



## Оглавление

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоретические основы организации труда работников предприятия</b> .....	6
1.1. Сущность, цели и задачи организации труда работников на предприятии.....	6
1.2. Методы оценки организации труда работников предприятия.....	9
1.3. Методы определения экономической эффективности НОТ.....	12
<b>Глава 2. Исследование особенностей организации труда работников ООО «Уралмонтаж»</b> .....	21
2.1. Краткая характеристика предприятия.....	21
2.2. Анализ организации труда работников в ООО «Уралмонтаж».....	24
2.3. Мероприятия, направленные на совершенствование организации труда работников ООО «Уралмонтаж».....	37
<b>Заключение</b> .....	44
<b>Список используемой литературы</b> .....	47
<b>Приложения</b> .....	52

## Введение

**Актуальность темы исследования** заключается в том, что совершенствование принципов и методов организации труда окажут влияние на заинтересованность работников в достижении больших результатов труда и приведут к росту эффективности деятельности предприятия в целом.

Гибкий эффективно функционирующий рынок труда является важнейшей составляющей инновационной экономики. Вместе с тем современное развитие экономики невозможно без продуктивной занятости, являющейся производной от эффективно функционирующего гибкого рынка труда, позволяющего оперативно реагировать на экономические вызовы [5].

Исходя из тенденций развития экономики и рынка труда, целью государственной политики в области развития рынка труда в долгосрочной перспективе является создание правовых, экономических и институциональных условий, обеспечивающих развитие гибкого эффективно функционирующего рынка труда [5].

Одной из задач Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года является создание условий труда, позволяющих сохранить трудоспособность работающего населения на всем протяжении профессиональной карьеры, в том числе:

- разработка и реализация мер по улучшению условий и охраны труда, снижению риска смертности и травматизма на производстве, профессиональных заболеваний, совершенствование управления профессиональными рисками с участием сторон социального партнерства;
- развитие системы оценки условий труда с точки зрения выявления вредных или опасных производственных факторов, влияющих на здоровье человека;

– разработка и реализация мер, направленных на снижение количества рабочих мест с вредными и опасными условиями труда, а также на создание эффективных рабочих мест с безопасными условиями труда;

– переход от выплаты компенсаций за работу с вредными (опасными), тяжелыми и иными особыми условиями труда, основанной на статусном (списочном) подходе, к выплате компенсаций за фактические условия труда по результатам аттестации рабочих мест [5].

**Целью выпускной квалификационной работы** является теоретическое обоснование и разработка мероприятий по совершенствованию организации труда работников предприятия.

**Объектом** исследования является организация труда в обществе с ограниченной ответственностью «Уралмонтаж».

**Предмет** исследования – принципы и методы организации и условий труда работников в ООО «Уралмонтаж».

Для достижения указанной цели были поставлены и последовательно решались следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы организации труда работников предприятия;
- провести исследование организации труда в ООО «Уралмонтаж»;
- разработать мероприятия по совершенствованию организации труда работников предприятия.

**Теоретико-методологической базой** исследования послужили труды таких авторов как: В.Б. Бычина, Б.М. Генкина, А.С. Головачевой, О.А. Попазовой, С.А. Симчаковой, В.И. Шкатуллы, А.Я. Кибанова, О. Чащиной, А.П. Егоршина и А.К. Зайцева, Н. Жуковой, М. Колосовой, А. Королевой, В. Свистунова и других.

При написании работы были использованы: Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации; Трудовой кодекс Российской Федерации; законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Свердловской области в области трудовых отношений.

В выпускной квалификационной работе будут использоваться следующие **методы исследования** и приемы обработки информации: сопоставление показателей, способ относительных и абсолютных разниц, метод анкетирования, которые являются наиболее приемлемыми для оперирования в данной работе. Применение табличного и графического способов, позволит структурно и логически представить анализируемые показатели, проследить их наглядно в динамике.

**Экспериментальная база исследования** - ООО «Уралмонтаж» зарегистрированное 26 октября 2006 года по адресу 623400, Свердловская область, г. Каменск-Уральский, ул. Свердлова, д. 12, к 1.

Цель и задачи исследования определили **структуру работы**, которая состоит из введения, двух глав и заключения.

В первой главе рассмотрены теоретические основы организации труда работников предприятия, в частности изучены сущность, цели и задачи организации труда работников на предприятии, методы оценки организации работы персонала и методы определения экономической эффективности НОТ.

Во второй главе проведено исследование особенностей организации труда работников ООО «Уралмонтаж» и разработаны мероприятия по совершенствованию организации труда работников, дано обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий.

## **Глава 1. Теоретические основы организации труда работников предприятия**

### **1.1. Сущность, цели и задачи организации труда работников на предприятии**

В соответствии с Конституцией РФ (ст.37) [1] каждый работник имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию; имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда; на отдых; на содействие в трудоустройстве, защиту от принудительного труда и безработицы. Конституционно гарантируется защита трудовых прав с использованием установленных федеральным законом способов.

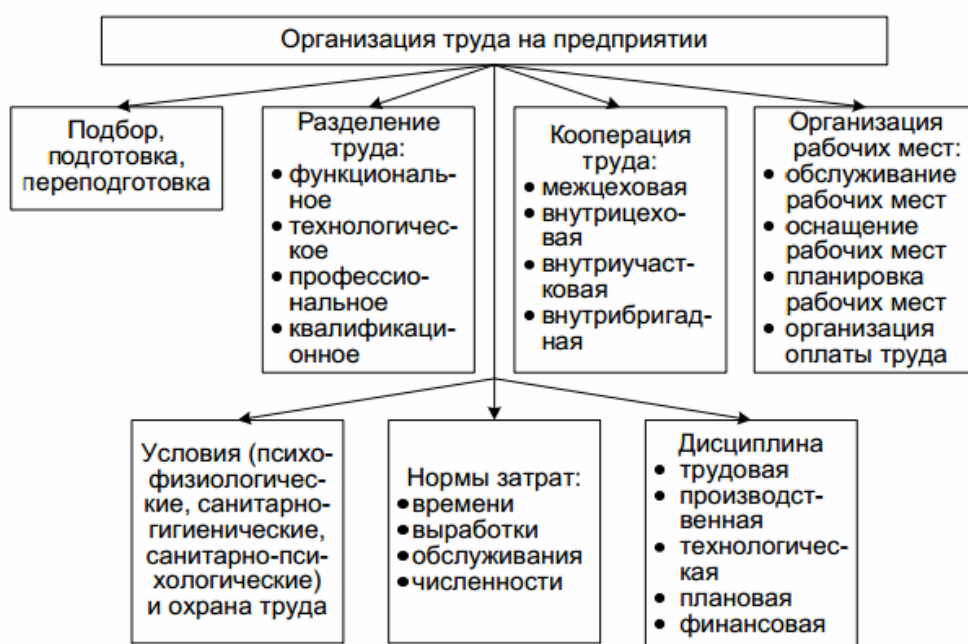
Условия труда также являются неотъемлемой частью научной организации труда. Согласно статье 21 ТК РФ [3], работник имеет право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором.

Организация и нормирование труда как самостоятельная область экономической работы на предприятии имеет особое содержание, сферу исследования и методы изучения производственной деятельности человека. Высокую эффективность производства можно обеспечить только на основе нормативного регулирования продолжительности рабочего времени, расширения сферы нормирования труда, определения уровня напряженности норм труда, рациональной его организации. Кроме того, очень важно осознавать, что нормы труда призваны обеспечивать социальную защиту наемных работников, способствовать сохранению их нормальной работоспособности в течение всей трудовой деятельности. Организация и нормирование труда являются важнейшей частью организации производства и представляют собой самостоятельную область экономической работы на предприятии, имеют особое содержание, сферу исследования и методы изучения производственной и трудовой деятельности

человека. Организованный на научной основе труд является ведущим фактором роста его производительности и снижения издержек производства, основой обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов рыночной экономики[26, с.23].

Организация труда – это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности. Организация труда – непрерывный процесс, содержащий действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом [14, с.16]. По своему содержанию организация труда представляет совокупность постоянно совершенствующихся технических, организационно-экономических и физиолого-психологических мероприятий (в т. ч. с использованием законов эргономики), предусматривающих максимальную эффективность использования трудовых ресурсов предприятия. На уровне предприятия организацию труда рассматривают как систему рационального взаимодействия работников со средствами труда и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов [27, с.9].

