



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ
СФЕРЫ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ООО СТО-МОЛНИЯ)

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1 Кор
Бузуев Александр Сергеевич

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Рябчук Павел Георгиевич

Проверка на объем заимствований:
42,85 % авторского текста

Работа Рябчук к защите
« 02 » апреля 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Оглавление

	Введение	3
Глава	Теоретические основы организации труда персонала на	7
	1. предприятии	
1.1.	Сущность организации труда и её принципы	7
1.2.	Основные элементы, функции и задачи организации труда	16
1.3.	Функции научной организации труда и её значение в условиях рыночной экономики	24
1.4.	Факторы, оказывающие влияние на производительность труда	3
	Выводы по первой главе	35
Глава	Анализ и совершенствование системы организации труда на	37
	2. примере ООО «СТО Молния - комплект»	
2.1.	Общая характеристика предприятия	37
2.2.	Система показателей, характеризующих уровень организации труда на предприятии	45
2.3.	Рекомендации по совершенствованию элемента организации труда – рабочее место и оценка их эффективности	57
	Выводы по второй главе	67
	Заключение	69
	Глоссарий	72
	Список используемой литературы	81
	Приложения	85

Введение

Актуальность исследования данной темы определяется тем, что организация труда - это постоянно действующий фактор эффективности любой деятельности вообще и производства в частности. Во все времена и во всех сферах функционирования человека лучше организованный труд при равной его технико-технологической оснащенности обеспечивал достижение более высоких результатов.

В условиях рыночных отношений, с изменениями характера социально-трудовых отношений, изменением форм собственности и изменением в связи с этим условий труда, значение организации труда возрастает. Это объясняется и тем, что при возрождаемой конкуренции все большее значение приобретает результативность труда, все заметнее сказываются на итогах деятельности как потери, понесенные вследствие упущений, так и выигрыш, полученный от реализации резервов предприятия и роста производительности труда. По мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени, а его экономия достигается за счет более совершенной организации труда.

Работа в области совершенствования организации производства не должна носить эпизодический характер, что говорит о **проблеме исследования**. Это обусловлено тем, что сами условия производства постепенно меняются: меняется состав оборудования, технология и в этой связи должна меняться и организация, приспосабливаться к новым производственно-техническим условиям, поэтому организацию производства следует постоянно совершенствовать и только тогда организационная деятельность будет способствовать решению задачи успешного функционирования предприятия в рыночных условиях.

Актуальность и проблема нашей работы обуславливают выбор **темы исследования**: «Совершенствование организации труда работников сферы услуг (на примере ООО СТО – Молния 3комплект)». Труд людей в процессе

производства организуется под воздействием развития производительных сил и производственных отношений. Поэтому организация труда всегда имеет две стороны: естественно-техническую и социально-экономическую. Эти стороны тесно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии, определяя содержание организации труда.

В содержании организации труда, исходя из особенностей решаемых задач, выделяют ряд направлений. Основные из них:

- разделение и кооперация труда, предполагающие научно обоснованное распределение работников по объединенным в определенную систему трудовым функциям, машинам, механизмам и рабочим местам, а также в соответствующую группировку и комбинирование работников в производственные коллективы;

- нормирование труда, предполагающее тщательный расчет норм затрат труда на производство единицы продукции и услуг, как основы для организации труда и определения эффективности производства;

- организация и обслуживание рабочих мест, включающая: их рациональную планировку и оснащение, отвечающие антропометрическим и физиологическим данным человека и его эстетическому восприятию; эффективную систему обслуживания рабочих мест с целью устранения потерь рабочего времени и лучшего использования оборудования; аттестацию и рационализацию рабочих мест;

- подбор персонала и его развитие, включающие в себя: планирование персонала, профориентацию и профотбор, наем персонала, разработку концепции развития персонала и ее реализацию (квалификационный рост, планирование карьеры и т.п.);

- улучшение условий труда, предусматривающее устранение вредности производства, тяжелых физических, психологических и эмоциональных нагрузок, внедрение эстетики в производственную среду, формирование системы охраны и безопасности труда;

- эффективное использование рабочего времени, оптимизация режимов труда и отдыха;
- рационализация трудовых процессов, внедрение оптимальных приемов и методов труда, включающие в себя изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, отбор наиболее рациональных приемов и методов труда, их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения; расширение и обновление научно-технической информации;
- укрепление дисциплины труда, предусматривающее комплекс мер по усилению производственной и трудовой дисциплины; формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни предприятий, организаций.

Проблемы рациональной организации труда персонала всегда являлись предметом изучения науки и ежедневной практической деятельности специалистов предприятий. Современный менеджер по персоналу не может быть эффективным в профессиональной деятельности, не обладая теоретическими знаниями и практическими навыками в области организации труда персонала своего предприятия. Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой большой вес приобретает результативность труда, оказавшая влияние на эффективность производства.

Степень разработанности проблемы. Значительный вклад в организацию научных исследований по нормированию труда внесли Н.Ф. Петроченко, Е.И. Шерман, С.С. Новожилов, Г.Э. Сле-зингер, Б.М. Генкин, А.И. Рофе, А.Ф. Зубкова, Л.М. Суетина, В.В. Рожкова, Р.А. Яковлев и другие.

Вопросами научной организации труда занимались С.С. Новожилова, И.М. Разумов, С.В. Смирнов, Г.Э. Слезингер и другие.

В 70-е-80-е годы в отечественной литературе широко исследовались вопросы формирования прогрессивных форм организации

труда. Значительный вклад в разработку этих проблем внесли Л.Н. Коган, Г.Н. Черкасов, Д.А. Шопов, Э.В. Минько, Ю.Н. Жевалев, Н.К. Максимова, А.В. Меренков, Т.П. Галкина и другие.

В 80-90-е годы в отечественной науке появились исследования О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, Э.М. Короткова, Е.И.Травина, П.В. Журавлева, С.В. Шекшни, А.А. Понукалина, Н.И. Гвоздевой, С.Г. Землянухиной и других, в которых обосновывались современные подходы к активизации человеческого фактора в условиях становления рыночной экономики.

Целью данной квалификационной работы, является исследование системы организации труда персонала и разработка практических рекомендаций по её совершенствованию.

Для реализации данной цели необходимо решить ряд **задач**:

- изучить теоретические аспекты организации труда персонала;
- рассмотреть сущность организации труда её задачи и принципы;
- рассмотреть основные направления совершенствования организации труда на предприятии;
- охарактеризовать деятельность предприятия и систему организации труда в ООО «СТО Молния – комплект»;
- разработать рекомендации по совершенствованию организации труда в ООО «СТО Молния – комплект».

Объект исследования – организация труда работников на предприятии.

Предметом исследования является совершенствование организации труда работников предприятия сферы услуг.

Теоретико-методологическую основу исследования составили локальные положения классиков социологии, а также работы современных социологов, посвященных технологиям управления персоналом, социологии управления и организаций, экономической социологии. В ходе исследования использовались общенаучные принципы познания социальных явлений, системный, структурно-функциональный подходы, которые в

возможность всестороннего изучения такого многомерного явления как организация трудового коллектива.

Квалификационная работа имеет **практическую значимость**, которая заключается в том, что все выводы, предложения и рекомендации можно использовать в ООО «СТО Молния – комплект» для повышения эффективности организации труда.

База исследования – Общество с ограниченной ответственностью «СТО Молния – комплект». Адрес: Челябинская область, город Челябинск, улица Дарвина, дом –2 в.

Методы исследования: при проведении исследования по рассматриваемой проблеме собран, проанализирован и обобщен фактический материал, всесторонне характеризующий систему организации труда коллектива ООО «СТО Молния – комплект».

Структура работы: Квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений. Работа содержит 90 страниц, 8 рисунков (диаграмм), 15 таблиц, 4 приложения.

Глава 1. Теоретические основы организации труда персонала на предприятии

1.1. Сущность организации труда и её принципы

Эффективность использования трудовых ресурсов во многом определяется уровнем организации труда во всех звеньях производства и управления.

Организованный труд людей на любом предприятии - первейшее условие высокоразвитого производства. Поэтому организацию труда следует рассматривать как составную часть организации производства. Объектом организации труда является живой труд рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Уровень организации труда зависит от совокупности производственных факторов: развития средств производства, прогрессивности применяемой технологии, форм организации производственных процессов и методов управления коллективом, состояния материально-технического обеспечения и форм обслуживания производства. Для постоянного повышения уровня организации труда важное значение имеет использование достижений науки и передового опыта.

Анализ трудов отечественных учёных показал, что существуют различные определения понятия «организация труда» (Таблица 1).

Таблица 1.

Определения понятия «организация труда»

Автор	Определения понятия «организация труда»
Пономарёва Е.П	Организация труда - это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование трудовых ресурсов. Она предусматривает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение, кооперацию и методы труда, его нормирование и стимулирование, организацию рабочих мест, их обслуживание, обеспечение здоровых условий труда[25,с136].

Макарова И.К	Организация труда - это организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства. [15с98]
Куракина Л.Ю.	Организация труда – это система организационно – экономических, технических, санитарно – гигиенических и психофизиологических мероприятий, направленных на повышение производительности труда и сохранения здоровья персонала. [12,с.11]
Мирошниченко А.Н.	Организация труда на предприятии— это деятельность по установлению и изменению порядка взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для успешного достижения целей трудовой деятельности. [46]

Каждый автор даёт определение «организация труда», исходя из своей точки зрения. Однако, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под организацией труда понимаются система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование трудовых ресурсов направленная на повышение производительности труда и сохранения здоровья персонала.

Эта система мероприятий может иметь различный уровень разработки.

