изучения при первичном инструктаже, либо вывешены на рабочих местах или участках, либо храниться в ином месте, доступном для работников.

Контроль организации охраны труда на предприятии осуществляется:

- работодателем и руководителями подразделений;
- через совместный административно-общественный контроль;
- через контроль вышестоящей организации;
- инспекторами государственного специального надзора (Госгортехнадзор, Госэнергонадзор, Госсанэпиднадзор, Госатомнадзор и др.);
- инспекторами государственной службы по охране труда (государственные инспекторы Рострудинспекции и работники подразделения по охране труда органа по труду субъекта Федерации);
- через смотры по охране труда и технике безопасности.



## **2.4. Рекомендации по совершенствованию организации труда в торговом предприятии АО «Тандер» г. Южноуральск**

В качестве мер по совершенствованию организации труда работников АО «Тандер» г. Южноуральск. нами предлагается:

1. Предложить комплекс дополнений и изменений в действующую практику укрепление дисциплины труда и развитие инициативы работников предприятия.
2. Предложено 7 проектов по улучшению условий труда, и организаций рабочего места работников предприятия.

### **Меры по укреплению дисциплины труда и развитие инициативы работников предприятия.**

Ввести в использование систему добровольного медицинского страхования от несчастных случаев, заболеваний и травм работников, проработавших более 1 года на предприятии.

При наличии финансовых возможностей штатным работникам ООО по их личному заявлению, если иное не оговорено в данном Договоре, предлагается обеспечивать следующие виды социальной поддержки:

При предоставлении работнику ежегодного основного оплачиваемого отпуска при стаже работы в АО «Тандер» г. Южноуральск. не менее 1 года выплачивается материальная помощь в размере до 50% должностного оклада. Конкретный размер материальной помощи работнику устанавливается директором.

Работникам пенсионного возраста, имеющим непрерывный стаж работы в АО «Тандер» г. Южноуральск. не менее 15 лет при увольнении по уважительным причинам (кроме случаев увольнения, я перевода по инициативе работника) может быть выплачена материальная помощь в сумме трехкратного размера должностного базового оклада. Вышеназванная материальная помощь выплачивается работнику 1 раз.

Работникам, дети которых идут в первый класс или заканчивают полную среднюю школу может быть оказана материальная помощь при наличии непрерывного стажа работы в АО «Тандер» г. Южноуральск. не менее 3-х лет.

Работницам АО «Тандер» г. Южноуральск. при рождении ребенка может быть оказана материальная помощь. Условие – непрерывный стаж работы в ООО не менее трех лет.

Работникам, имеющим детей младшего школьного возраста (с 1 по 4 класс включительно), предоставляется гарантированный нерабочий день 1 сентября с сохранением заработной платы.

Работникам, имеющим детей школьного возраста может оказываться материальная помощь для приобретения путевок детям в летние оздоровительные лагеря. Условия – непрерывный стаж работы в АО «Тандер» г. Южноуральск..

Работник АО «Тандер» г. Южноуральск. в случае непредвиденных обстоятельств может имеет право на безвозмездное использование автотранспорта предприятия для бытовых нужд в черте города и пригородной зоне (при наличии возможностей).

В случаях смерти работника, близких родственников (родители, жена, муж, дети) может быть оказана материальная помощь семье умершего работника или одному из работников (если в институте работают несколько членов семьи).

При утрате домашнего имущества в результате стихийных бедствий, пожаров, хищений работнику может быть оказана материальная помощь (при документальном подтверждении данного факта в соответствующих органах). Размер материальной помощи определяется не менее 3000 рублей.

Дополнительные социальные гарантии в области здравоохранения и отдыха работников:

– оплата лечения, в том числе оперативного, лекарственное обеспечение, медицинское обследование работников по отдельным

программам согласно Договорам добровольного медицинского страхования работников;

– предоставление путевок на базу отдыха Работникам и членам их семей, неработающим пенсионерам;

Работодатель, по нашему мнению, должен:

– реализацию программы «Корпоративная пенсия» при вы ходе на пенсию работников со стажем работы в АО «Тандер» г. Южноуральск. не менее 25 лет.