Основные элементы организации труда представлены на рисунке 1.



## **Рисунок 1. Основные элементы организации труда[16, с.15]**

К основным элементам, характеризующим содержание организации труда, можно отнести:

- подбор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- безопасные условия и охрану труда;
- разделение труда;
- кооперацию труда; - организацию рабочих мест;
- обоснованные нормы затрат труда;
- дисциплину труда [34, с.10].

Цель организации труда – создание справедливых условий труда и системы труда, повышающих эффективность работы предприятий. Содержание организации труда определяется конкретными условиями производства и технической базы предприятия [26, с.7].

Задача наиболее эффективного использования производственных фондов может быть решена только в том случае, если формы организации труда соответствуют техническому уровню производства. Основные задачи организации труда следующие:

- обеспечение роста производительности труда за счет рационального использования рабочего времени исполнителей и механизмов, физических и умственных способностей каждого работника;
- обеспечение оптимальных условий и безопасности труда; - обеспечение действенных форм сочетания личных интересов работников предприятия с коллективными интересами;
- обеспечение участия работников в управлении предприятием[31, с.26].

Организации труда охватывает всех членов коллектива и все категории работающих. Важным аспектом организации труда является повышение культурно-технического уровня работающих: повышение уровня технических знаний, профессионализма, своевременная подготовка и переподготовка кадров. Организация труда должна обеспечивать наиболее благоприятные санитарно-гигиенические условия труда, безопасность выполняемой работы, расширение



системы профилактических мероприятий, направленных на сохранение здоровья работников. Организация труда включает систему мероприятий, направленных на создание наиболее благоприятных условий для рационального использования рабочего времени и эффективного использования техники в интересах роста производства, повышения производительности труда и создания нормальных условий труда [20, с.12].

Таким образом, организация труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса. Организация труда, являясь одной из основных характеристик качества трудовой жизни, влияет на изменение характера труда, а, следовательно, способна усилить мотивацию и повысить производительность труда.

## 1.2. Методы оценки организации труда работников предприятия

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени как основного персонала, так и руководителей могут быть использованы следующие методы: анкетный и устный опросы, наблюдения.

Анкетный и устный опросы проводятся с целью изучения существующего состояния организации труда и использования рабочего времени, а также для изучения мнения сотрудников о необходимости проведения специальных мероприятий, способствующих повышению эффективности и улучшению условий труда.

Рационализация трудовых процессов, установление технически обоснованных норм времени основывается на всестороннем изучении производственных и управленческих процессов, исследовании взаимодействия элементов их составляющих, выявлении потерь и нерациональных затрат рабочего времени [19, с.216].

На практике изучение затрат рабочего времени руководителей и специалистов наиболее часто осуществляется с помощью специальных наблюдений, результаты которых служат для:

- совершенствования организации труда и производства;
- разработки норм и нормативов времени;
- выявления потерь и непроизводительных затрат рабочего времени;
- установления причин невыполнения или перевыполнения.

Наблюдения для изучения затрат рабочего времени различаются по видам, методам и способам проведения, а также по способам регистрации и формам записи результатов [27, с.150].

В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени различают следующие виды наблюдений: фотография рабочего времени, хронометраж и фотохронометраж. В практике нормирования труда сегодня наиболее часто используется метод фотографии рабочего времени.

Характеристика данных видов наблюдений представлена в таблице 1.

**Таблица 1**

**Виды наблюдений и их характеристика [17,с.18]**

Характеристика наблюдений	Виды наблюдений		
	Фотография рабочего времени	Хронометраж	Фотохронометраж
1	2	3	4
Осуществляемые замеры	Осуществляется замер всех без исключения, затрат времени исполнителя за определенный период времени	Только циклически повторяющихся элементов оперативной подготовительной работ	Только элементы конкретной операции, не имеющие циклической повторяемости
Проводится с целью	выявления недостатков организации труда; получения исходных данных для разработки нормативов; выявления причин невыполнения норм выработки	установления норм времени; проверки качества действующих норм; внедрения передовых приемов методов труда	Цели проведения совпадают с целями фотографии рабочего времени и хронометража
Этапы проведения	1. Подготовка к наблюдению 2. Проведение наблюдения 3. Обработка данных наблюдения 4. Анализ результатов и подготовка предложений по совершенствованию организации труда	Совпадают с этапами проведения фотографии рабочего времени	Совпадают с этапами проведения фотографии рабочего времени

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Объект наблюдений	Рабочий Группа рабочих Бригада	Рабочий Группа рабочих, выполняющих одинаковые операции	Рабочий Группа рабочих, выполняющих одинаковые элементы операции
Используемые методы наблюдений	Сплошной Выборочный Моментные наблюдения	Непрерывный Выборочный Цикловой	Выборочный
Достоинства	Точность результатов, которые могут использоваться для контроля данных, полученных другими методами	Экономичен с точки зрения затрат на проведение наблюдений Точность результатов	Экономичен с точки зрения затрат на проведение наблюдений
Недостатки	Трудоемок Неэкономичен	Требует высокой квалификации наблюдателей	Требует высокой квалификации наблюдателей

Независимо от используемого вида наблюдения, его практическая реализация предполагает осуществление следующих этапов: подготовка к наблюдению; проведение наблюдения; обработка данных; анализ результатов и подготовка организационно-технических предложений в соответствии с целью проводимых исследований. Содержание работ на каждом из этапов во многом зависит от выбранного объекта или метода наблюдений.

После завершения наблюдения, зарегистрированные данные должны быть систематизированы и проанализированы в соответствии с целью проводимого исследования. Содержание анализа - это область организации личной работы руководителя (специалиста). Технические приемы и средства анализа базируются на аппарате математической статистики, элементах графических методов и основаны на суммировании данных о затратах времени по различным статьям номенклатуры работ [17, с.20].

Для обеспечения возможности анализа затрат времени все виды затрат необходимо сгруппировать в отдельные, относительно самостоятельные группы. Классификационные группы затрат рабочего времени руководителя (специалиста) определяются в зависимости от выбранного критерия.

В качестве критерия могут выступать следующие факторы: характер выполняемых работ; функции руководства коллективом; место выполнения работы; форма работы; методы выполнения управленческих операций.

Используя данные о структуре затрат, можно провести анализ соответствия фактических затрат рабочего времени планируемому, а также определить потери рабочего времени с точки зрения достижимости намеченных целей. Нетрудно определить пропорцию, в которой время расходуется на получение необходимой информации, распределение заданий и передачу полномочий, проведение совещаний, телефонные разговоры, на прочие вопросы, не подлежащие классификации. Можно определить, сколько времени тратит руководитель на каждый вид работы, связанный с установившейся практикой или с решением повторяющихся задач, и сколько на одноразовые действия, собственно административную работу [30, с.11].

На заключительном этапе анализа целесообразно определить причины, мешающие рационально использовать рабочее время.

Полученные в результате исследования данные и проведенный анализ должны обеспечить разработку практических предложений по рационализации использования рабочего времени и устранению основных причин потерь рабочего времени [30, с.12].

Таким образом, с целью исследования содержания труда и структуры затрат рабочего времени работников используются следующие методы: анкетный и устный опросы, наблюдения. Выявленные в результате исследования недостатки используются для разработки путей по совершенствованию организации и условий труда на предприятии.

### 1.3. Методы определения экономической эффективности НОТ

Основной проблемой экономической теории и хозяйственной практики является анализ соотношения затрат и результатов. Затраты определяются по отношению к экономическим ресурсам. Результаты характеризуются объемом

выпуска продукции, добавленной стоимостью, прибылью, а также показателями конкурентоспособности, качества жизни, экологии и др. В общем случае эффективность можно представить как отношение результатов к затратам. Результаты экономической деятельности чаще всего выражаются объемом производимой продукции и величиной прибыли [33].

Следовательно, важнейшими показателями эффективности являются: рост производительности труда; годовой экономический эффект, или экономия приведенных затрат.

Помимо основных показателей эффективности мероприятий по научной организации труда (далее – НОТ), существуют частные показатели. Среди них: высвобождение численности персонала; экономия рабочего времени; прирост объемов производства (работ); прирост дохода (прибыли) на гривну затрат; экономия по отдельным статьям затрат в издержках производства (деятельности); фактический срок окупаемости инвестиций [33].