Один уровень – это нормальная организация труда. Она предполагает наличие элементарных организационно-технических условий трудовой деятельности, полное использование рабочего времени и опыта работников. Такая организация труда обеспечивает средний уровень производительности труда и использования техники.

Другой более высокий уровень разработки – это научная организация труда. Научная организация труда (НОТ) – это такая организация труда, которая основывается на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемом в производство; позволяет наилучшим образом соединить технику и людей в едином процессе; обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда, способствует сохранению здоровья человека.

Научное построение организации труда опирается на законы, принципы и правила организации, которые служат главным инструментарием для тех

специалистов, кто разрабатывает и совершенствует организацию труда на предприятиях.

Под принципами (от лат. *principium* - основа, начало) в самом общем виде понимаются исходные положения теории, учения, науки. В то же время принципы выявляются и формулируются в результате научных исследований, а следовательно, являются их итогом. Точную грань между принципом и законом установить трудно. Наряду с прикладными (имеющими узкую направленность) законами существуют фундаментальные (основные, глубокие, главные) принципы. Не случайно одни и те же категории называют то законами, то принципами. [32,с.158]

Основная задача науки об организации труда состоит в выявлении законов, закономерностей и принципов организации трудовой деятельности людей с целью использования их в практической работе.

Нельзя все принципы выстраивать в один ряд. Имеются принципы всеобщие, более общие, менее общие, частные и, если можно так выразиться, единичные или особые. Т.е. принципы имеют разный уровень приложения в зависимости от степени их общности. Поэтому нужна систематизация принципов организации труда.

Прежде всего, необходимо выделить принципы всеобщие (Рисунок 1), применимые для всех случаев организации труда, соблюдение которых обязательно, если организаторы производства и труда намерены решать вопросы по-научному. Такими принципами являются системность, комплексность, экономичность, гуманизация [32,с.159] .

Системность - важнейшее требование НОТ. Термин система (от гр. *Systema* - целое, составленное из частей) имеет несколько значений, одно из которых означает множество закономерно связанных друг с другом элементов, представляющих целостное образование. Системность, системный подход к организации труда означает, что она должна рассматриваться, во-первых, как явление, имеющее сложную внутреннюю структуру,

образованную из взаимосвязанных элементов; во-вторых, как явление, представляющее часть структуры более высокого порядка и имеющее многочисленные внешние связи и зависимости.

Комплексность при решении задач организации труда состоит в том, что ее проблемы должны решаться одновременно разными научными дисциплинами, такими, например, как организация труда, экономика труда, социология труда, психофизиология труда, социальная психология, производственная эстетика, эргономика, гигиена труда, трудовое право и др. Комплексный подход - это всесторонний подход с точки зрения многих наук, занимающихся вопросами труда, функционирования человека в производственной среде, в трудовом сообществе.

Среди всеобщих принципов организации труда в некоторых источниках можно встретить такой принцип, как научность. С нашей точки зрения научность реализуется через принципы системности и комплексности. Если научность выделять как самостоятельный особый принцип и наряду с ним говорить о принципах системности и комплексности, то будут повторяться одни и те же требования. Можно, правда, говорить только о принципе научности, не выделяя принципов системности и комплексности. Но тогда, раскрывая принцип научности, неизбежно придется говорить о системности и комплексности.

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. Следуя принципу экономичности, необходимо, во-первых, просчитать возможные варианты решений; во-вторых, выбрать тот из них, который потребует минимальных затрат труда, материалов, финансовых средств с учетом экономически оправданного срока окупаемости инвестиций, т.е. нужно стремиться к минимизации приведённых затрат [15, с.61].

Гуманизация труда - это учет человеческого фактора при организации труда. Под гуманизацией понимается создание таких условий на

предприятия, когда в наибольшей степени учитываются психофизиологические и социальные потребности работников. Гуманизация - важнейшее требование научной организации труда, но для реализации - это довольно сложный принцип. Чтобы его соблюсти, необходимо поступиться иногда и принципом экономичности. В рыночных условиях экономичность, казалось бы, должна превалировать, но дальновидные организаторы труда и производства, давая приоритет принципу гуманизации перед принципом экономичности, обеспечивают за этот счет, в конечном итоге, высокую производительность и дисциплину труда, что дает ощутимый экономический эффект.

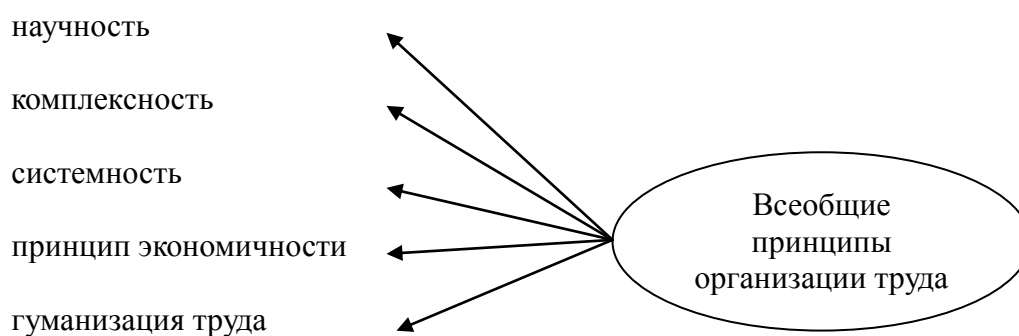


Рисунок 1. Всеобщие принципы организации труда

В зависимости от сфер действия можно выделить четыре разновидности принципов: принципы, применимые к организации труда в масштабе страны; принципы организации труда на предприятиях, в учреждениях; принципы групповой (коллективной) организации труда в подразделениях; принципы индивидуальной организации труда.

Так же представляет большой интерес рассмотрение изложенных Г. Эмерсоном двенадцати принципов производительности. Перечисленные принципы организации труда отражены в Рисунке 2. [32,с.163]

Частные принципы применяются к отдельным элементам организации труда.

- принципы разделения и кооперации труда:

пропорциональность и равная напряженность производственных заданий при распределении обязанностей, согласованность действий между смежными работниками, оптимальная специализация работ, создание условий для переменны труда и роста его содержательности, соответствие квалификации и личных качеств исполнителя требованиям выполняемой работы, оптимальное содержание трудового процесса и др.;

- принципы организации рабочих мест: полное и комплексное оснащение и рациональная планировка рабочего места, доступность элементов оснащения, удобство их обслуживания, переменное рабочее положение работника, хороший обзор оборудования и др.;

- принципы организации обслуживания рабочих мест: плановость, предупредительность, надежность, оперативность, регламентация, персонализация обслуживания и др.;

- принципы установления рациональных приемов и методов труда: экономия движений; экономия мускульной и нервной энергии; прямоточность, параллельность, непрерывность, синхронность, симметричность, ритмичность движений и др.;

- принципы создания условий труда: минимизация воздействия неблагоприятных факторов внешней производственной среды на работника, безопасность труда, максимизация работоспособности, оптимизация режимов труда и отдыха, эстетизация производственной среды, оптимизация половозрастной структуры коллектива и др.;

- принципы подбора, подготовки и повышения квалификации персонала: профессиональный подбор на основе профессиограмм, тестирования и другой проверки претендентов на занятие вакантной должности; сочетание теоретической подготовки с приобретением практических навыков при обучении профессии; регулярность и ступенчатость повышения квалификации и др.;

- принципы поддержания высокой дисциплины труда: сочетание убеждения с дисциплинарным воздействием на нарушителей дисциплины,

гласность, воспитание производственного патриотизма, создание условий для взаимного контроля и взаимопомощи между работниками и др.

Частные принципы организации группового (коллективного, бригадного) труда в подразделениях:

- принципы формирования бригад: добровольность вхождения в бригаду; учет мнения бригады при назначении бригадира, при приеме и увольнении членов бригады и др.;

- принципы разделения и кооперации труда: полная или частичная взаимозаменяемость, совмещение профессий и функций, сквозное построение многосменных бригад, многостаночное обслуживание и др.;

- принципы планирования работы: планирование тех показателей, за которые работники стимулируются, планирование по единому наряду; закрепление за коллективом определенной работы (номенклатуры изделий) и др.;

- принципы оплаты труда: оплата за конечный результат по итогам планового периода, распределение коллективного заработка с учетом мнения коллектива, гарантированная оплата за гарантированный результат труда и др.

Приведенный далеко не полный перечень принципов организации труда говорит о том, что принципов достаточно много. Некоторые принципы могут носить отраслевой характер, то есть быть характерными для какой-либо отдельной отрасли экономики или для какого-то определенного вида деятельности. Могут быть принципы, применимые к решению каких-либо отдельных узких вопросов организации труда.

Представляется плодотворным обоснование принципов организации труда на основе изучения опыта разрешения всякого рода организационных противоречий, которые возникают в практической деятельности на предприятиях. Таких противоречий встречается немало. Так, например, увеличение скорости выполнения работы может вести к снижению ее точности, к потере качества; увеличение быстроты трудовых движений повышает вероятность получения травм; сокращение маршрутов передвижения работника в рабочей

принципы производительности

- необходимо отчетливо обозначать идеалы или цели;
- следует руководствоваться здравым смыслом, искать специальные знания и компетентные советы повсюду, где только можно их найти;
- компетентный совет не может исходить от одного человека, компетентная консультация должна быть разносторонней и пронизывать предприятие сверху донизу;
- дисциплина, строжайшее соблюдение всех прочих 11 принципов производительности и подчинение им;
- справедливое отношение к персоналу, но этому должен предшествовать тщательный отбор «первосортного человеческого материала»;
- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчирование как предварительное планирование и точнейшее повседневное выполнение поставленных планов;
- выработка рациональных трудовых норм и работа по расписанию;
- нормализация условий, приспособление их соответственно своим потребностям;
- нормирование операций, разработка тщательного плана выполнения каждой работы;
- разработка писаных стандартных инструкций как свод законов и практических приемов, регистрируемое движение вперед;
- вознаграждение за производительность, основанное на точных трудовых эквивалентах.