– награждение сотрудников знаками отличия за добросовестный труд с учетом непрерывного стажа работы в АО «Тандер» г. Южноуральск. (20 лет – бронзовый знак, 25 – серебряный, 30 – золотой);

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

На основе анализа, проведенного в предыдущих параграфах выпускной квалификационной работы целесообразно предложить следующие мероприятия:

Мероприятия по совершенствованию условия труда на предприятии АО «Тандер» г. Южноуральск.

1) Установить электрическую передвижную таль Podem ВУ094(М) в проходе аккумуляторной в холодильных установках.

Улучшение- ликвидация ручного труда, механизация процесса снятия, обслуживания и установки аккумуляторов работниками ООО «Дикси»

- ликвидация травматизма

- высвобождение работников

2) Установить тепловые завесы Ballu ВНС-9 TR на 16 отгрузочных малых ворот основного логистического центра.

Улучшение- ликвидация потоков холодного воздуха, сквозняков в зимнее время.

- повышение температуры на складе.
- устранение ОРЗ.

3) Построить 2 подъездных тамбура для большегрузных автомобилей на большие ворота основного логистического центра.

- Улучшения-- ликвидация сквозняков
- устранение ОРЗ.

4) Установить дополнительное освещение на основном логистическом центре.

- Улучшения - повышение эффективности труда.
- снижение травматизма
  - снижение напряжения глаз в процессе труда.

5) Организовать ремонтную зону для электропогрузчиков и электроштабелеров, снабженную необходимым оборудованием для транспортировки груза.

- Улучшения - сокращение время ремонта
- централизованность ремонта
  - освобождение проходов

6) Оборудовать отдельную комнату приема пищи для работников основного склада.

- Улучшения - соблюдение правил санитарии и гигиены

7) Выделить помещение под создание комнаты психологической разгрузки.

Улучшение - при постоянной и напряженной работе и высоким шумовым показателем, работники получают возможность снимать стресс и тем самым поддерживать работоспособность.

8) Создать систему управления охраной труда, обеспечить трехступенчатый контроль

- Улучшения- повышение эффективности работ по охране труда

- получение оперативной информации по изменению условий труда
- возможность административного контроля за состоянием условий охраны труда

#### Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

1) Произведем расчет мероприятия – установка тепловых завес на малые ворота предприятия. Для защиты склада от охлаждения и отсечения холодного уличного воздуха в зимнее время установим тепловые завесы Ballu ВНС-9 TR на эти ворота. Воздушная тепловая завеса - это вентилятор подвесного типа, предназначенный для подачи обогреваемого (или холодного) воздуха.

Располагаясь над дверным проемом или сбоку от него, завеса создает мощный воздушный поток, который служит невидимым барьером между помещением и улицей, благодаря чему холодный воздух практически не проникает вовнутрь. Массивный воздушный барьер тепловых завес надежно сохраняет тепло, холод и чистый воздух даже при открытых дверях любых помещений. К тому же, помещение надежно защищается от пыли, неприятных запахов, летающих насекомых. Поэтому завеса не останется без дела и летом, сохраняя внутри бодрящую прохладу.

Воздушные тепловые завесы являются энергосберегающим оборудованием и обеспечивают комфортные условия в помещении с минимальными затратами.

ВНС – 9 TR - тепловая завеса, которая создает высокоскоростной воздушный поток, разделяющий окружающую среду внутри и снаружи помещения на две температурные зоны.

**Таблица 9.**

#### **Технические характеристики тепловой завесы Ballu ВНС-9 TR**

Мощность ступеней	0/6.0/9.0 КВт
-------------------	---------------

Напряжение	380 В
Частота	50 Гц
Высота установки	3.0 м
Скорость потока	7.0 м/сек
Повышение температур	17 °С
Производительность по воздуху	1600 м3/час
Способ монтажа	гориз/верт
Нагревательный элемент	ТЭН
Размер (высота)	230 мм
Размер (глубина)	215 мм
Длина	1500 мм
Вес	28.0 кг

В качестве нагревательного элемента в тепловой завесе BALLU ВНС-9 TR используется высокоэффективный ТЭН, который не выжигает кислород. Универсальное размещение позволяет разместить завесу как над проемом так и сбоку (справа или слева). Управляется завеса с помощью выносного пульта со встроенным термостатом, который позволяет поддерживать необходимую температуру в помещении.