Производительность можно рассматривать не только как переработку поступающих в систему ресурсов в конечный продукт, но и как процесс, на который воздействует множество внешних факторов. В общем случае производительность системы ( $\Pi$ ) определяется по формуле (1):

$$\Pi = V / I; \quad (1)$$

где

$V$  – объем выпуска продукции (услуг) за определенный период времени в натуральном, стоимостном или другом выражении;

$I$  - затраты ресурсов, соответствующие определенному объему выпуска продукции.

Таким образом, производительность – отношение стоимости входных ресурсов к стоимости выходной продукции (услуг). На производительность влияют многие факторы, которые действуют как во внешней среде, так и в процессе преобразования в системе [24, с.12].

Рассмотрим механизм расчета показателей экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда.

Один из показателей оценки организации труда – коэффициент его условий. Его определение базируется на расчете индексов, характеризующих отклонение фактических условий от нормативных. В методических рекомендациях по оценке уровня НОТ, подготовленных НИИ труда для предприятий, а также справочным пособиям по НОТ, индекс предполагается рассчитывать по формуле (2),(3):

$$a = Уф / Ун \quad (2)$$

$$\text{или } a = Ун / Уф, \quad (3)$$

где

$a$  – индекс отклонений фактических условий труда от нормативных (по фактам);

$Уф$ ,  $Ун$  – фактическое и нормативное значение показателей условий труда в соответствующих единицах измерений.

Из формул (1) и (2) следует, что чем ближе фактическое состояние показателя к нормативному, а индекса – к единице, тем лучше условия труда. Но эти рассуждения, как и методика расчета, верны, когда под  $Ун$  понимается оптимальное значение какого-либо фактора, определяющего условия работы.

Если же под  $Ун$  понимать предельно допустимые значения (ПДК, ПДУ) какого-либо фактора, характеризующего эти условия, формулы для расчета неприемлемы.

Было предложено в подобных случаях, что индекс должен отражать не степень соответствия, а отклонение фактических условий труда и предельно допустимых. И чем оно больше, тем лучше условия труда. Расчет производится по формуле (4).

$$a = 1 - Уф / Уп, \quad (4)$$

где

$Уп$  – предельно допустимые факторы, определяющие условия труда.

Таким образом, чем меньше значение Уф, тем ближе к единице значение индекса, а, следовательно, и коэффициента.

Формулу (4) необходимо использовать, прежде всего, применительно к факторам «беспорогового действия», в частности, к ионизирующему излучению. К факторам беспорогового действия есть основание относить и химические канцерогены. Следовательно, при наличии этих факторов на производстве (например, в составе промышленной пыли) анализ и оценка состояния условий труда также должны базироваться на вышеизложенных принципах.

Прирост производительности труда (П) в результате экономии численности работников рассчитывается по формуле (5):

$$\text{П} = \text{Э}_ч \times 100 / (\text{Ч}_{\text{ср}} - \text{Э}_ч) \quad (5)$$

где

Эч – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения отдельных мероприятий, (человек);

Чср – расчетная среднесписочная численность работающих по участку, цеху, предприятию, исчисленная на объем производства планируемого периода по выработке базисного периода, (человек).

Прирост производительности труда в результате увеличения продолжительности фазы устойчивой работоспособности при улучшении условий труда рассчитывается по формуле (6):

$$\text{П} = (\text{Р}2 - \text{Р}1) / (\text{Р}1 + 1) * 100 \text{ Кп} \quad (6)$$

где

Р1 – удельный вес продолжительности фазы повышенной работоспособности в общем фонде рабочего времени до внедрения мероприятий, улучшающих условия труда;

Р2 – удельный вес продолжительности фазы повышенной работоспособности в общем фонде рабочего времени после внедрения мероприятий;

$K_p$  – поправочный коэффициент, отражающий долю прироста производительности труда, обусловленную функциональным состоянием организма человека в различных условиях труда; принимается равным 0,20.

Годовой экономический эффект ( $\Delta\Gamma$ ) (экономия приведенных затрат, в рублях) рассчитывается по формуле (7):

$$\Delta\Gamma = (C_1 - C_2) B_2 - E_n Z_{ед} \quad (7)$$

где

$C_1$  и  $C_2$  – себестоимость продукции (работ) до и после внедрения мероприятий (текущие затраты), руб.;

$B_2$  – годовой объем продукции (работ) после внедрения мероприятий, в натуральном выражении;

$E_n$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости,  $T_n$ );

$Z_{ед}$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб. Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности ( $E_n$ ) для мероприятий по НОТ устанавливается 0,15, нормативный срок окупаемости ( $T_n$ ) – 6,7 года.

При определении годового экономического эффекта экономия по себестоимости продукции –  $(C_1 - C_2) B_2$  – может быть рассчитана непосредственно в годовом разрезе по отдельным элементам себестоимости (з/п, материалы, амортизация и т.д.) при наличии необходимых исходных данных.

С учетом деления текущих (эксплуатационных) затрат на условно-переменные и условно-постоянные формула (6) принимает вид (8):

$$\Delta\Gamma = (a_1 - a_2) + (Y / B_1 - Y / B_2) B_2 - E_n Z_{ед} \quad (8)$$

где

$a_1, a_2$  – текущие затраты на единицу продукции (работ по статьям условно-



переменных расходов в себестоимости продукции до и после внедрения мероприятий, руб.;

У – годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции базисного периода, руб.;

В1, В2 – годовой объем продукции (работ) до и после внедрения мероприятий в натуральном выражении.

Относительная экономия (высвобождение) численности работающих (Эч), человек. Исходными данными для определения высвобождения численности работающих является изменение сменного фонда рабочего времени в результате сокращения его потерь и непроизводительных затрат труда. Рассчитывается по формуле (9):

$$\text{Эч} = (\text{Фп} / \text{Фд} - 1) \text{Ч}, \quad (9)$$

где

Фд и Фп – фонд рабочего времени в среднем на одного работающего соответственно до и после внедрения мероприятий, ч.;

Ч – среднесписочная численность рабочих.

Экономия рабочего времени в связи с сокращением потерь и непроизводительных затрат времени (Эвр), человеко-час. Рассчитывается по формуле (10):

$$\text{Эвр} = \text{б} \text{ч} \text{Ф} \quad (10)$$

где

б – сокращение потерь и непроизводительных затрат времени на одного рабочего в течение смены, ч.;

ч – численность работающих, у которых сокращаются потери и непроизводительные затраты времени, человек;

Ф – годовой фонд рабочего времени одного рабочего, дней.

Прирост объема производства (Р), % рассчитывается по формуле (11). Исходными данными для расчета прироста объема производства являются увеличение объема производства или снижение объема трудоемкости и сокращение потерь рабочего времени в результате внедрения мероприятий по НОТ.

$$P = (B1 - B2) / B1) * 100 \quad (11)$$

где

B1 и B2 – годовой объем производства до и после внедрения мероприятия, нормо-час, человеко-час.

При росте объема производства, достигаемого в результате внедрения мероприятий по НОТ, годовой экономический эффект может быть образован за счет экономии от снижения себестоимости на условно-постоянных расходах. Различают абсолютную и относительную экономию по условно-постоянным расходам. Под абсолютной экономией по условно-постоянным расходам понимается экономия по тем статьям, на которые внедрение мероприятий оказывает непосредственное влияние. Под относительной экономией по условно-постоянным расходам понимается экономия на единицу продукции, полученной в результате увеличения годового объема ее производства. Исходными данными для расчета относительной экономии по условно-постоянным расходам (Эсу) формула (12) служат: сумма постоянных расходов цеха на изделие по плану на год и годовой выпуск этого изделия до и после внедрения мероприятия.

$$\text{Эсу} = (Y (B2 - B1) / B1), \quad (12)$$

где

Y – годовая сумма условно-постоянных расходов в с/с продукции базисного периода, руб.;

$B_1$  и  $B_2$  – годовой объем производства до и после внедрения мероприятия, человеко-час.

Прирост объема производства может быть выражен в процентах ( $p$ ), тогда рассчитывается по формуле (13):

$$\text{Эсу} = \text{Ур} / 100 \text{ или } \text{Эсу} = \text{У1} (B_2 - B_1) \quad (13)$$

где

$U_1$  – условно-постоянные расходы на единицу продукции, руб.