Частные принципы

- принципы разделения и кооперации труда
- принципы организации рабочих мест
- принципы организации обслуживания рабочих мест
- принципы установления рациональных приемов и методов труда
- принципы создания условий труда
- принципы подбора, подготовки и повышения квалификации персонала
- принципы поддержания высокой дисциплины труда

Общие принципы организации группового (коллективного) труда в подразделениях

- введение группового (коллективного) труда на основе организационных проектов;
- закрепление за первичным трудовым коллективом (бригадой, участком, отделом) производственной площади и оборудования;
- определение оптимальной численности персонала в подразделениях;
- точное определение функций, обязанностей и прав коллектива подразделения;
- материальная и моральная ответственность за результаты труда и др.

Частные принципы организации группового (коллективного, бригадного) труда в подразделениях

- принципы формирования бригад
- -принципы разделения и кооперации труда
- принципы планирования работы
- принципы оплаты труда

Рисунок 2. Принципы организации труда

зоне требует увеличения материальных затрат на переоборудование рабочего места; узкая специализация работников, сокращая время на их

подготовку, ведет к увеличению монотонности труда и т.д. Изучая способы преодоления таких противоречий в разных производственных и внепроизводственных условиях, можно выявить новые, ранее не использовавшиеся, принципы рационализации трудовых процессов и организации труда.

1.2. Основные элементы, функции и задачи организации труда

Принципы во многом напоминают перечень элементов организации труда. И сегодня эти «принципы» не потеряли своей актуальности.

Порядок осуществления трудового процесса представлен Рисунком 3[32,с.132].

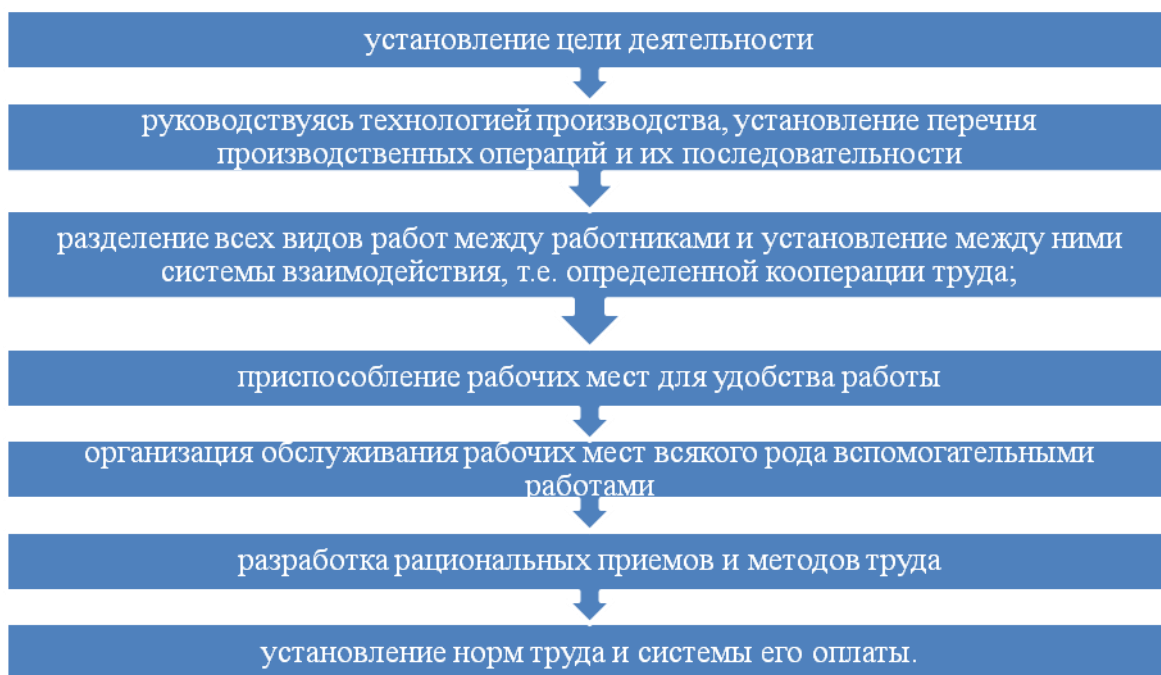


Рисунок 3. Порядок осуществления трудового процесса

Для обеспечения соответствующей организации труда необходимы также создание на предприятии безопасных и здоровых условий труда, планирование и учет труда, воспитание дисциплины труда, подбор и подготовка кадров. Решение перечисленных задач составляет содержание организации труда на предприятии, а ее элементы представлены на Рисунке 4. [32,с.135]

Кратко раскроем содержание названных элементов организации труда на предприятии.

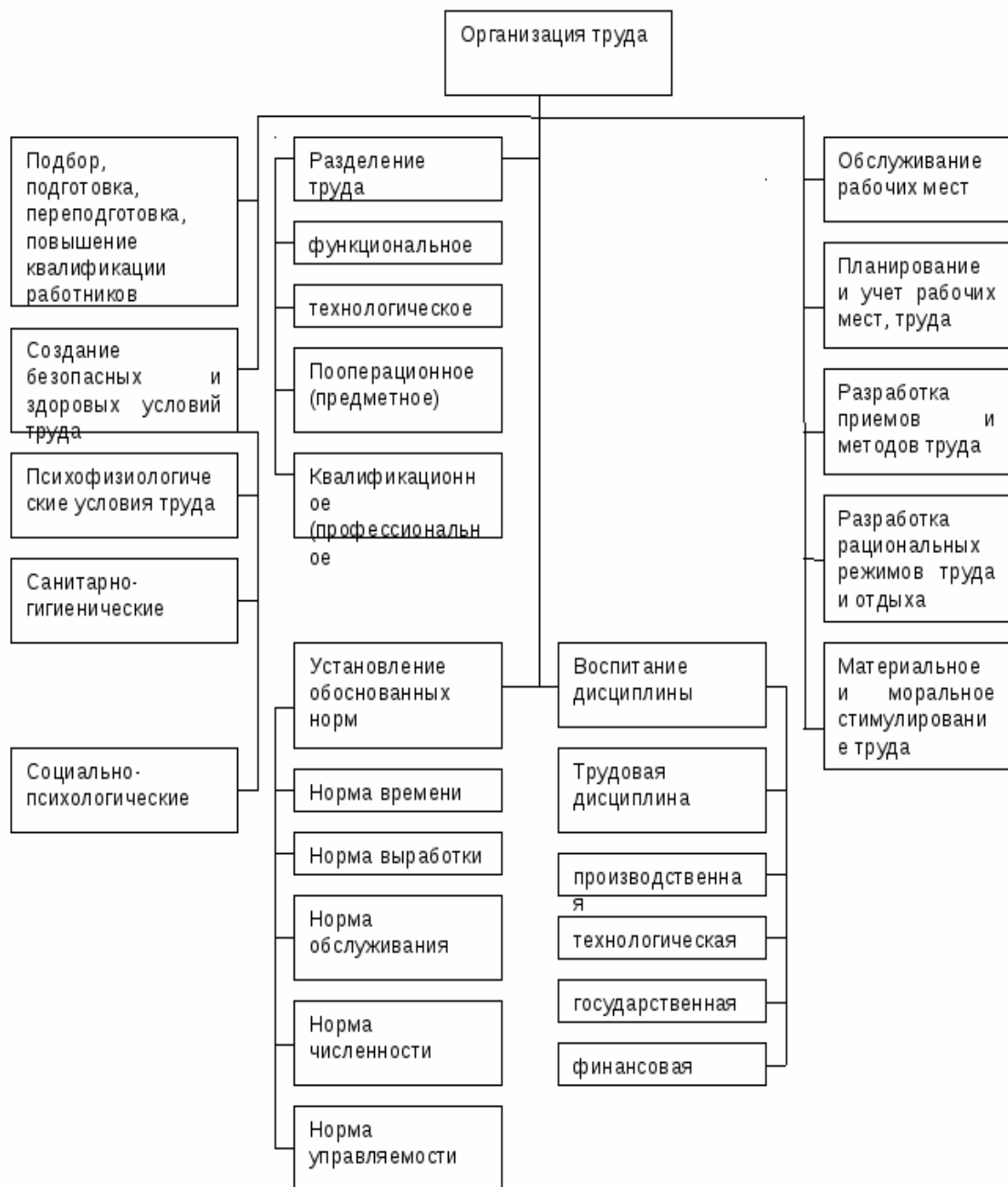


Рисунок 4. Элементы организации труда

Разделение труда - это его обособление, установление каждому работнику, их группам и подразделениям обязанностей, функций, сферы действия. Решение этого вопроса предусматривает, наряду с требованием наиболее рационального использования рабочего времени и квалификации работника, такую его специализацию, чтобы сохранялась содержательность труда, не допускалась его монотонность, обеспечивалась гармонизация физических и психических нагрузок.