Завеса изготовлена из листовой стали, покрытой высококачественным полимерным покрытием. Внутри корпуса расположены два вентиляторных блока с трубчатыми оребренными электронагревателями. Вентиляторы всасывают воздух через переднюю перфорированную стенку корпуса, поток воздуха, проходя через электронагреватели, нагревается и выбрасывается через решетки в виде узкой направленной струи. Управление завесой осуществляется с выносного пульта управления. Пульт управления позволяет поддерживать необходимую температуру воздуха вблизи проема и регулировать тепловую мощность завесы.

Отличительные особенности

- нагревательный элемент «ТЭН»

- современный дизайн
- пульт ДУ
- мощный тепловой поток
- передовые технические характеристики
- низкий уровень шума
- сниженная вибрация
- антикоррозийная устойчивость
- защита от перегрева
- длительный срок эксплуатации
- несложный монтаж

Тепловая завеса ВНС-9 TR легко устанавливается в горизонтальном положении или вертикальном, что обеспечивает равномерное распределение воздушного потока по всей ширине дверного проема.

Воздушные тепловые завесы широко используется во входах в помещения, в проемах где, нет возможности отгородиться от холодного воздуха зимой или от теплого летом.

Цена в магазине: 16 099 руб., поставщик Русклимат Челябинск.

Приведем необходимые исходные данные для расчета (см. таблица 10).

**Таблица 10.**

**Исходные данные**

№ п/п	Показатели	Значение показателей
1.	Численность работников, охваченных мероприятием, чел. Ч	142
2.	Величина потерь рабочего времени, дней часов. t1	1136 12496
4.	Годовой фонд рабочего времени, дни часы	177 1947
5.	Годовой фонд оплаты труда одного работника,	171,84

	тыс. руб.	
6.	Среднесписочная численность, чел.	880
7.	Нормативный коэффициент окупаемости, %	15
8.	Единовременные затраты, тыс. руб.	257548

Экономия времени ( $\Delta_v$ ) составит 12496 чел./часов

Экономия численности (4):

$$\Delta_{\text{ч}} = 12496 / (353 * 11) = 3,22 \text{ человека}$$

Экономия по заработной плате(5):

$$\Delta_{\text{з/п}} = 3,22 * 171840 = 553324,8 \text{ руб.}$$

Экономия по отчислениям во внебюджетные фонды(6):

$$\Delta_{\text{вн.ф.}} = 0,26 * 553324,8 = 143864,45 \text{ руб.}$$

Экономия себестоимости(7):

$$\Delta_{\text{с/с}} = 553324,8 + 143864,45 = 697189,25 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект(8):

$$\Delta_{\text{г}} = 697189,25 - 0,15 * 257548 = 658557,05 \text{ руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости (9):

$$\text{Ток} = 257548 / 658557,05 = 0,39 \text{ года.}$$

Следовательно через 0,39 года или 4,7 месяца предлагаемое мероприятие полностью окупится.

2) Произведем расчет мероприятия – установка дополнительного освещения на основном складе.

Недостаточное освещение основного склада приводит к быстрому утомлению, уставанию глаз работников, и как следствие вызывает недомогание, и травмам. При погрузочно – разгрузочных работах и наличии низкого уровня освещения травмы неизбежны, так как на предприятии постоянно протекают погрузочно – разгрузочные работы. Кроме этого на территории склада движутся транспортные средства и при плохой освещенности возможны столкновения и наезд на работников.



На основании опроса работников предприятия, на основном складе происходит до 10 несчастных случаев в год с временной потерей трудоспособности от 1 до 5 дней, но в связи с тем, что на предприятии нет системы контроля они скрываются, в результате внедрения мероприятия исключатся травмы и невыходы на работу работников основного склада по причине травм.

Стоимость 1 светильника на рынке Южноуральска составляет 520р. Приведем необходимые исходные данные для расчета (см. таблица 11).