Экономия от снижения удельных капиталовложений в результате лучшего использования оборудования ( $\text{Эку}$ ), которая рассчитывается по формуле (14):

$$\text{Эку} = \text{Ен} \text{ Фб} / 100 \quad (14)$$

где

$\text{Фб}$  – балансовая стоимость оборудования, на котором увеличился выпуск продукции в результате внедрения мероприятия по НОТ, руб.;

$\text{Ен}$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности [33].

Рост объема выпуска продукции при расчетах экономии на условно-постоянных расходах определяется исходя из потребности в этой продукции, возможности реализации, материального обеспечения и др.

При увеличении выпуска продукции у отдельной группы рабочих экономия на условно-постоянных расходах по участку, цеху, предприятию подсчитывается с учетом удельного веса этой продукции в объеме производства всего подразделения.

Срок окупаемости статическим методом ( $T_{ок}$ ) за счет экономии затрат по заработной плате и иных социальных выплат (при условии, что все остальные текущие затраты останутся без изменений), рассчитывается по формуле (15):

$$\text{Ток} = (K_1 - K_2) / (ЗП_2 - ЗП_1), \quad (15)$$

где

$K_1$  и  $K_2$  – капитальные вложения по первому и второму вариантам;

$ЗП_1$  и  $ЗП_2$  – заработная плата, социальные отчисления по соответствующим вариантам [3].

Таким образом, НОТ имеет экономическую, психофизиологическую и социальную направленность, и, соответственно, дает экономический, психофизиологический и социальный эффекты.

Изучение теоретических аспектов позволило установить, что организация труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса. Организация труда, являясь одной из основных характеристик качества трудовой жизни, влияет на изменение характера труда, а, следовательно, способна усилить мотивацию и повысить производительность труда.

С целью исследования содержания труда и структуры затрат рабочего времени работников используются следующие методы: анкетный и устный опросы, наблюдения. Выявленные в результате исследования недостатки используются для разработки путей по совершенствованию организации и условий труда на предприятии. Экономический эффект достигается прямым путем за счет совершенствования организации трудовых процессов, ведущего к экономии рабочего времени, повышению качества продукции и работ, лучшему использованию оборудования, экономии сырья, материалов, энергии и других источников. Психофизиологический эффект проявляется в повышении работоспособности людей, сохранении их здоровья. Социальный эффект проявляется в повышении удовлетворенности трудом, укреплении здоровья, повышении трудоспособности работников, повышении зарплаты, повышении квалификации и профессионального мастерства работников, стабилизация кадрового состава и др.



## **Глава 2. Исследование особенностей организации труда работников ООО «Уралмонтаж»**

### **2.1. Краткая характеристика предприятия**

По официальным данным, общество с ограниченной ответственностью «Уралмонтаж» представляет собой коммерческую организацию, созданную в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации [2], Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» [4] и другими законодательными актами Российской Федерации.

ООО «Уралмонтаж» зарегистрировано 26 октября 2006 года по адресу 623400, Свердловская область, г. Каменск-Уральский, ул. Свердлова, д. 12, к 1. Компании был присвоен ОГРН 1069612021027 и выдан ИНН 6612021181. Основным видом деятельности является монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений [6]. Компанию возглавляет Иноземцев Александр Валентинович.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Уралмонтаж» по данным рисунка 2.

На основании устава - высшим органом управления является общее собрание участников Общества. Согласно уставу, руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – генеральным директором, который избирается общим собранием участников Общества бессрочно. Генеральный директор Общества может быть избран также не из числа его участников. Договор между Обществом и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, подписывается от имени участников общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, или

участником общества, уполномоченным решением общего собрания участников общества.



**Рисунок 2. Организационная структура управления ООО «Уралмонтаж»**



Приказы и указания, противоречащие законодательству, уставу Общества, решениям общего собрания или совета директоров, исполнению не подлежат и должны быть отменены (изменены) генеральным директором в трехдневный срок со дня обнаружения таких противоречий [6].

Отчетный финансовый год ООО «Уралмонтаж» закончилось со следующими финансовыми результатами (табл. 2).

**Таблица 2**

**Динамика основных показателей финансовой деятельности  
ООО «Уралмонтаж» [8].**

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение (2016г. к 2014г.)	
				Абсолютное, (+/-)	Относительное, (%)
Выручка от продажи, тыс. руб.	170567	147511	3693	-166874	2,1
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	(141388)	(124030)	(6862)	-134526	4,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	29179	23481	(3169)	-32348	-
Управленческие расходы, тыс. руб.	(22321)	(20992)	(8549)	63170	383,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6858	(2489)	(11718)	-18576	-
Проценты к уплате, тыс. руб.	(0)	(719)	(0)	0,0	-
Прочие доходы, тыс. руб.	1934	3134	85488	83554	4420,0
Прочие расходы, тыс. руб.	(4729)	(5713)	(81490)	76761	1723,1
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	4063	(809)	(7720)	-11783	-
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	(1004)	(1647)	(0)	-1004	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	3059	(2456)	(7720)	-10779	-

Итак, в 2016 году по сравнению с 2014 годом выручка от продажи сократилась, также как и валовая прибыль. Все остальные показатели также ухудшились, что характеризует работу предприятия с негативной стороны. Так, себестоимость с 2014 года снизилась еще на 134526 тыс. руб. Управленческие расходы сократились с 2014 года больше, чем в три раза. Прибыль также упала на 18576 тыс. руб. Все это говорит о том, что предприятие уверенно теряет свою финансовую независимость.

## 2.2. Анализ организации труда работников в ООО «Уралмонтаж»

Анализ организации труда работников в ООО «Уралмонтаж» начнем с рассмотрения штатного расписания по данным табл. 3.

**Таблица 3**

**Штатное расписание ООО «Уралмонтаж» [7]**

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц
1	2	3
Администрация	Директор	1
	Главный бухгалтер	1
	Заместитель директора по производству	1
	Заместитель директора по правовым вопросам	1
	Начальник сметного отдела	1
	Заместитель директора по управлению персоналом	1
	Инженер программист	0,5
	Руководитель службы охраны труда	0,5
	Заместитель главного бухгалтера	1
	Бухгалтер	2
	Ведущий специалист по кадрам	1
	Инженер по проектно-сметной документации	1
	Инженер по надзору за строительством	6
	Мастер строительных и монтажных работ	1
	Уборщик производственных и служебных помещений	0,5
Участок санитарно-технических систем	Мастер строительных работ	1
	Монтажник санитарно-технического оборудования 1 разряд	1
	Плотник	2
	Маляр	7
Склад	Кладовщик	1
	Грузчик	1
	Жестянщик	1
	Кровельщик по рулонным кровлям и кровлям из штучных материалов	3
Обслуживающий персонал	Контролер контрольно пропускного пункта	4
	Водитель экспедитор	1
	Водитель автомобиля	1
	Водитель автомобиля	2
	Водитель автомобиля	1
	Водитель автомобиля	1
	Уборщик производственных и служебных помещений	0,5
Участок монтажников	Мастер участка	1
	Монтажник наружных трубопроводов	7
	Электрогазосварщик 5 разряд	1

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Участок монтажников	Водитель погрузчика 4 разряд	1
	Водитель погрузчика 6 разряд	1
	Тракторист	1
	Фельдшер	0,5
	Механик	1
Итого		57,5

Данные таблицы показывают, что ООО «Уралмонтаж» состоит из пяти основных структурных подразделений. Штат численности сформирован в размере 57,5 единиц.

Заместитель директора по управлению персоналом организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия. Обеспечивает укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

Анализ организации труда ООО «Уралмонтаж» в области управления персоналом показал, что документально оформленной кадровой политики на предприятии нет. На предприятии разработаны Коллективный договор, Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции основных профессий. Журнал по технике безопасности ведется регулярно.

Оснащение рабочих мест полностью укомплектовано, управленческий персонал обеспечен необходимыми средствами связи, требуемыми видами вычислительной и оргтехники, служебной мебелью и т.п.

В процессе работы проанализирована степень использования оборудования (имущества) предприятия с тем, чтобы определить перечень имущества, не используемого в текущей хозяйственной деятельности. Обсуждение данного вопроса с инженерным персоналом позволило установить, какое оборудование является необходимым для поддержания текущего и ожидаемого уровня производства, а также определить возможности оптимизации использования помещений и оборудования.