Основные виды разделения труда на предприятии[46]:

Основные виды разделения труда на предприятии

Функциональное	В зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в производственном процессе. Подразумевает выделение четырех основных групп персонала: <ul style="list-style-type: none"> • руководители; • специалисты (инженеры, экономисты, юристы и т.д.); • рабочие; • ученики
Технологическое	Разделение труда по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям, которое обусловлено выделением стадий производственного процесса и видов работ. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией производства и влияет на уровень содержательности труда. При узкой специализации в работе появляется монотонность, при слишком широкой специализации повышается вероятность некачественного выполнения работ. Ответственная задача организатора труда состоит в нахождении оптимального уровня технологического разделения труда. Разновидностями этой формы разделения являются: <ul style="list-style-type: none"> • постадийное; • предметное; • пооперационное разделение труда
Профессиональное	Разделение труда по специальностям и профессиям. Исходя из этой формы разделения труда устанавливается потребная численность работников разных профессий
Квалификационное	Разделение труда по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы. Разделение труда здесь осуществляется по уровню квалификации работников исходя из требуемой квалификации работ

Кооперация труда заключается в установлении системы производственной взаимосвязи и взаимодействия между работниками, их группами и подразделениями. Разделение и кооперация труда являются исходным пунктом организации любого конкретного труда. Они представляют собой процесс неразрывный: разделяя труд, одновременно устанавливают и его кооперацию. Однако в учебных целях их следует рассматривать как самостоятельные элементы, поскольку каждый из них имеет свои особенности.

Формы кооперации труда аналогичны по названию формам его разделения.

По территориальному признаку	<ul style="list-style-type: none"> • межцеховая; • внутрицеховая (или межучастковая); • внутриучастковая (или межбригадная); • внутрибригадная кооперация (если предприятие делится на цехи, цехи — на участки, участки — на бригады). <p>Если на предприятии или в учреждении иное структурное деление, то и формы разделения труда будут называться в соответствии с этим структурным делением</p>
По видовому признаку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Функциональная. 2. Профессиональная. 3. Технологическая: <ul style="list-style-type: none"> -предметная; -подетальная; -пооперационная; -по видам работ. 4. Квалификационная

Организация рабочего места предполагает рациональное его устройство за счет соответствующих оснащения и планировки. Оснащение - это оборудование и обеспечение рабочих мест всем необходимым для выполнения определенных работ. Оснащение рабочего места средствами производства - технологическим оборудованием (машинами, механизмами, другими видами техники), технологической оснасткой (инструментами, приспособлениями, запасными частями и др.), средствами подачи на рабочие места сырья, материалов, энергоносителей - относится к технической подготовке производства. Но вот обеспечение рабочего места организационной оснасткой, средствами связи, сигнализации, освещения, поддержания необходимых условий труда - это более организационная, чем техническая сторона. Планировка рабочего места - компоновка, размещение всех предметов оснащения, исходя из требований удобства работы, это задача организационная.

Организация обслуживания рабочего места как элемент организации труда по своему существу является кооперацией труда между основными работниками и работниками вспомогательных служб и подразделений, в отличие от кооперации по прямой технологической линии между

непосредственно взаимодействующими работниками. Но это - специфическая кооперация, а потому ее целесообразно рассматривать как отдельный элемент организации труда. Специфичность ее состоит в том, что для организации обслуживания рабочих мест необходимо решать четыре взаимосвязанные задачи: установить для каждого рабочего места виды обслуживания, в которых они нуждаются, нормы и регламент обслуживания, закрепить каждую функцию обслуживания за определенными исполнителями или подразделениями.

Приёмы и методы труда - это способы выполнения работы. Любая производственная операция или работа могут быть выполнены с разной степенью умелости, с большим или меньшим количеством движений, с разной затратой времени и физиологической энергии. Обеспечение наиболее экономного выполнения каждого действия приема, операции и работы в целом - это чистая сфера организации труда, ее важнейший элемент.

Установление норм труда подводит итог техническим и организационным решениям. Трудовые нормы разрабатываются для конкретных производственных условий, если меняются условия то должны изменяться и нормы. Нормирование труда занимает особое место среди элементов организации труда: будучи необходимой частью организации труда, нормы одновременно являются элементами планирования и оплаты труда. Так, не зная норм труда, невозможно правильно планировать необходимую для производства численность персонала. Нормы лежат также в основе расчета сдельных расценок по оплате труда.

Планирование и учет труда осуществляются для установления необходимых общих трудозатрат, численности персонала, расчета фонда заработной платы, для определения правильных пропорции в затратах труда. Учет и анализ труда представляют материал для совершенствования трудовых процессов.

Создание благоприятных условий труда - необходимая часть организации труда, ибо без определенного их минимума труд вообще невозможен.

Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является исходным пунктом организации труда, если она

начинается «с нуля», то есть при создании предприятия. Если же предприятие действует, то подбор и подготовка персонала -это постоянно существующая задача, так как часть работников увольняется, на их место необходимо подбирать новых людей. В связи с изменением техники и технологии производства возникает потребность в их освоении путем переподготовки работников. Появление новых знаний требует периодического повышения квалификации персонала.

Установление форм, систем и размера оплаты труда, условий стимулирования и ответственности связано с организацией труда в той части, что наемный труд без его оплаты невозможен. Хорошо продуманная система оплаты и стимулирования труда способствует поддержанию высокого уровня организации труда и наоборот.

Поддержание высокой дисциплины труда, трудовой активности и творческой инициативы являются средством реализации запроектированной организации труда. Без дисциплины труда, которая означает строгое соблюдение установленных правил, организация труда также невозможна. В свою очередь дисциплина труда способствует развитию трудовой активности и творческой инициативы персонала, что направлено на повышение уровня организации труда и, в конечном итоге, на повышение эффективности производства. [32,с.136]

Итак, дадим полное определение предмету рассмотрения в атрибутивном смысле: организация труда на предприятии есть определенный порядок осуществления трудового процесса, образующий систему взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности.

Этот порядок складывается из рационального разделения труда между работниками и из системы их производственных взаимосвязей и взаимодействия (кооперации), предполагает целесообразное приспособление рабочих мест (оснащение и планировку) для высокопроизводительного труда, создание системы их производственного обслуживания, а также установление

эффективных форм, методов и приемов труда, закрепляемых в обоснованных нормах труда, и обеспечивается созданием благоприятных условий труда, подбором и подготовкой персонала, повышением его квалификации, эффективной системой планирования, учета, оплаты и стимулирования труда, строгим соблюдением дисциплины труда, развитием трудовой активности и творческой инициативы работников.

Важным признаком организации труда является её направленность на решение трёх взаимосвязанных задач (рисунок 5):

1. экономические, т.е. выполнение возложенных функций при минимальных затратах, рост производительности труда, рациональное использование рабочего времени и рабочей силы, улучшение качества продукции и т.д.

2. психофизиологические, т.е. направлены на сохранение здоровья персонала, их длительной и устойчивой работоспособности, поддержание нормального климата в коллективе и т.д.

3. социальные, т.е. они включают в себя обеспечение содержательности, привлекательности и престижности труда, более полное использование творческого потенциала.



Рисунок 5. Задачи организации труда

Экономические результаты деятельности достигаются рациональными разделением и кооперацией труда, при помощи которых обеспечивается полное использование времени всех работников, распределение работ в соответствии с уровнем их квалификации, исключение непроизводительных простоев оборудования, минимизация длительности производственного цикла (полного времени на изготовление одного изделия). Экономия достигается также установлением равной напряженности норм труда, что предотвращает деление работы на «выгодную» и «невыгодную» и тем самым способствует выполнению всех видов работ, необходимых для выпуска готовой продукции. Экономия времени происходит в результате хорошо продуманной организации рабочего места, в использовании наиболее прогрессивных приемов и методов труда.

Социальная и психофизиологическая направленность НОТ означает гуманизацию труда, создание таких условий на производстве которые бы отвечали самым насущным запросам человека современного демократического общества.

1.3. Функции научной организации труда и её значение в условиях рыночной экономики

Понятие «научная организация труда» возникло как противовес рутинным, примитивным, неквалифицированным решениям в области организации. Поэтому термин «НОТ» полностью оправдан, а организация труда может быть и научной, и не научной [32,с. 150].

Изменение техники и технологии производства требует соответствующего изменения организации труда. Кроме того, наука об организации труда обогащается новыми данными, возникает ценный опыт новых организационных решений.

Если на предприятии чутко реагируют на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически реализуют его на практике, то мы вправе говорить о научной организации труда. Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда, повышение качества продукции. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания и гуманизацию труда.

Рыночная экономика образует достаточно жесткую конкурентную среду для деятельности предприятий, организаций, учреждений. Эта жесткость определяется тем, что одними из основных законов рынка являются закон спроса на труд, товары и услуги и закон их предложения [32,с. 82].

В условиях чистой (совершенной) конкуренции, когда на рынке товаров и услуг действует много предприятий, контроль с их сторон за ценой продукции отсутствует, сама продукция и услуги стандартизованы, т.е. одинаковы по своим качествам и свойствам, потребителю безразлично, у кого приобретать товары или получать услуги. На таком рынке успеха добиваются те предприятия, которым удается обеспечить низкие - ниже средних - издержки производства.

Это достигается использованием разных факторов эффективности, среди которых существенное место занимает организация труда.

За счет научной организации труда получают экономию трудозатрат, а значит экономятся фонд заработной платы и отчисления от него. НОТ обеспечивает лучшее использование сырья, материалов, оборудования, энергетических затрат и тем самым влияет на снижение себестоимости продукции. НОТ благоприятно влияет на психофизиологические характеристики трудовой деятельности снижая заболеваемость и травматизм на производстве, повышая работоспособность людей, что также, в конечном итоге, ведет к сокращению затрат на производство. Социальная направленность НОТ, повышая содержательность и престижность труда, способствует стабилизации персонала, снижению его текучести, сокращению затрат на подбор и обучение работников. Суммарное воздействие научной организации труда на экономические результаты производства состоит в сокращении издержек производства, росте прибыли предприятия, повышении его конкурентоспособности.

При монополистической конкуренции, олигополии и чистой монополии возрастает контроль фирм над ценами на рынке, снижается уровень конкуренции: при олигополии - больше, чем в условиях монополистической конкуренции, при чистой монополии больше чем при олигополии. Тем не менее НОТ на предприятиях, действующих на рынках с ограниченной конкуренцией и при ее отсутствии, - все равно остается важным фактором эффективности и способствует получению сверхприбыли.