**Таблица 11.**

**Исходные данные**

№ п/п	Показатели	Значение показателей
1.	Численность работников, охваченных мероприятием, чел.	142
2.	Величина потерь рабочего времени, дней часов. t1	50 550
4.	Годовой фонд рабочего времени, дни часы	177 1947
5.	Годовой фонд оплаты труда одного работника, тыс. руб.	171,84
6.	Среднесписочная численность, чел.	880
7.	Нормативный коэффициент окупаемости, %	15
8.	Единовременные затраты, тыс. руб.	50960

Согласно СНИП 23-05-98 выполняемые зрительные работы относятся к V разряду зрительных работ (способность различать детали от 1 до 5 мм) . Подразряд зрительных работ – В, так как фон средний, а контраст объекта с фоном тоже средний.

Искусственное освещение нормируется по СНиП 23-05-98, согласно результатам аттестации ПДУ освещения рабочей поверхности должно быть равно 200 лк. Для создания такого уровня освещенности используются светильники ЛПО-60 4\*90, содержащие по четыре лампы ЛБ мощностью по 60 Вт, светоотдачей 90 лм/Вт.

Необходимое количество светильников рассчитаем по формуле:

$$N = \frac{E_H \cdot K_3 \cdot S \cdot z}{n \cdot F \cdot \eta};$$

где: N - количество светильников, шт.;

E<sub>H</sub> - нормируемая минимальная освещенность, лк;

K<sub>3</sub> = 1.3. - коэффициент запаса, зависящий от содержания пыли в помещении, раз (принимается в пределах от 1.3. до 2.0 в зависимости от содержания пыли в производственных помещениях с учетом регулярной очистки светильников и вида источника света);

S - площадь освещаемого помещения, м<sup>2</sup>;

z - коэффициент неравномерности освещения;

n=4 - число ламп в светильнике, шт;

F=3200 лм - световой поток одной лампы;

η - коэффициент использования светового потока, зависящий от индекса помещения.

Рассчитаем индекс помещения по следующему выражению:

$$i = \frac{A \cdot B}{h \cdot (A + B)};$$

где: i - индекс помещения;

A - длина помещения, м;

B - ширина помещения, м;

h - расчетная высота, м.

Определим расчетную высоту как

$$h = H - h_1 - h_2;$$

где: H - высота помещения, м;

$h_2$  - высота свеса, м;

$h_1$  - высота рабочей поверхности, м.

Высота помещения  $H=7$  м, высота рабочей поверхности  $h_1=0.5$  м, высота свеса для данного типа светильников  $h_2=0$  м. Подставляя данные величины в формулу (12), получаем:

$$H=7-0-0,5=6,5 \text{ м.}$$

При длине  $A=160$  м и ширине  $B=90$  м индекс помещения, согласно выражению (11), составит:

$$i=140*80/6.5*(140+80)=11200/1430=7,83$$

Принимая коэффициент отражения от стен и потолка равными 50% и 30% соответственно и с учетом полученного индекса помещения и типа светильника, величина использования светового потока составляет  $\eta=49\%$ . При норме освещенности 200 лк, площади помещения  $S=11200$  м<sup>2</sup>, коэффициент неравномерности освещения  $z=1.1$ , коэффициент запаса  $K_3=1.3$ , световом потоке одной лампы 5400 лм, количество светильников, согласно формуле (10), составит:

$$N=200*1.3*11200*1.1/4*5400*0.49= 3203200/ 10584 =303 \text{ шт.}$$

Найдем фактическое установленное количество ламп исходя из замеров полученных при проведении аттестации  $E_n= 135$ лк.

$$N_{\phi}= 135*1.3*11200*1.1/4*5400*0.49=2162160/10584=205 \text{ шт.}$$

Найдем количество ламп, недостающих для нормы:

$$303-205=98 \text{ шт.}$$

Экономия времени:

$$Э_в=550 \text{ чел./часов}$$

Экономия численности(4):

$$Э_ч=550/(177*11)=0,28 \text{ человека}$$

Экономия по заработной плате(5):

$$Э_{з/п}=0,28 *171840= 48115,2\text{руб.}$$

Экономия по отчислениям во внебюджетные фонды(6):

$$Э_{вн.ф.}=0,26*48115,2=12509,95\text{руб.}$$

Экономия себестоимости рассчитывается по формуле(7):

$$\text{Э}_{с/с}=48115,2 +12509,95=60625,15\text{руб.}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект(8).

$$\text{Э}_г=60625,15 -0,15*50960=52981,15 \text{ руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости (9):

$$\text{Ток} =50960/52981,15=0,96 \text{ года.}$$

Следовательно, через 0,96 года или 11,5 месяца предлагаемое мероприятие полностью окупится.