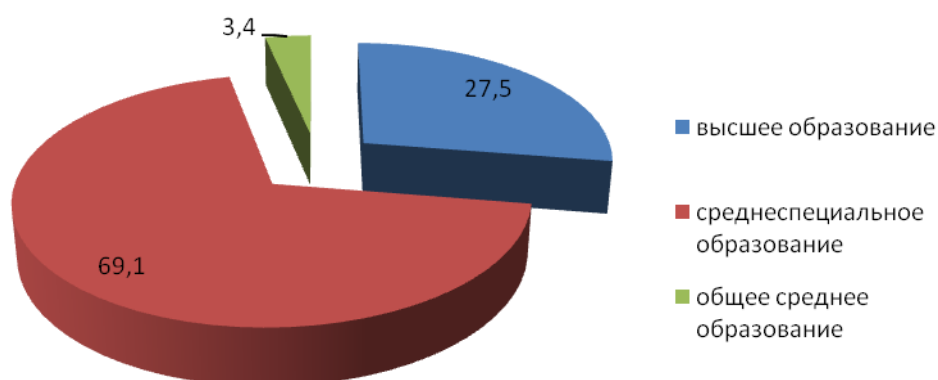
В качестве одного из показателей, отражающих эффективность использования трудовых ресурсов, проанализирована производительность труда (отношение выручки от реализации к средней численности персонала) (рисунок 3).



**Рисунок 3. Динамика производительности труда, тыс. руб./чел. [8]**

Как показывают данные, производительность труда в течение анализируемого периода резко снизилась – с 2565 тыс. руб./чел. до 64 тыс. руб./чел. (т. е. на 2501 тыс. руб./чел., или на 96,7%).

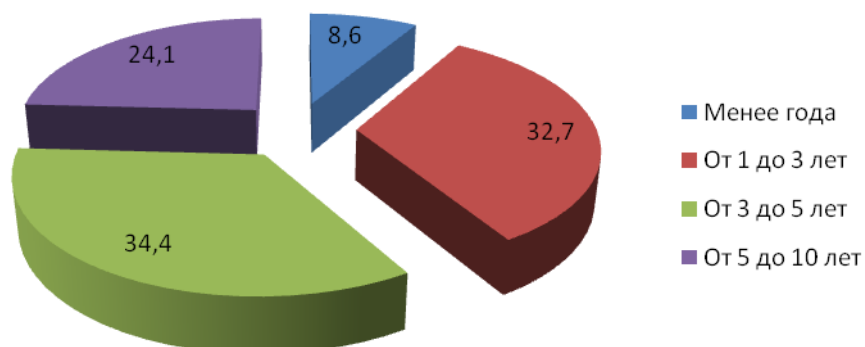
Рассмотрим образовательную структуру работников ООО «Уралмонтаж» по данным рисунка 4.



**Рисунок 4. Образовательная структура работников ООО «Уралмонтаж»**

Анализ образовательной структуры показал, что доля работников с высшим образованием составляет 27,5%, наименьшую долю от общей численности персонала составляют работники с общим средним образованием – 3,4%.

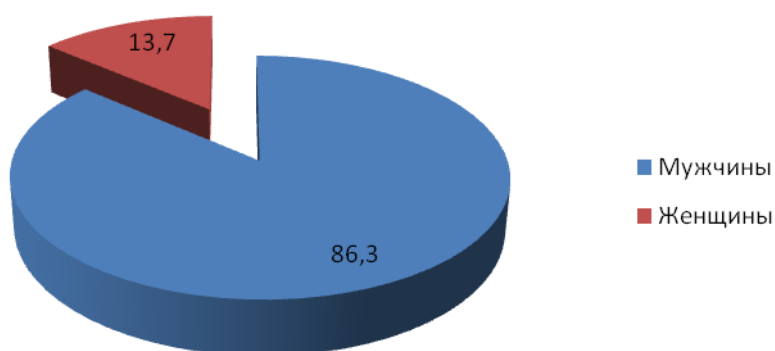
Проанализируем продолжительность работы персонала ООО «Уралмонтаж» по данным рисунка 5.



**Рисунок 5. Продолжительность трудового стажа работников ООО «Уралмонтаж»**

Как видно из представленных данных, большая доля работников ООО «Уралмонтаж» - 34,4% трудятся на данном предприятии от трех до пяти лет, продолжительность трудового стажа 32,7% работников составляет от одного года до трех лет. Наиболее стабильная часть сотрудников составляет 24,1% от общего числа сотрудников предприятия, их стаж составляет от пяти до десяти лет.

Половую структуру работников ООО «Уралмонтаж» рассмотрим по данным рисунка 6.



**Рисунок 6. Половая структура работников ООО «Уралмонтаж»**

Наибольшую долю работников ООО «Уралмонтаж» - 86,3% составляют мужчины и только 13,7% работников составляют женщины.

С целью выявления недостатков в системе организации труда работников ООО «Уралмонтаж» было проведено исследование в форме анкетирования.

Опросный лист содержал 10 блоков вопросов (Приложение 1) [39,40,43].

В анкетировании приняли участие 50 работников ООО «Уралмонтаж».

Цель исследования - определение степени удовлетворенности сотрудников организацией и условиями труда в ООО «Уралмонтаж».

Анализ результатов анкетирования показал, что в опросе приняли участие работники со стажем трудовой деятельности: свыше пяти лет – 20,0%, свыше трех лет – 36,0%, свыше года – 34,0%, от 6 месяцев до года – 4,0%, от 2 месяцев до 6 месяцев – 4,0% и до 2 месяцев – 2,0%.

Результаты опроса об удовлетворенности аспектами работы представлены в таблице 4.

**Таблица 4**

**Результаты опроса об удовлетворенности аспектами работы, %**

Наименование критериев	Да	Нет
Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?	30	70
Если ваш ответ на предыдущий вопрос "да", то имеете ли вы для этого возможность?	30	70
Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?	50	50
Удовлетворены ли вы своей работой?	32	68
Удовлетворены ли вы тем, как складывается ваша жизнь в последний год?	70	30
Ясна ли вам общая стратегия предприятия?	32	68
Понимаете ли вы, что должны делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей предприятия?	50	50
Хорошо ли планируется и координируется работа предприятия для достижения ее целей?	60	40
Четко ли вы понимаете, что от вас ожидают в работе?	80	20
Понимаете ли вы, чем определяется ваша зарплата?	85	15
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?	60	40
По вашему мнению, предприятие способно помочь в осуществлении ваших планов?	44	56
Произошли ли какие-либо положительные изменения на предприятии за последние 3 месяца?	32	68
Устраивает ли вас признание вашей роли работника на предприятии?	24	76
Устраивают ли вас условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)?	65	35
Устраивает ли вас обеспечение рабочего места всем необходимым?	76	24
Устраивает ли вас состояние бытовых помещений (раздевалка, столовая и т.д.)?	70	30
Устраивает ли вас размер заработной платы (относительно среднего заработка на вашей должности в других организациях)?	85	15
Дает ли уверенность в завтрашнем дне работа на вашем предприятии?	55	45

Анализируя полученные данные, можно сделать следующие выводы: 68,0% работников недовольны своей работой, это обосновано тем, что, во-первых, 50,0% опрошенных не понимают, что нужно делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей предприятия, так как им не ясна общая стратегия предприятия; во-вторых, 56,0% опрошенных высказали мнение о том, что предприятие не способно помочь в осуществлении профессиональных планов работников и 76,0% работников не устраивает признание своей профессиональной роли на предприятии в связи с этим, 50,0% работников перешли бы на другое предприятие, если бы представилась такая возможность; в-третьих, 68,0% опрошенных оценили, что за последние три месяца не произошло положительных изменений на предприятии; в-четвертых, 35,0% работников не устраивают условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.).

Результаты опроса об аспектах ситуации на предприятии, которые вызывают озабоченность у работников предприятия, представлены в таблице 5.