Чем выше уровень конкуренции, тем большее значение приобретает научная организация труда как фактор эффективности производства. В этом состоит ее значение в рыночных условиях.

НОТ оказывает прямое, непосредственное воздействие на экономические и социальные процессы на производстве, которое своим следствием имеет вторичный результат, приводя в итоге к интегральному эффекту.

Другое обстоятельство, подчеркивающее возрастание

значения НОТ, состоит в том, что по мере роста технического совершенствования производства растет цена единицы времени. Рынок, особенно в условиях развитой конкуренции, стимулирует предприятия на введение прогрессивных видов техники и новых технологий как главных факторов эффективности. В рыночных условиях объективно выигрывает тот, кто опередил конкурентов по техническому и технологическому оснащению производства, а следовательно, рост технико-технологической вооруженности предприятий становится законом их функционирования.

Если в обществе происходит рост технического уровня производства, а по мере этого роста возрастает цена единицы времени, то возрастает и значение НОТ как фактора экономии рабочего времени.

Анализ воздействия НОТ на производство позволяет выделить следующие ее функции [29, с.149].

Ресурсосберегающая, в том числе трудосберегающая, направлена на экономию рабочего времени, эффективное использование сырья, материалов, энергии, т.е. ресурсов. Кроме того, экономия труда включает в себя не только экономию средств производства, но и устранение всякого бесполезного труда. Это достигается рациональным разделением и кооперацией труда, применением рациональных приемов и методов труда, четкой организацией рабочих мест и хорошо отлаженной системой их обслуживания. Экономии ресурсов служит и направленность НОТ на повышение качества продукции: лучшее качество равносильно большему количеству. Ресурсосбережение — один из главных рычагов интенсификации производства. В современных условиях прирост потребности в топливе, энергии, металле и других материалах должен быть на 75-80% удовлетворен за счет их экономии. На это необходимо нацелить не только технологию, но и организацию труда. Следовательно, одним из критериев научности организации труда становится ее способность обеспечивать всестороннюю экономию затрат живого и прошлого труда.

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного

соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического вооружения производства, в достижении научной обоснованности норм труда и интенсивности труда, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его конечным результатам. Оптимизация в современных условиях — центральное направление в поиске путей решения различных задач в области организации труда.

Функция формирования эффективного работника. Это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации. Требования к качеству подбора работников и к их профессиональному мастерству в условиях перехода к рыночным отношениям существенно возрастают. Увеличение сложности используемой техники ведет к росту ответственности исполнителей за своевременные и правильные решения и действия. Научный подход к формированию кадров и к их подготовке — таково веление времени, и это становится важной функцией НОТ.

Трудоулаждающая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, в использовании режима гибкого рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Функция гармонизации труда направлена на обеспечение согласования физических и умственных нагрузок, которые испытывает работник, на преодоление однобокости труда, создание полноценных условий для гармоничного развития человека на производстве.

Функция возвышения труда. Это чрезвычайно важная функция организации общественного труда в цивилизованном государстве. Нельзя говорить о НОТ, сколь бы экономичен ни был труд, если при этом забывают о самом человеке, с его социальными запросами и стремлением к высоко содержательному, престижному труду. Возвышает труд создание на производстве условий для гармоничного развития человека, повышение содержательности и

привлекательности труда, искоренение рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечение разнообразия труда и его гуманизации.

Воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развитие трудовой активности и творческой инициативы. Высокий уровень организации труда способствует формированию этих качеств работника, а чем выше качества исполнителей, тем выше и уровень организации труда.

Понимание функций НОТ позволяет обеспечить всесторонний, комплексный подход к решению проблем организации труда на предприятии, более четко представить механизм воздействия НОТ на работника и само производство. Функции НОТ — это ее свойства и признаки. Для научной организации труда должно быть характерным единство указанных функций.

Взаимосвязь с технико-экономическими факторами проявляется, например, в том, что внедрение НОТ нередко сопровождается проведением различного рода технических мероприятий. Так, в целях сокращения применения тяжелого и вредного физического труда, улучшения его условий нередко проектируются различного рода технические мероприятия. Технические решения осуществляются при организации многостаночного обслуживания и совмещения профессий, рационализации рабочих мест. Внедрение новой техники, автоматизация управления и изменение технологических процессов вызывают появление новых, более совершенных форм разделения труда и его кооперации, новых профессий и ликвидацию устаревших специальностей. Технико-технологические новшества существенно меняют методы, сроки и формы подготовки кадров и повышения их квалификации, оказывают значительное влияние на характер и формы материального стимулирования, на непрерывность и ритмичность процессов труда, сокращение его тяжести и т. д.

Совершенствование организации труда тесно связано с разработкой и внедрением комплексной технологии производственного процесса (технологии

основных, вспомогательных и обслуживающих процессов в их органической взаимосвязи).

В свою очередь, научная организация труда содействует лучшему использованию техники, изучение и научное обобщение передовых приемов и методов труда существенно расширяют возможность автоматизации оборудования, значительно повышают эффективность труда инженеров в создании высокопроизводительных машин и прогрессивных технологических процессов.

Взаимосвязь НОТ с организацией производства проявляется, в частности, при специализации производства, его централизации, при построении потока, введении конвейерной системы. Например, централизация вспомогательных производств вносит существенные изменения в содержание, формы и организацию труда ремонтного персонала, аппарата технического контроля, транспортно-складских рабочих и т. д.

1.4. Факторы, оказывающие влияние на производительность труда

Производительность труда – количественная характеристика выполняемой персоналом работы, которая связана с уровнем эффективности труда.[37, 32]

Основная проблема организаторов производства в настоящее время, вне зависимости от форм собственности, - тенденции к снижению эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом в этом направлении, являются:

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- совершенствование процессов технологического и технического контроля.

Общий уровень производительности труда определяют два типа факторов:[37, 34]

1. краткосрочные – объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, циклические колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течении дня, недели, года);

2. долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

Производительность связана с количеством (количеством часов, трудозатратами) и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда [5, с110].

1) Определение прямых трудозатрат (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

2) Оценка отношения объема продаж к затратам на стоимость контроля качества и гарантированного ремонта, которая включает:

- численность производственных рабочих и всего персонала;
- дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий / число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

Люди являются самым важным ресурсом организации. Они обеспечивают увязку в единое целое финансовых, производственных и других ресурсов так, чтобы организация функционировала. Дальновидные руководители, если они стремятся повысить производительность, не опираются исключительно на финансовое вознаграждение персонала. Они рассматривают потребности своих работников целостно и дают возможность людям руководствоваться также другими мотивами. Поиск соответствующих не денежных мотивов, которые побуждают работников эффективно использовать свои умения и таланты, — нелегкая задача. Она обусловлена динамичной окружающей средой, в которой функционируют сегодня организации.

Все организации функционируют в изменяющейся внешней и внутренней среде. Внешняя среда выставляет ограничения на ресурсы организации: возрастающие потребности граждан становятся более сложными, люди требуют больше услуг и более высокого качества обслуживания, но при этом более дешевых. Эти требования в сочетании с ограниченными ресурсами организации часто приводят к тому, что ей приходится добиваться больших результатов с меньшими затратами. Совсем не обязательно, что финансовые мотивы приведут к удовлетворению ожиданий граждан получить больше услуг и более высокого качества, а также к удовлетворению потребностей персонала, которому приходится увеличивать объем работы. Ценности и интересы многих работников изменяются. Люди могут быть больше заинтересованы в своем

здоровье и благополучии. Они могут также ожидать, что качество трудовой жизни обеспечит им комфортные условия в соответствии с их запросами, здоровье и безопасность

Работники могут уделять много времени работе, но при этом быть более заинтересованными в поддержании баланса между их личной и трудовой жизнью. Талантливые и квалифицированные люди могут рассчитывать на уменьшение рутинных задач, на творческую работу, которая способствует росту и развитию и позволяет достигать, наряду с организационными, также и личных целей. Организациям, для того чтобы удовлетворять все или большинство из этих потребностей, не нужно полностью полагаться на финансовые инструменты, нужно также опираться на не денежные мотивы

Использование не денежных мотивов для стимулирования персонала учреждений желательно по ряду обстоятельств.

Внешняя среда организаций изменяется. У персонала, так же как и у всего населения, отношения и ожидания изменяются. Динамический характер среды требует от руководителей организаций использования инновационных подходов, которые позволят работникам увеличивать производительность

Оперативное реагирование руководителей на личные потребности и ожидания работников является решающим для успешной реализации программ повышения производительности. Продолжающиеся исследования наводят на мысль, что существует явная взаимосвязь между удовлетворением потребностей человеческого капитала организации и повышением производительности. Когда руководители демонстрируют заинтересованность в людях, работающих в их организациях, и понимают, что удовлетворение потребностей персонала означает повышение продуктивности, то, скорее всего, они придут к выводу, что нужно не только платить работникам заработную плату, равную стоимости их знаний и навыков на рынке труда. Необходимо также реагировать на индивидуальные потребности человека

Более ранние исследования показывают, что как характер труда

работника, так и окружающая среда влияют на его поведение: работники, не удовлетворенные условиями труда, скорее всего, будут не удовлетворены своей работой в целом. Неудовлетворенность трудом может привести к снижению его производительности

Социальные связи, которые формируются у людей в рабочей группе, могут внести свой вклад в повышение производительности. Данные группы могут играть роль связующего звена, усиливать командный дух и групповую мораль. Попытки руководителей «разбить» рабочие группы могут оказать негативное воздействие на уровень производительности в них.