Занесем показатели экономической эффективности предлагаемых мероприятий в сводную таблицу 12.

**Таблица 12.**

**Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.**

№	Содержание мероприятия	Затраты Руб.	Показатели экономической эффективности				
			Экономия численности, Чел.	Экономия по заработной плате, Руб.	Экономия по отчислениям во внебюджетные фонды, руб.	Годовой экономический эффект, руб.	Срок окупаемости мероприятия, лет.
1.	Механизация операции снятия и установки аккумулятора	66000	0,27	46396,8	12063,1	48559,9	1,36
2.	Установка	257548	3,22	553324	143864	658557	0,39

	ТЕПЛОВЫХ завес на малые ворота						
3.	Установка дополнител ьного освещения на основном складе	50960	0,28	48115,2	12509	52981,15	0,96
Все го		359468	3,77	647837	168438	760098	

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий приведет к росту эффективности функционирования предприятия за счет совершенствования условий труда на предприятии.

3) Произведем расчет мероприятия – установка электрической передвижной тали Rodem ВУ094(М) грузоподъемностью 1т. максимальная высота подъема 3,2м, производство Болгария, стоимость 66 000.00 руб. Дистрибьютор в Челябинске «Погрузчик сервис – Челябинск (ПСО)», в результате будет достигнута механизация операции снятия и установки аккумулятора на электропогрузчики и электроштабелеры для проведения зарядки и обслуживания аккумуляторов. Приведем необходимые исходные данные для расчета (см. таблица 13.).

**Таблица 13.**

**Исходные данные**

№ п/п	Показатели	Значение показателей
----------	------------	-------------------------

1.	Численность работников, охваченных мероприятием, чел. Ч	3
2.	Величина внутрисменных потерь рабочего времени, мин. t1	60
3.	Отчисления во внебюджетные фонды, %	26
4.	Годовой фонд рабочего времени, дни часы	177 1947
5.	Годовой фонд оплаты труда одного работника, тыс. руб.	171,84
6.	Среднесписочная численность, чел.	880
7.	Нормативный коэффициент окупаемости, %	15
8.	Единовременные затраты, тыс. руб.	66000

Рассчитаем экономию времени.

$$\mathcal{E}_B = (t_1 * Ч * ФРВ) / 60$$

Подставим исходные данные.

$$\mathcal{E}_B = (60 * 3 * 177) / 60 = 531 \text{ чел./часов}$$

Экономия численности:

$$\mathcal{E}_Ч = \mathcal{E}_B / \Phi_{Г.В.},$$

где  $\Phi_{Г.В.}$  - годовой фонд рабочего времени, час.

Подставив значения, получим:

$$\mathcal{E}_Ч = 531 / (177 * 11) = 0,27 \text{ человек}$$

Экономия по заработной плате:

$$\mathcal{E}_{З/П} = \mathcal{E}_Ч * \Phi_{ОТ}$$

Следовательно, получается:

$$\mathcal{E}_{З/П} = 0,27 * 171840 = 46396,8 \text{ руб.}$$

Экономия по отчислениям во внебюджетные фонды:

$$\mathcal{E}_{Вн.ф.} = 0,26 * \mathcal{E}_{З/П}$$

$$\mathcal{E}_{Вн.ф.} = 0,26 * 46396,8 = 12063,1 \text{ руб.}$$

Экономия себестоимости рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{c/c} = \mathcal{E}_{з/п} + \mathcal{E}_{вн.ф.}$$

$$\mathcal{E}_{c/c} = 46396,8 + 12063,1 = 58459,9 \text{ руб.}$$

Рассчитаем годовой экономический эффект.

$$\mathcal{E}_Г = \mathcal{E}_{c/c} - E_n * Z_{ед.},$$

Где  $Z_{ед.}$  - затраты единовременные.

$$\mathcal{E}_Г = 58459,9 - 0,15 * 66000 = 48559,9 \text{ руб.}$$

Таким образом, мы выяснили экономию после внедрения мероприятия.

Следующим действием рассчитаем срок окупаемости используемого мероприятия.