**Таблица 5**

**Результаты опроса об аспектах ситуации на предприятии, которые вызывают озабоченность у работников предприятия, %**

Наименование критериев	Ответ
Уровень оплаты труда	15,0
Информирование коллектива	45,0
Возможность доведения своего мнения до руководства	40,0
Состояние трудовой дисциплины	40,0
Условия труда	35,0
Взаимоотношения в коллективе	30,0
Организация питания	10,0
Материально-техническое обеспечение	10,0
Отношение к инициативным работникам	45,0
Система организации подбора кадров	20,0
Система организации подготовки и повышения квалификации кадров	2,0
Система развития персонала	55,0
Система поощрения лучших сотрудников	35,0
Качество оказанных услуг	15,0
Взаимоотношение с руководством	35,0
Возможность защиты от несправедливости	35,0
График работы	2,0
Организация дисциплины труда	15,0

Интерпретация данных анкетирования позволила получить следующие

выводы об озабоченности у работников по поводу следующих аспектах ситуации на предприятии: 45,0% работников не удовлетворены системой информирования коллектива, аналогичный процент работников (35,0%) не удовлетворены условиями труда, отношением к инициативным работникам не довольны 45,0% опрошенных, взаимоотношениями с руководством не удовлетворены 35,0% работников, взаимоотношениями в коллективе не довольны 30,0% опрошенных, так же вызывает озабоченность работников неразвитая система защиты от несправедливости. Наиболее важным неудовлетворительным аспектом 55,0% работников назвали систему развития персонала.

Результаты оценки системы морального стимулирования на предприятии представлены в таблице 6.

**Таблица 6**

**Результаты оценки работниками системы морального стимулирования на предприятии, %**

Наименование критериев	Ответ
Морального стимулирования практически нет, никто не скажет «спасибо» за труд	2,0
Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное	8,0
Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования	45,0
Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги	45,0

Данные таблицы показывают, что 45,0% опрошенных удовлетворяет система морального стимулирования, а 45,0% работников предпочитает материальное вознаграждение.

Предпочитаемые формы морального стимулирования работниками предприятия представлены в таблице 7.

**Таблица 7**

**Предпочитаемые формы морального стимулирования работниками предприятия (несколько вариантов ответов), %**

Наименование критериев	Ответ
1	2
Почетная грамота	35,0
Похвала руководителя	45,0
Присвоение звания «Лучший работник»	45,0



## Продолжение таблицы 7

1	2
Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку	30,0
Вынесение на доску почета	30,0
Упоминание в корпоративной газете	35,0
Возможность для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния	55,0
Более хорошие условия работы	35,0
Ощущение своей принадлежности, нужности для предприятия, уважение, признание со стороны коллег, руководителя	45,0
Ощущение полезности своей работы, информированность о делах, планах, перспективах предприятия	35,0
Интересная, усложняющая работа, требующая роста мастерства, возрастающая ответственность	55,0

Анализ результатов анкетирования показал, что наиболее предпочитаемыми формами морального стимулирования являются: похвала руководителя (45,0%), присвоение звания «Лучший работник» (45,0%), ощущение своей принадлежности, нужности для предприятия, уважение, признание со стороны коллег, руководителя. Наибольшая доля работников заинтересованы в возможности для обучения, возможности продвижения карьеры, росте ответственности и влияния, понимая, что это приведет к усложнению работы, требующей роста мастерства, возрастанию ответственности.

Самые важные для работников предприятия из аспектов работы отражены в таблице 8.

Таблица 8

**Самые важные для работников предприятия из аспектов работы (несколько вариантов ответов), %**

Наименование критериев	Ответ
Интересная работа	40,0
Высокий уровень зарплаты	50,0
Благоприятные условия труда	55,0
Хороший, дружный коллектив	60,0
Возможность больше заработать тому, кто больше прикладывает усилий	65,0
Возможность проявить инициативу и предприимчивость	35,0
Недопущение чрезмерных различий между сотрудниками	40,0
Учет мнения трудового коллектива при принятии решений	45,0
Возможность честным трудом заслужить доверие и уважение	50,0
Доброжелательное отношение руководителей к подчиненным	54,0

Результаты анкетирования показывают, что важными для работников предприятия являются следующие аспекты работы: возможность больше заработать тому, кто больше прикладывает усилий (65,0%), хороший, дружный коллектив (60,0%), благоприятные условия труда (55,0%), доброжелательное отношение руководителей к подчиненным (54,0%), возможность честным трудом заслужить доверие и уважение (50,0%) и учет мнения трудового коллектива при принятии решений. Как видно из представленных данных, наибольшее значение имеют признание заслуг и усилий работников, хороший дружный коллектив, благоприятные условия труда и доброжелательное отношение руководителей к подчиненным.

Мера удовлетворенности работников предприятия различными сторонами работы представлены в таблице 9.

**Таблица 9**

**Мера удовлетворенности работников предприятия различными сторонами работы, %**

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлетворен
1	2	3	4	5	6
Размер заработка	50,0	35,0	0,0	0,0	15,0
Режим работы	41,0	40,0	2,0	15,0	2,0
Необходимость решения новых проблем	15,0	55,0	0,0	15,0	15,0
Самостоятельность в работе	32,0	10,0	2,0	30,0	28,0
Соответствие работы личным способностям	20,0	24,0	1,0	25,0	30,0
Возможность должностного продвижения	32,0	12,0	1,0	25,0	30,0
Санитарно-гигиенические условия	32,0	42,0	2,0	12,0	2,0
Уровень организации труда	15,0	48,0	2,0	10,0	25,0
Отношения с коллегами	25,0	43,0	2,0	20,0	10,0
Отношения с непосредственным руководителем	32,0	32,0	1,0	15,0	20,0

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6
Уровень технической оснащённости	32,0	40,0	3,0	20,0	5,0
Условия безопасности труда на предприятии	32,0	35,0	1,0	24,0	8,0
Безопасность технологического оборудования	32,0	45,0	1,0	17,0	5,0
Обеспечение средствами индивидуальной защиты	40,0	46,0	2,0	10,0	2,0
Работа медицинского пункта	54,0	15,0	1,0	15,0	15,0
Организация отдыха в перерывах	32,0	50,0	2,0	12,0	4,0
Условия питания	34,0	55,0	1,0	5,0	5,0

Исследование показало, что работники предприятия не удовлетворены следующими сферами работы: не соответствием работы личным способностям (30,0% опрошенных), отсутствием возможности должностного продвижения (30,0%), отсутствием предоставления самостоятельности в работе (28,0%).

Рейтинг условий работы, определенных работниками предприятия отражен в таблице 10.

**Таблица 10**

**Рейтинг условий работы, определенных работниками предприятия**

Условия работы (окружающая среда)	Ранг (наибольшее число совпадений)	% совпадений
Удобство	6	72,0
Чистота	7	55,0
Спокойствие	4	86,0
Тишина	8	35,0
Комфорт	5	86,0
Хорошее техническое оснащение	3	94,0
Не вызывают усталость	2	96,0
Не вредят здоровью	1	100,0

При определении рейтинга условий работы работниками предприятия названы безопасные условия труда, не вызывающие усталость, при условии хорошего технического оснащения, а также работа в спокойном режиме и комфортных условиях.

Возможности, предоставляемые предприятием работникам, представлены в таблице 11.

**Таблица 11**

**Возможности, предоставляемые предприятием работникам (несколько вариантов ответов), %**

Наименование критерия	Ответ
Посещать столовую, пункт питания на предприятии	100,0
Проходить медицинские осмотры	100,0
Проходить медицинское лечение за счет предприятия	0,0
Посещать стоматологический кабинет предприятия	70,0
Посещать спортзал, бассейн, фитнес-центр за счет предприятия	0,0
Участвовать в спортивных и культурно-массовых мероприятиях от предприятия	100,0
Отдыхать в перерывах в специально оборудованной комнате отдыха	100,0
Нет никаких возможностей	0,0

Изучение возможностей, предоставляемых работникам, показало, что у работников предприятия в социальный пакет не включены: медицинское лечение за счет предприятия и посещение спортзала, бассейна, фитнес-центра за счет предприятия. По нашему мнению, данный факт связан напрямую со сложной финансовой ситуацией на предприятии, поэтому деньги на это направление не выделяются.

Исследование особенностей организации труда работников ООО «Уралмонтаж» показало, что общество с ограниченной ответственностью «Уралмонтаж» представляет собой коммерческую организацию, созданную в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности, основным видом деятельности которого является монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений.

Производительность труда в течение анализируемого периода резко снизилась – с 2565 тыс. руб./чел. до 64 тыс. руб./чел. (т. е. на 2501 тыс. руб./чел., или на 96,7%). Изучение основных характеристик персонала предприятия

показало: доля работников с высшим образованием составляет 27,5%, наименьшую долю от общей численности персонала составляют работники с общим средним образованием – 3,4%. Большая доля работников ООО «Уралмонтаж» - 34,4% трудятся на данном предприятии от трех до пяти лет, продолжительность трудового стажа 32,7% работников составляет от одного года до трех лет. Наиболее стабильная часть сотрудников составляет 24,1% от общего числа сотрудников предприятия, их стаж составляет от пяти до десяти лет. Наибольшую долю работников ООО «Уралмонтаж» - 86,3% составляют мужчины и только 13,7% работников составляют женщины.