Отношение руководителей к персоналу организации может также повлиять на уровень продуктивности работников. Результаты исследований показывают, что, когда руководители относятся к сотрудникам как к трудолюбивым и способным работать самостоятельно, тогда производительность труда, скорее всего, будет расти. И наоборот, если менеджер относится к работнику как к ленивому, то такое отношение будет неблагоприятно отражаться на производительности. Подход руководителя к оценке производительности труда работников также может повлиять на нее. Руководители должны проводить оценку деятельности персонала эффективно для того, чтобы адекватно оценивать потребности работников. У каждого человека есть свои особенные потребности. Постоянная оценка производительности вместе с регулярной и тщательной обратной связью и необходимым обучением и развитием существенно влияет на повышение производительности

Исследования показали, что потребности человека не только разнообразны, но и сложны. Государственные и частные организации используют все больше и больше не денежные мотивы, чтобы реагировать как на индивидуальные, так и на коллективные нужды работников организации

Существует и успешно используется множество не денежных мотивов. Некоторые из них представлены ниже. Они связаны с удовлетворением потребностей наемных работников в признании, участии в принятии

решений, их самих касающихся, а также с необходимостью находить баланс между временем, проводимым на работе, и посвященным заботе о близких, об их благополучии

Все работники нуждаются в позитивной оценке своего труда и рассчитывают на это. Вручение поздравительных писем или просто одобрение работников может способствовать лучшей производительности. Производительность тех работников, которые стремятся к успеху, может быть повышена путем расширения круга выполняемых задач или их обогащения. Включение работников в программы комплексного управления качеством положительно сказывается на приверженности сотрудников своей работе.[38, с.12]

Все большую озабоченность, особенно среди женщин, вызывает потребность в согласовании семейной и личной жизни. К не денежным мотивам, значимым для сотрудниц с маленькими детьми, относится создание в организации специальной службы по уходу за детьми. Возможность воспользоваться ее услугами экономит время родителей, которое обычно тратится на дорогу, когда детские учреждения находятся на значительном удалении от организации. Это также уменьшает беспокойство родителей о своих чадах

Использование гибкого графика рабочего времени является другим мотивом, способным повысить производительность труда персонала. Такая мера будет работать только в том случае, если индивиды, работающие по гибкому графику, заслуживают доверия и ответственны. К потребности ощущать себя здоровыми можно подойти творчески, обеспечивая работников абонементом в спортивные залы, организуя мониторинг состояния их здоровья и направляя в соответствующие медицинские учреждения. Все организации сталкиваются с острой проблемой сохранения талантливых и квалифицированных работников. Используя неденежные мотивы, организация демонстрирует свою заинтересованность в удовлетворении потребностей и интересов работников. Персонал такой компании скорее всего отреагирует на неденежное стимулирование повышением производительности труда[38, с.13].

Выводы по первой главе

Недооценка роли организации труда явилась серьезным просчетом в новой российской экономической политике. Опыт развитых стран доказывает необходимость учета организационных факторов еще на стадии проектирования предприятий. Анализ организации труда на рабочих местах и постоянный поиск резервов должны стать нормой корпоративной культуры современных фирм в нашей стране.

Следует отдать должное зарубежным экономистам и руководителям производства – они ищут пути преодоления экономического кризиса, пытаются объединить рецепты, изобретенные разными народами на протяжении их эволюции, и следует надеяться, достигнут на этом пути заслуженных успехов. И мы достигнем, если будем к этому стремиться. Постоянно меняющаяся экономическая ситуация диктует необходимость разработки гибких систем организации и нормирования труда.

Содержание организации труда определяется совокупностью ее элементов, составляющих организационную систему. Процесс совершенствования элементов этой системы лежит в основе формирования основных направлений научной организации труда. Везде, где есть труд, там должна быть и его научная организация. Это относится ко всем видам деятельности, всем сферам общественного труда, начиная с отдельного рабочего места и кончая организацией труда в масштабе общества. Наиболее полное использование объективных возможностей улучшения условий труда и повышения его эффективности обеспечивается при комплексном совершенствовании организации труда во всех сферах народного хозяйства. Несомненно, совершенствование НОТ на предприятиях и в их подразделениях в большой мере определяется основными направлениями совершенствования организации труда в отрасли, региональном и народнохозяйственном масштабе.

К важнейшим направлениям совершенствования организации труда на предприятии относятся:

- совершенствование разделения и кооперации труда: рационализация технологического, функционального и квалификационного разделения труда; внедрение многостаночного (многоагрегатного) обслуживания, совмещение профессий и функций; повышение эффективности кооперации труда (внедрение прогрессивных форм и видов бригадной организации труда);

- совершенствование организации и обслуживания рабочих мест: рациональная планировка рабочих мест и их цепочки по участку, цеху; организационно-техническая оснащенность рабочих мест; расширение типизации в планировке и оснащении рабочих мест; проектирование планово-предупредительных систем обслуживания рабочих мест, обеспечивающее эффективное использование совокупного рабочего времени основных и вспомогательных рабочих;

- улучшение условий труда: нормализация санитарно-гигиенических условий работы; обеспечение требований охраны труда; обеспечение нормальных психофизиологических условий труда; упорядочение бытового обслуживания трудящихся; повышение уровня эстетизации производственной среды; первостепенная механизация тяжелых и вредных работ; устранение эмоционально-отрицательных факторов труда;

- рационализация режима труда и отдыха (внутрисменного, недельного, месячного и годового); рациональная сменность по предприятию и его подразделениям, отдельным категориям работников; эффективное использование вне рабочего времени и мероприятия по его обеспечению;

- совершенствование организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров: обеспечение подготовки и переподготовки кадров; в соответствии с потребностями производства; организация системы профессиональной ориентации и профессионального отбора; повышение общеобразовательной и экономической подготовки кадров;

совершенствование форм и методов повышения квалификации кадров; создание условий, обеспечивающих стабильность кадров; соблюдение типовых программ и сроков обучения по профессиям и квалификациям;

- изучение и внедрение передовых приемов и методов труда: рационализация трудовых приемов и движений; внедрение прогрессивных методов труда в пределах смены; инструктаж исполнителей и обучение их передовым приемам и методам труда, обеспечивающим экономию рабочего времени и рост производительности труда;

- совершенствование нормирования труда: разработка и внедрение технически обоснованных норм, рациональная регламентация их пересмотра; расширение фронта нормирования по всем категориям работающих; разработка и внедрение нормативных номограмм; совершенствование организации нормировочной работы;

- рациональная организация стимулирования труда: совершенствование форм коллективного стимулирования трудовых коллективов; применение эффективных систем индивидуального премирования; экономическое обоснование форм и систем индивидуальной оплаты труда; совершенствование и широкое внедрение форм морального стимулирования;

- повышение удовлетворенности трудом, работой в коллективе как важнейшего показателя социальной эффективности организации труда: - обеспечение творческого отношения к труду, развитие рационализации и изобретательства; укрепление дисциплины труда; повышение ответственности за результаты труда, развитие товарищеской взаимопомощи и др.

Наибольший социально-экономический эффект от совершенствования организации труда по всем его направлениям обеспечивается лишь при учете всех взаимосвязей НОТ с технико-технологическими факторами, организацией производства и управлением. Более конкретные рекомендации должны разрабатываться на каждом предприятии с учётом его особенностей.

Глава 2. Анализ и совершенствование системы организации труда на примере ООО «СТО Молния - комплект»

2.1. Общая характеристика предприятия

Компания СТО Молния – комплект осуществляет свою деятельность с 1999 года. В настоящий момент в состав компании входят:

2 автосалона (LADA, ISUZU) и собственное производство автокомпонентов для легковых автомобилей.

С 1999 года, СТО Молния – комплект успешно развивающееся предприятие и поставщик оригинальных запчастей для легковых автомобилей на конвейеры. Продукция компании поставляется на конвейеры автопроизводителей ОАО "АВТОВАЗ" и ISUZU. В 2008 году компания СТО Молния – комплект основана как дилер LADA и представляет весь модельный ряд автомобилей LADA в городе Миасс. Весной 2015 года открыт новый дилерский центр ISUZU на Дарвина 2 – в.

Новое дилерское предприятие проектировалось по принципу «трех S» (sale, service, spares), где под одной крышей расположены show-room (выставочный зал автосалона), станция технического обслуживания и организована продажа оригинальных запасных частей. Show-room автосалона позволяет разместить до 15 автомобилей, здесь представлен весь современный модельный ряд автомобилей ISUZU, поставляемых в Россию. На территории автоцентра склад запчастей и аксессуаров 700 кв.м., сервисная зона общей площадью 1000 кв.м, в которой размещены 22 рабочих поста, позволяющих обслуживать до 35 автомобилей в день. Общая площадь автоцентра составляет 5000 кв. м.

Техническое оснащение автоцентра «СТО Молния - комплект» соответствует последним стандартам немецкого производителя. В сервисной зоне центра расположены 2 поста приема, 9 подъемников, современные диагностические линии контроля, новейшее стапельное оборудование ведущих фирм-производителей. Помимо стандартного оборудования,

соответствующего статусу официального дилера марки ISUZU, в новом сервисном центре представлен комплект диагностического оборудования, в том числе Key-reader – устройство, считывающее данные бортового компьютера, информационная система TIS (Technical Information System), полностью русифицированный сборник технической информации по диагностике и ремонту автомобилей ISUZU. Управление складом зап. частей, сервисом и гарантийным обслуживанием производит система «Автоплюс», которая поддерживает весь поток информации от производителя к дилеру и готовит необходимые документы в соответствии с формой, установленной законодательством РФ.