Рассчитаем срок окупаемости (Ток).

$$Ток = EЗ / \mathcal{E}_Г$$

$$Ток = 66000 / 48559,9 = 1,36 \text{ года.}$$

Следовательно через 1,36 года предлагаемое мероприятие полностью окупится.

## Выводы по второй главе

В процессе написания выпускной квалификационной работы нами были решены следующие задачи, а именно:

Изучены теоретические основы и нормативная база социальной защиты в современных условиях. Систематизирован и обобщен материал, описывающий элементы социальной защиты на предприятиях.

Во второй главе рассмотрен один из крупнейших ретейлеров России – сеть магазинов «Магнит». Изучена деятельность данного предприятия. Выявлены основные тенденции в хозяйственной деятельности АО «Тандер» г. Южноуральск.. Проанализированы трудовые показатели данного предприятия за 2014-2016 гг. В второй главе дана оценка элементам организации труда на предприятии (дисциплина и инициатива труда, условия труда).

Разработаны мероприятия по совершенствованию элементов организации труда в области социальных гарантий, социальной помощи и условий труда.

Создание нормальных условий труда – значимая часть современной жизнедеятельности предприятия, заключается в обеспечении благоприятной обстановки на рабочем месте – устранение тяжелых физических работ, труда во вредных и аварийных условиях, механизации ручного труда; организация переговорного процесса между коллективом и работодателем:

- заключения коллективного договора и соглашения по охране труда;
- выбор уполномоченных лиц или создание профсоюзной организации;
- выбор уполномоченных в каждом отделе для участия в коллективных переговорах от лица коллектива.

Огромную роль в работе по совершенствованию условий труда и за наблюдением состояния, соблюдением правил условий охраны труда предприятия, обеспечении своевременного контроля и получение полной



достоверной картины о состоянии условий труда на предприятии, играет организация системы управления охраны труда на предприятии.

Рассмотренные выше примеры внедрения мероприятий по улучшению условий труда свидетельствуют о достижении реального экономического эффекта от этих мероприятий, то есть через совершенствование условий труда в положительную сторону возможно изменение экономической ситуации на предприятии, повышение экономических показателей.

Но условия труда необходимо понимать как результат действия множества взаимосвязанных факторов производственного и социально-психологического характера. Потому, проводя мероприятия по улучшению условий труда на предприятии, высшему руководству и инженерным службам надо учитывать все факторы условий труда. От этого зависит эффективность проводимых мероприятий. Конечно, при этом надо учитывать специфику конкретного предприятия. Следует планомерно внедрять технологические и организационные мероприятия. Условия труда на предприятии как условия жизни работников в процессе их деятельности, являются одновременно элементом производственной системы и объектом организации, планирования и управления. Поэтому изменение условий труда невозможно без вмешательства в производственный процесс, необходимо грамотное административное регулирование и тогда совершенствование условий труда на предприятии даст положительный экономический эффект.

## Заключение

Совершенствование организации труда предполагает рационализацию его разделения и кооперации, расстановки кадров, а также создание условий для высокоэффективной, бесперебойной работы путем улучшения систем подбора и обучения кадров, организации и обслуживания рабочих мест, охраны труда, его стимулирования, повышения дисциплины труда и развития трудовой активности и инициативы работников. Интегральным, комплексным направлением совершенствования организации труда является разработка проекта трудового процесса.

Экономическим результатом мер по совершенствованию организации труда является снижение издержек производства продукции, и получение дополнительной прибыли. Экономический эффект соответствующих мероприятий определяется как разность между экономическим результатом и приведенными затратами, связанными с их внедрением.

Во второй главе рассмотрен один из крупнейших ретейлеров России – сеть магазинов «Магнит». Изучена деятельность данного предприятия. Выявлены основные тенденции в хозяйственной деятельности АО «Тандер» г. Южноуральск.. Проанализированы трудовые показатели данного предприятия за 2014-2016 гг. В второй главе дана оценка элементам организации труда на предприятии (дисциплина и инициатива труда, условия труда).

Разработаны мероприятия по совершенствованию элементов организации труда в области социальных гарантий, социальной помощи и условий труда.