Определение степени удовлетворенности сотрудников организацией и условиями труда в ООО «Уралмонтаж» показало, что 68,0% работников недовольны своей работой, это обосновано тем, что, во-первых, 50,0% опрошенных не понимают, что нужно делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей предприятия, так как им не ясна общая стратегия предприятия; во-вторых, 56,0% опрошенных высказали мнение о том, что предприятие не способно помочь в осуществлении профессиональных планов работников и 76,0% работников не устраивает признание своей профессиональной роли на предприятии в связи с этим, 50,0% работников перешли бы на другое предприятие, если бы представилась такая возможность; в-третьих, 68,0% опрошенных оценили, что за последние три месяца не произошло положительных изменений на предприятии; в-четвертых, 35,0% работников не устраивают условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.).

Наиболее важным неудовлетворительным аспектом 55,0% работников назвали систему развития персонала.

45,0% опрошенных удовлетворяет система морального стимулирования, а 45,0% работников предпочитает материальное вознаграждение.

Наибольшая доля работников заинтересованы в возможности для обучения, возможности продвижения карьеры, росте ответственности и влияния, понимая, что это приведет к усложнению работы, требующей роста мастерства, возрастанию ответственности.

Наибольшее значение имеют признание заслуг и усилий работников, хороший дружный коллектив, благоприятные условия труда и доброжелательное отношение руководителей к подчиненным.

Работники предприятия не удовлетворены следующими сторонами работы: не соответствием работы личным способностям, отсутствием возможности должностного продвижения, отсутствием предоставления самостоятельности в работе.

У работников предприятия в социальный пакет не включены: медицинское лечение за счет предприятия и посещение спортзала, бассейна, фитнес-центра за счет предприятия. По нашему мнению, данный факт связан напрямую со сложной финансовой ситуацией на предприятии, поэтому деньги на это направление не выделяются.

Подводя итоги, отметим, что исследование особенностей организации и условий труда работников выявил, как положительные моменты, так и ряд недостатков, в частности, неудовлетворительная система развития персонала, отсутствие должностного продвижения и недостаточное внимание признанию профессиональной роли работников на предприятии.

### 2.3. Мероприятия, направленные на совершенствование организации труда работников ООО «Уралмонтаж»

Исследование особенностей организации и условий труда работников выявил, что существует значительный пробел в системе развития персонала.

В связи с этим предлагается методика развития персонала, целью которой является:

- объективная оценка деятельности работника;
- формирование кадрового резерва;
- планирование карьерного и профессионального роста;
- повышение мотивации персонала к эффективной деятельности [44].

Данная методика будет апробирована на конкретном сотруднике ООО «Уралмонтаж».

Обучение и повышение квалификации персонала будет осуществляться один раз в год на специально организованных курсах (внешних или внутренних) для работников сферы ЖКХ и строительства.

Ведущим специалистом по кадрам будет производиться оценка персонала до прохождения курсов, и после прохождения курсов по следующей форме и основным критериям, представленным в таблице 12.

**Таблица 12**

#### **Форма экспертной оценки личностных качеств до и после прохождения обучения [38, с.156].**

Категория	До прохождения обучения	После прохождения обучения
1	2	3
1. Самостоятельность и инициативность		
2. Работоспособность		
3. Организованность и целеустремленность		
4. Исполнительность		
5. Использование рабочего времени		

## Продолжение таблицы 12

1	2	3
6. Умение отстаивать свою точку зрения		
7. Авторитет		
8. Поведение в напряженной ситуации		
9. Контактность		
10. Профессиональные знания и умения		
11. Ответственность		
12. Культурный уровень		
13. Порядочность и честность		
14. Отношение к работе		
15. Умение координировать и взаимодействовать		
Суммарный балл		
Средний балл		
Средняя экспертная оценка		

На первом этапе оценки персонала представленная форма заполняется экспертной группой (непосредственным начальником, специалистом отдела кадров и независимым экспертом) на каждого сотрудника с указанием его имени, отчества, фамилии, должности, двух дат заполнения: первая – до прохождения обучения работником, вторая – после прохождения обучения работником. Оценочный лист хранится в группе кадрового учета в личном деле работника.

По каждому критерию формулируется комментарий ведущего специалиста по кадрам (выводы и рекомендации, касающиеся изменений). Полученные результаты доводятся до сведения непосредственного руководителя и до самого работника под подпись [23, с.22].

В нашем случае, исследование проводилось тремя экспертами, которые оценили личностные качества конкретного работника, по каждому показателю был отмечен соответствующий балл, по разработанным критериям оценки персонала (Приложение 2). Экспертная оценка выявила средний уровень оцениваемого работника равный 3,4 баллам.

Анализируемому сотруднику было рекомендовано пройти обучение для повышения своего профессионального уровня и необходимой коррекции



личностных качеств. После прохождения обучения средняя экспертная оценка увеличилась до 4,4 баллов.

После оценки личностных качеств сотрудника производится анализ степени выполнения сотрудником основных функций, согласно должностной инструкции, по предлагаемой форме таблицы 13.

Таблица 13

**Экспертная оценка выполнения сотрудником основных функций, согласно должностной инструкции, баллы**

Критерий оценивания	До обучения			После обучения		
	Э1	Э2	Э3	Э1	Э2	Э3
<b>1. Требуемые знания:</b>						
- должностных инструкций	3	3	3	4	4	5
- инструкций и распоряжений предприятия	3	3	3	4	5	5
- правил по охране труда и технике безопасности	2	2	2	4	3	4
- Законов в сфере ЖКХ и строительства	3	3	3	4	4	4
- технологических программ	4	3	3	4	4	4
- тарифов на услуги и договорные услуги	4	4	3	5	5	4
- порядок ведения кассовых операций	4	4	4	5	5	4
-порядок сохранности производственного оборудования и инструментов	3	4	4	5	4	4
- контрольных сроков выполнения работ, оказания услуг	4	3	3	4	4	4
<b>2. Требуемые умения и навыки</b>						
- применение инструкций и распоряжений	2	3	3	4	4	4
- применение тарифов на услуги и договорные услуги	3	3	4	4	4	4
- работа с клиентами	4	3	3	4	4	5
- работа с производственным оборудованием	4	3	3	4	4	4
- работа с программами	3	3	3	4	4	4
Суммарный балл	46	44	44	59	58	59
Средний балл	3,3	3,1	3,1	4,2	4,1	4,2
Средняя экспертная оценка	<b>3,2</b>			<b>4,2</b>		

Исследование проводилось тремя экспертами, которые оценили степень выполнения сотрудником основных функций, согласно должностной инструкции конкретного работника, по каждому показателю был отмечен соответствующий балл, по разработанным критериям оценки персонала.

Экспертная оценка выявила средний уровень анализируемых показателей – 3,2 балла до прохождения обучения.

После прохождения обучения, профессиональные качества сотрудника были вновь оценены экспертной группой, выявлен балл выше первоначального – 4,2 балла.

На втором этапе оценки персонала формулируются выводы о дальнейшей профессиональной деятельности и карьере работника[23, с.22].

К ожидаемым результатам реализации мероприятий могут быть отнесены: непрерывное профессиональное развитие персонала, выявление резервов в профессиональном развитии, выявление кадрового резерва, объективная оценка профессиональных качеств работников, необходимых для развития профессиональных компетенций.

Также данная система оценки скажется на повышении мотивации труда персонала и на повышении эффективности развития профессиональной деятельности.

Таким образом, предлагаемые в данной части выпускной квалификационной работы управленческие решения внесут серьезный вклад в систему развития персонала и положительно отразятся на деятельности анализируемого предприятия.

Эффективность процесса управления персоналом определяется как отношение фактически достигнутых показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных, с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам [24,33,36].

При этом оценка осуществляется с помощью определенного состава экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности организации, трудовую и социальную деятельность персонала.

Соизмеримость различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности

процесса управления персоналом с помощью весовых коэффициентов, определяемых методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к бальной шкале измерения (100 баллов).

Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений организации.