Как официальный дилер ISUZU станция технического обслуживания осуществляет гарантийное обслуживание автомобилей ISUZU и предоставляет гарантийный срок на все виды работ, производимых в центре, полный комплекс по техническому обслуживанию, полную диагностику автомобилей, а также ремонтные работы любой степени сложности по восстановлению автомобилей после аварии. В кузовном и окрасочном цехе станции выполняется качественное восстановление, подготовка и покраска автомобилей. Обслуживание автомобилей осуществляется согласно предварительной записи в удобное для клиентов время. Прием автомобилей в ремонт происходит в присутствии клиента, где можно на месте обсудить выполняемые работы. Благодаря специальному устройству, которое позволяет считывать с ключа VIN автомобиля, сколько осталось до очередного технического обслуживания (межсервисный интервал), ошибки накопителя неисправностей, помогает на месте определиться с объемом работ. Если ремонт займет много времени, предоставляется такси по городу в одном направлении или подменный автомобиль.

Компания стремится предоставить клиентам уровень обслуживания в соответствии со стандартами качества, принятыми в ISUZU Group Russia согласно философии марки. ISUZU позиционирует себя как премиальный бренд. Его философия – это философия лидеров, представителей высшего класса.

Следует сказать, что ISUZU Group Russia требует от своих

официальных дилеров очень внимательного отношения к своему имиджу и полного его поддержания. Это связано с тем, что они являются полномочными представителями марки ISUZU в глазах потребителя и первыми представителями торговой марки, с которым он знакомится. По уровню профессионализма компании - дилера потребитель формирует мнение о торговой марке. В основе лидерства торговой марки ISUZU лежит безусловное следование кодексу ISUZU и верность ключевым принципам: - динамика, культура, перспектива. На пересечении этих трех составляющих и возникает удовольствие – эмоции, которые вызывает управление автомобилем ISUZU. ISUZU – это следование достижениям прогресса, нестандартный подход, умение находить неожиданные решения.

Компания «СТО Молния - комплект», как официальный дилер ISUZU Russland Trading, опирается в своей работе на принятую Концепцию Управления Взаимоотношений с Клиентами (GRM), которая заключается в индивидуальном подходе на премиум-уровне: «Создание премиум-автомобилей – это наше призвание, построение взаимоотношений с клиентами на премиум-уровне – это то, что нас вдохновляет».

В связи с этим позиционирование автодилера можно представить следующим образом:

Компания «СТО Молния - комплект» разрабатывает для каждого своего клиента индивидуальные программы услуг, которые базируются на общей идее о качестве, индивидуальности и ответственности за своего потребителя. Компания «СТО Молния - комплект» на равных общается со своим потребителем и не берет на себя невыполнимых обязательств. Компания «СТО Молния - комплект» никогда не опускается до подражания конкурентам и идет своим путем, не боясь инноваций, применения суперсовременных технологий, предоставляя услуги на уровне мировых стандартов.

Эта позиция проявляется в оборудовании сервиса зоной Consulting Lounge, которая позволяет интерактивно выбирать цвета и комплектацию

автомобиля, для тех, кто ожидает ремонта своего автомобиля в салоне, предусмотрена выделенная зона отдыха, оборудованная баром и спутниковым телевидением, для клиентов, желающих подчеркнуть свой персональный стиль, предлагается заказать автомобиль в индивидуальной комплектации.

В 2007 году компания «СТО Молния - комплект» продолжает развиваться: в декабре 2007 года запускается вторая часть автоцентра по продаже автомобилей марки ISUZU.

Анализ показал, что автоцентр «СТО Молния - комплект» соответствует современным требованиям клиентов, что позволяет ему создавать здоровую конкуренцию на Миасском авторынке.

Организационная структура компании ООО «СТО Молния - комплект» представлена в Приложении 1.

Высшим органом управления является общее собрание участников общества- учредители организации. Исполнительным единоличным органом компании является директор, в чьи обязанности входит текущее руководство, разработка программ и планов деятельности, распоряжение имуществом, предоставление обществу годовых отчетов и бухгалтерских балансов, а также иные действия, необходимые для достижения целей общества. Персонал аппарата управления подразделяется на три категории: руководители отделов, специалисты, технические исполнители. Специалисты: бухгалтеры и менеджеры.

Технические исполнители: секретарь, менеджеры продаж автомобилей, запасных частей, мастера – приемщики, механики, на которых возлагаются получение, обработка, передача и хранение различной информации, своевременное доведение её до руководителей и специалистов для принятия решений и организации их выполнения.

В ООО «СТО Молния - комплект» линейно-функциональная структура. Данная структура считается наиболее универсальной формой организации управления, т. к. она основана на сочетании преимуществ линейных и функциональных форм.

Проведем анализ внешней среды:

Конкурентами базы исследования являются автодилеры, работающие в г. Челябинск, Златоуст, реализующие автомобили соответствующего ценового сегмента:

Автосалон SKODA, Автосалон NISSAN, Автосалон HYUNDAI, находящиеся в непосредственной близости.

Целевая аудитория базы исследования – физические лица среднего достатка, а так же юридические лица.

Поставщиков всех автомобилей и запасных частей является автоконцерн ISUZU.

Рентабельность подразделений ООО «СТО Молния - комплект»

Для того чтобы выявить наименее эффективное направление деятельности необходимо рассчитать рентабельность отдела продаж (продаж автомобилей), рентабельность продаж запчастей (запчасти, масло и покрасочный материал) и рентабельность СТО, для того чтобы выявить самое прибыльное направление деятельности. Данные для расчета рентабельности, взятые на основании оборотно - сальдовой ведомости по счетам за 2015 и 2016 года представлены в таблице 3.

Таблица 3.

Сопоставление характеристик выручки, себестоимости и расходов и прибыли каждого структурного подразделения

Показатель	Отдел продаж автомобилей 2015	Отдел продаж автомобилей 2016	Отдел продаж запчастей 2015	Отдел продаж запчастей 2016	СТО 2015	СТО 2016
Выручка, рублей (тыс. руб)	145509	352646	34702	57533	16670	28937
Себестоимость продаж (тыс.руб)	113283	269302	24113	39194	16088	27318
Расходы на продажу (тыс. руб)	4041	7919	1598	1758	-	-

Прибыль (=выручка-себестоимость+расходы) (тыс.руб)	28186	75425	8991	16580	582	1.619.
--	-------	-------	------	-------	-----	--------

На основании данных таблицы 2 рассчитаем рентабельность каждого структурного подразделения и отобразим в таблице 3.

Таблица 3

**Сопоставление рентабельности структурных подразделений компании
ООО «СТО Молния - комплект»**

Показатель	Способ расчета	2015 г.	2016 г.	Прирост
Рентабельность отдела продаж автомобилей	$R = \text{прибыль} / \text{выручку} * 100\%$	19,4%	21,4%	+2
Рентабельность отдела продаж запчастей	$R = \text{прибыль} / \text{выручку} * 100\%$	25,9 %	28,8 %	+2,8
Рентабельность СТО	$R = \text{прибыль} / \text{себестоимость}$	3,6 %	5,9 %	+2,3

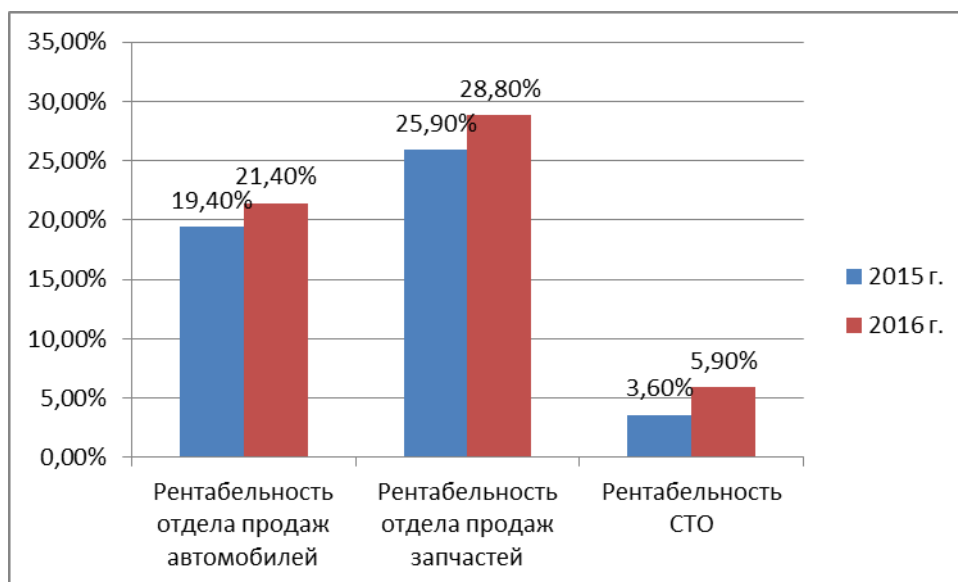


Рисунок 6. Динамика рентабельности подразделений ООО «Автореал» в 2015-2016 гг., тыс. руб.

По данным рисунка 6 видно, что деятельность СТО наименее

эффективна из всех направлений, рентабельность которой составила в 2015 г 3,6 процентов, а 2016 г. 5,9 процентов. Таким образом, структурное подразделение СТО является слабым звеном компании.

2.2. Система показателей, характеризующих уровень организации труда на предприятии

Анализ системы организации труда проведем на примере ремонтного участка ООО «СТО Молния - комплект».

Основной задачей функционирования ремонтного хозяйства предприятия является обеспечение бесперебойной эксплуатации оборудования. Большое значение для действующего производства имеет форма организации ремонтных работ. Структура ремонтного цеха имеет комплексный характер и обеспечивает выполнение большинства ремонтных работ и их обслуживание. К числу отделений и участков ремонтного участка относятся демонтажное, заготовительное, механическое, слесарно-сборочное, моторное, кузнечное, сварочное, жестяницкое, аккумуляторное, восстановления деталей, шиномонтажное, окрасочное, моечное и другие цеха. Руководство ремонтными работами осуществляет старший механик.