Создание нормальных условий труда – значимая часть современной жизнедеятельности предприятия, заключается в обеспечении благоприятной обстановки на рабочем месте – устранение тяжелых физических работ, труда во вредных и аварийных условиях, механизации ручного труда; организация переговорного процесса между коллективом и работодателем:

- заключения коллективного договора и соглашения по охране труда;
- выбор уполномоченных лиц или создание профсоюзной организации;
- выбор уполномоченных в каждом отделе для участия в коллективных переговорах от лица коллектива.

Огромную роль в работе по совершенствованию условий труда и за наблюдением состояния, соблюдением правил условий охраны труда предприятия, обеспечении своевременного контроля и получение полной достоверной картины о состоянии условий труда на предприятии, играет организация системы управления охраны труда на предприятии.

Рассмотренные выше примеры внедрения мероприятий по улучшению условий труда свидетельствуют о достижении реального экономического эффекта от этих мероприятий, то есть через совершенствование условий труда в положительную сторону возможно изменение экономической ситуации на предприятии, повышение экономических показателей.

После внедрения технических усовершенствований была определена экономия фонда оплаты труда при снижении затрат труда. Эффективность этого предложения была проверена при помощи расчета, определяющего коэффициент доходности и при помощи этого расчета были признаны обоснованными и вполне оправданными в рамках деятельности данного предприятия.

## Глоссарий

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ и часть третья от 26 ноября 2001 г. № 146-ФЗ (с изменениями от 21 июля 2005 г.)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями от 22 июля 2006 г.)
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изменениями от 29 декабря 2004 г.)
4. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 407с.
5. Алимкулов А.С. Организация и нормирование труда. Реструктуризация управления // Цветные металлы. - 2015. - № 3. - С. 73-75.
6. Басовский, Л.Е. Экономический анализ / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
7. Бердникова, Т.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.В. Бердникова. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 215с.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии. - М.: Экзамен, 2015. - 320 с.
9. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2013. – 416с.
10. Бычин В.Б. Организация и нормирование труда. - М.: Экзамен, 2015. - 463 с.
11. Бычин, Б.В. Организация и нормирование труда / Б.В. Бычин. – М.: Экзамен, 2013. – 640с.
12. Веснин, В.Р. Практический менеджмент сотрудников: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2011. – 496с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2011. - 576с.

14. Владимирова Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли. - М.: Дашков и К, 2016. - 346 с.
15. Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика. - М.: Дашков и К, 2015. - 507 с.
16. Волкова, О.И. Экономика предприятия (фирмы) / О.И. Волкова, О.В. Девяткина - М.: ИНФРА-М, 2012. - 600 с.
17. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. - М.: Норма, 2015. - 448 с.
18. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: ИНФРА-М, 2033. - 373 с.
19. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2017. – 450с.
20. Джурабаев К.Т. Производственный менеджмент. - М.: КНОРУС, 2015. – 406 с.
21. Дунаев О.Н. Введение в теорию и практику управления персоналом. - Екатеринбург: Б. и., 2010. - 144 с.
22. Ершова А.С. Методы изучения организации труда в подразделениях предприятия. - СПб: Питер, 2011. - 94 с.
23. Ершова А.С. Организация, нормирование и оплата труда в гибких производственных системах. - СПб: Питер, 2011. - 129 с.
24. Жуков, А. Аудит организации труда / А. Жуков. // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2015. – № 5. – С. 35-42
25. Золотогоров В.Г. Организация производства и управление предприятием. - Минск: Книжный Дом, 2015. - 444 с.
26. Иванова Н. А. Экономика и социология труда. – М.: Экзамен, 2015. –248с.
27. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2015. – 512с.