Комплексный показатель эффективности работы персонала ( $\Pi$ ) измеряется в баллах и является средним арифметически взвешенным отношением суммы значений частных показателей к сумме весовых коэффициентов, рассчитываемый по формуле (16):

$$\Pi = \sum_{i=1}^n \Pi_i / \sum_{i=1}^n B_i \quad (16)$$

где

$n$  – число частных показателей эффективности.

Долю того или иного показателя в общей эффективности работы характеризуют значения.

Расчет значений осуществляется на основе скорректированных показателей и весовых коэффициентов по формуле (17):

$$\Pi_i = U_i * B_i \quad , \quad (17)$$

где

$U_i$  – значение  $i$ -го частного показателя эффективности процесса управления персоналом, баллы;

$B_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го частного показателя, доли.

Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Оценка комплексного показателя эффективности процесса управления персоналом зависит от его численного значения [24,33,36].

В таблице 14 произведем оценку эффективности процесса управления персоналом.

Таблица 14

## Матрица оценки эффективности процесса управления персоналом

Показатель	Базисное значение	Прогнозируемое значение	Процент выполнения	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент, доли	Значение частного показателя, баллы
1. Выручка от реализации работ (услуг), тыс. руб.	3693,0	4069,6	102,0	$Y=x$	102,0	0,08	7,0
2. Валовая прибыль, тыс. руб.	2329,6	2446,1	105,0	$Y=x$	105,0	0,08	8,0
3. Рентабельность продаж, %	-1,71	1,88	102,0	$Y=x$	102,0	0,08	7,0
4. Качество услуг (работ), %	80,0	90,0	112,0	$Y=x$	112,0	0,09	9,0
5. Производительность, руб./чел.	64,0	74,1	115,0	$Y=x$	115,0	0,08	7,0
6. Средняя заработная плата, руб.	27263,6	27626,8	105,0	$Y=x$	105,0	0,08	8,0
7. Система развития персонала, баллы	2	5	250,0	$Y=x$	250,0	0,13	19,0
8. Социально-психологический климат, баллы	8	9	112,0	$Y=x$	112,0	0,09	9,0
9. Формирование кадрового резерва, баллы	4	8	200,0	$Y=x$	200,0	0,09	10,0
10. Текучесть кадров, %	11	9	81,0	$Y=200-x$	119,0	0,09	10,0
11. Качество труда, баллы	6,0	8,0	133,0	$Y=x$	133,0	0,10	12,0
Комплексный показатель	-	-	-	-	-	1,0	106,0

Произведенные расчеты показали, что внедрение предложенных мероприятий окажет влияние на комплексный показатель эффективности управления персоналом, его числовое значение составит 106,0 баллов.

По данным таблицы 15 произведем анализ динамики процесса управления персоналом.

**Таблица 15**

**Оценка процесса управления персоналом [24,33,36]**

Числовое значение комплексного показателя	Оценка процесса управления персоналом	Состояние эффективности деятельности
Менее 95 баллов	Неудовлетворительно	Снижение (либо стагнация)
От 95 до 100 баллов	Удовлетворительно	Стабильно (либо рост)
От 100 до 105 баллов	Хорошо	Рост
Более 105 баллов	Отлично	Рост

Таким образом, данные таблиц 14 и 15 показывают, что комплексный показатель эффективности управления персоналом, имеющий числовое значение 106,0 баллов, свидетельствует о положительной динамике прогнозируемых показателей, что обусловлено хорошей и динамичной системой управления персоналом, росте эффективности деятельности.

Как видим, улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Основными экономическими эффектами являются рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение качества труда.

Следовательно, предлагаемые мероприятия целесообразны для реализации, что доказано расчетами эффективности показателей процесса управления персоналом.

## Заключение

Изучение теоретических аспектов позволило установить, что организация труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса. Организация труда, являясь одной из основных характеристик качества трудовой жизни, влияет на изменение характера труда, а, следовательно, способна усилить мотивацию и повысить производительность труда.

С целью исследования содержания труда и структуры затрат рабочего времени работников используются следующие методы: анкетный и устный опросы, наблюдения. Выявленные в результате исследования недостатки используются для разработки путей по совершенствованию организации и условий труда на предприятии. Экономический эффект достигается прямым путем за счет совершенствования организации трудовых процессов, ведущего к экономии рабочего времени, повышению качества продукции и работ, лучшему использованию оборудования, экономии сырья, материалов, энергии и других источников. Психофизиологический эффект проявляется в повышении работоспособности людей, сохранении их здоровья. Социальный эффект проявляется в повышении удовлетворенности трудом, укреплении здоровья, повышении трудоспособности работников, повышении зарплаты, повышение квалификации и профессионального мастерства работников, стабилизация кадрового состава и др.

Исследование особенностей организации труда работников ООО «Уралмонтаж» показало, что общество с ограниченной ответственностью «Уралмонтаж» представляет собой коммерческую организацию, созданную в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности, основным видом деятельности которого является монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений.

Производительность труда в течение анализируемого периода резко снизилась – с 2565 тыс. руб./чел. до 64 тыс. руб./чел. (т. е. на 2501 тыс. руб./чел., или на 96,7%). Изучение основных характеристик персонала предприятия показало: доля работников с высшим образованием составляет 27,5%, наименьшую долю от общей численности персонала составляют работники с общим средним образованием – 3,4%. Большая доля работников ООО «Уралмонтаж» - 34,4% трудятся на данном предприятии от трех до пяти лет, продолжительность трудового стажа 32,7% работников составляет от одного года до трех лет. Наиболее стабильная часть сотрудников составляет 24,1% от общего числа сотрудников предприятия, их стаж составляет от пяти до десяти лет. Наибольшую долю работников ООО «Уралмонтаж» - 86,3% составляют мужчины и только 13,7% работников составляют женщины.

Определение степени удовлетворенности сотрудников организацией и условиями труда в ООО «Уралмонтаж» показало, что 68,0% работников недовольны своей работой, это обосновано тем, что, во-первых, 50,0% опрошенных не понимают, что нужно делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей предприятия, так как им не ясна общая стратегия предприятия; во-вторых, 56,0% опрошенных высказали мнение о том, что предприятие не способно помочь в осуществлении профессиональных планов работников и 76,0% работников не устраивает признание своей профессиональной роли на предприятии в связи с этим, 50,0% работников перешли бы на другое предприятие, если бы представилась такая возможность; в-третьих, 68,0% опрошенных оценили, что за последние три месяца не произошло положительных изменений на предприятии; в-четвертых, 35,0% работников не устраивают условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.).

Наиболее важным неудовлетворительным аспектом 55,0% работников назвали систему развития персонала. 45,0% опрошенных удовлетворяет система морального стимулирования, а 45,0% работников предпочитает материальное вознаграждение. Наибольшая доля работников заинтересованы в возможности для обучения, возможности продвижения карьеры, росте ответственности и

влияния, понимая, что это приведет к усложнению работы, требующей роста мастерства, возрастанию ответственности. Наибольшее значение имеют признание заслуг и усилий работников, хороший дружный коллектив, благоприятные условия труда и доброжелательное отношение руководителей к подчиненным. Работники предприятия не удовлетворены следующими сторонами работы: не соответствием работы личным способностям, отсутствием возможности должностного продвижения, отсутствием предоставления самостоятельности в работе. У работников предприятия в социальный пакет не включены: медицинское лечение за счет предприятия и посещение спортзала, бассейна, фитнес-центра за счет предприятия. По нашему мнению, данный факт связан напрямую со сложной финансовой ситуацией на предприятии, поэтому деньги на это направление не выделяются.

Подводя итоги, отметим, что исследование особенностей организации и условий труда работников выявил, как положительные моменты, так и ряд недостатков, в частности, неудовлетворительная система развития персонала, отсутствие должностного продвижения и недостаточное внимание признанию профессиональной роли работников на предприятии.

Произведенные расчеты показали, что внедрение предложенных мероприятий окажет влияние на комплексный показатель эффективности управления персоналом, его числовое значение составит 106,0 баллов, это свидетельствует о положительной динамике прогнозируемых показателей, что обусловлено хорошей и динамичной системой управления персоналом, росте эффективности деятельности.

Как видим, улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Основными экономическими эффектами являются рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение качества труда.



Следовательно, предлагаемые мероприятия целесообразны для реализации, что доказано расчетами эффективности показателей процесса управления персоналом.