28. Кулагова И.А. Интенсивные пути роста повышения эффективности труда руководителей // Менеджмент: теория и практика. - 2044. - № 3/4. - С. 113-116.
29. Кулинцев, И.И. Экономика и социология труда / И.И. Кулинцев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – 312с.
30. Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом // Управление персоналом. - 2055. - № 7. - С. 46-51.
31. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. Пособие / Б,Г. Мазманова. - М.: Финансы и статистика, 2011. – 368с.
32. Македошин, А.А. Организация труда сотрудников: учеб. пособие / А.А. Македошин, Э.Б. Молодкова, С.А. Перешивкин, О.А. Попазова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.
33. Миляева Л. Кадровая политика (методический инструментарий) // Высшее образование в России. - 2016. - № 1. - С. 139-148.
34. Москвин В. Организация труда в компании - конкурентное преимущество высшего порядка // Инвестиции в России. - 2016. - № 1. - С. 8-11.
35. Москвин В. Основы организации труда в компании // Инвестиции в России. - 2016. - № 2. - С. 18-22.
36. Организация и нормирование труда / Под ред. В.В. Адамчука. - М.: Финстатинформ, 2002. - 301с.
37. Организация производства и управление предприятием / Под ред. О.Г. Туровца. - М.: Инфра-М, 2005. – 544 с.
38. Организация, нормирование и оплата труда / Под ред. А.С. Головачева. - М.: Новое знание, 2014. - 496 с.
39. Остапенко Ю.М. Экономика труда. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 267 с.
40. Папкин А.И. Основы практического менеджмента. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 288 с.

41. Пасюк М.Ю. Организация производства и управление предприятием. - Минск: ФУАинформ, 2016. - 87 с.
42. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. - М.: КноРус, 2055. - 304 с.
43. Персональный менеджмент / Под ред. С.Д. Резника. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.
44. Попазова О.А. Экономика труда. - СПб.: Вектор, 2055. - 186 с.
45. Производственный менеджмент / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 583 с.
46. Производственный менеджмент / Под ред. Ю.В. Скворцова, Л.А. Некрасова. - М.: Высш. шк., 2005. - 470 с.
47. Прокушев, Е.Ф. Менеджмент первичного уровня / Е.Ф. Прокушев. - М.: Дашков и Ко, 1999. – 320с.
48. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект Пресс, 2005. - 280 с.
49. Развитие системы организации, нормирования и оплаты труда: Межвуз. сб. науч. тр. / Алтайск. гос. ун-т. - Барнаул: Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2010. - 170 с.
50. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия). - М.: Дашков и К, 2005. - 1011 с.
51. Рофе А.И. Экономика и социология труда. – М.: МИК, 2004. - 528 с.
52. Рофе, А.И. Экономика труда / А.И. Рофе. – М.: Кнорус, 2010. – 400с.
53. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с англ. / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 928с.
54. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2011. - 336с.



55. Третьяк, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Третьяк, О.В. Кузнецова, Т.В. Артеменко. – Хабаровск: Издательство ДВГУПС, 2010. – 366с.
56. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием. - М.: ИНФРА-М , 2055. - 544 с.
57. Управление персоналом / Под ред. П.Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 319 с.
58. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 637 с.
59. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 448с.
60. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. - М.: Тандем, ЭКМОС, 2004. – 240с.
61. Фатхутдинов Р.А. Организация производства. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 672 с.
62. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: Мир, 2014. - 406 с.
63. Черемисинов, В. Организация и управление коммерческим отделом // <http://www.itctraining.ru>
64. Чечевицына Л.Н. Экономика фирмы. - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 389 с.
65. Шейнов В.П. Практические приемы менеджмента. - Минск: Амалфея, 2013. - 160 с.
66. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-прак. Пособие / С.В. Шекшня. -М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – 368с.
67. Шепеленко С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. - М.: МарТ, 2014. - 158 с.
68. Шкатулла В. Правовая база законодательства об управлении персоналом // Кадровик. - 2066. - № 2. - С. 15-21.

69. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2008. – 992с.
70. Щадилова С.Н. Расчет заработной платы на предприятиях всех форм собственности. Практическое руководство. - М.: ИКЦ "ДИС", 2000. – 176 с.
71. Щегорцов В. Классическая теория организации и управления // Служба кадров и персонал. – 2006. - №5. - С. 65-68.
72. Экономика и управление предприятием / Под ред. Ю.М. Соломенцева. - М.: Высшая школа, 2005. - 624 с.
73. Экономика труда / Под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. - СПб.: Питер, 2004. - 655 с.
74. Экономика труда / Под ред. П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина. - М.: Юристъ, 2002. - 592 с.
75. Экономика труда / Под ред. Ю.И. Кокина. – М.: Магистр, 2010. – 686с.
76. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. - М. : Изд-во МГУ,Изд-во ЧеРо, 2002. – 623 с.