Техническая база ремонтного хозяйства определяется типовой системой технического обслуживания и ремонта металлообрабатывающего оборудования, а также общемашиностроительными нормативами технологического проектирования ремонтного участка и предусматривает количество и структуру оборудования, производственные площади, средства механизации ремонтных работ и технологию их выполнения. Состав и количество основного оборудования в ремонтном хозяйстве должны обеспечивать выполнение всех видов ремонтных работ, изготовление запасных частей и нестандартизованного оборудования, а также его модернизацию.

Основное оборудование ремонтных служб — универсальные станки для обработки металла (токарные, токарно-винтовые, фрезерные, шлифовальные и др.). Вспомогательное и слесарно-сборочное оборудование определяется в виде комплекта (набора).

Проведем краткий анализ персонала предприятия.

На предприятии ООО «СТО Молния - комплект» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники транспорта и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 4. Анализ полученных данных табл. 4 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2014 – 2016 гг. возросла на 17,07% и составила в 2016 году 48 человек против 41 человек в 2014 году.

Таблица 4

Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала ООО «СТО Молния – комплект»

Показатель	2014		2015		2016		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,07 %	126,70 %
Водители и механики	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,57 %	138,86 %
Работники обслужив и вспомог характера	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО «СТО Молния – комплект» в городе Челябинск вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная плата. Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы. В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников ООО «СТО Молния – комплект». Анализ средней

заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 5. Из таблицы 5 видно, что средняя заработная плата работников транспортного предприятия в 2016 году выросла по сравнению с 2014 годом на 1400 рублей или 8%. Данный показатель работников обслуживающего и вспомогательного характера вырос на 1385 рублей или на 8,13%, что говорит о символическом опережении работников транспортного предприятия.

Таблица 5

Анализ средней заработной платы по коллективу ООО «СТО Молния – комплект»

Показатель	Период анализа			Отклонение (2016-2014)	
	2014	2015	2016	Абс.	Отн.
ЗП ср. техников и механиков	17500	18700	18900	1400	108,00%
Работники обслужив и вспомог характера	17040	18628	18425	1385	108,13%

Анализ кадрового состава работников ООО «СТО Молния – комплект» представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

В таблице 6 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Челябинск в период 2014 – 2016 гг.

Таблица 6

Профессиональная структура персонала ООО «СТО Молния – комплект»

Категория работников	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%

Основные работники (техники и механики)	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100,00%

Из таблицы видно, что сотрудники основной деятельности – работники транспортного зала в 2014 году составляли 68,29%, а вот в 2016 году уже 75%. Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 7.

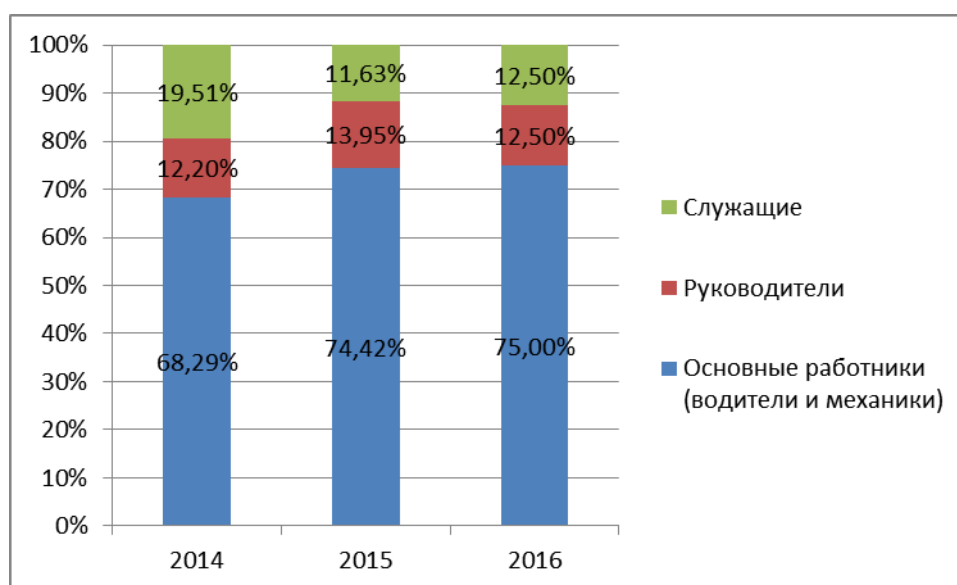


Рисунок 7. Профессиональная структура персонала ООО «СТО Молния - комплект» в г. Челябинск в период 2014-2016 гг., %

Таблица 7

Анализ половой структуры персонала ООО «СТО Молния - комплект» в 2014-2016 гг.

Половая	2014	2015	2016
---------	------	------	------

принадлежность	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 7 видно, что основу коллектива ООО «СТО Молния - комплект» в г. Челябинск составляют женщины (53,49% в 2015 году и 58,33% в 2016 году).

Проведем анализ возрастной структуры персонала базы исследования. В таблице 8 приведена структура персонала по возрасту. Из таблицы 8 видно, что основу персонала составляют молодые люди до 30 лет. Это в свою очередь, оказывает влияние на мотивацию персонала. Трудящихся зрелого возраста (41 -55 лет) в компании только 6,25 % (в 2015 году). Людей пенсионного возраста в составе ООО «СТО Молния - комплект» г. Челябинск нет.

Таблица 8

Возрастная структура персонала ООО «СТО Молния - комплект» в период 2014-2016 гг., %

Возрастная категория	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 20 лет	14	34,15%	14	32,56%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,02%	17	39,53%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,95%	9	20,93%	10	20,83%
41-55 лет	2	4,88%	3	6,98%	3	6,25%
Свыше 55 лет	0	0%	0	0%	0	0%
	41	100%	43	100%	48	100%

На рисунке 8. Изображена структура персонала по возрасту.

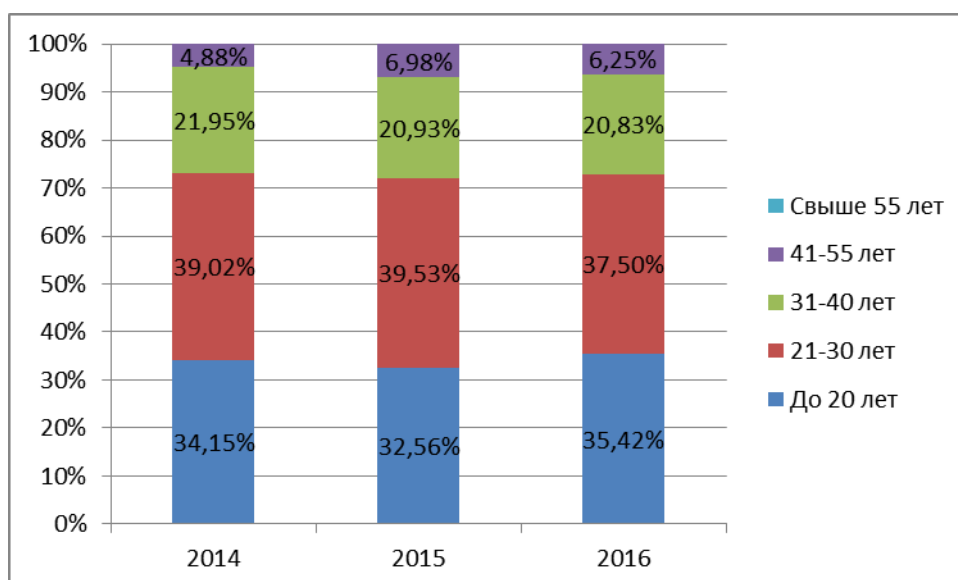


Рисунок 8. Возрастная структура персонала ООО «СТО Молния - комплект» г. Челябинск в период 2014-2016 гг., %

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО «СТО Молния - комплект» г. Челябинск. Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 9. Из таблицы 9 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так же дает определенные выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

Таблица 9

Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании ООО «СТО Молния - комплект»

Продолжительность стажа	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1-3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3-5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ

образовательной структуры персонала. В таблице 10 приведен анализ.

Таблица 10

Образовательная структура персонала компании ООО «СТО Молния - комплект» в период 2014-2016 гг.

Образование	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
полное среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 10 видно, что основу работников (в 2014 году 43,9%, в 2015 году 41,86% и в 2016 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием. Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием составляет 41,86% - 45,83%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2016 году 4,17%).

Оценка организации труда состоит в определении уровня организации труда, ее влияния на использование рабочего времени основных фондов, работоспособность и здоровье трудящихся, возможность гармоничного развития каждого участника общественного производства, а также в выявлении причин несоответствия существующей организации труда плановому уровню.

Полную информацию о фондах времени и их использовании можно получить из баланса рабочего времени (Таблица 11). На уровне предприятия балансы рабочего времени целесообразно составлять ежемесячно. Детальная классификация направлений неиспользования времени по уважительным причинам и причин потерь рабочего времени позволяет согласовать производственную программу с теми реальными ресурсами рабочего времени, которыми можно располагать, основываясь на данных о структуре использования рабочего времени, в тот или иной период. [36, с.366] Составим баланс

рабочего времени одного рабочего (Таблица 11).

Таблица 11

Баланс рабочего времени одного рабочего по обслуживанию и ремонту в условиях 40-часовой рабочей недели

Наименование затрат	Индекс	Фактический баланс	Нормативный баланс	Возможное сокращение затрат, мин.		Откл -е
		мин.	%	мин.	%	
Подготовительно-заключительное	ПЗ	13	2,7	10	2,08	3
Оперативное время	ОП	370	77,1	437	91,04	- 67
Время на обслуживание	ОБС	12	2,5	13	2,71	- 1
Отдых, личные надобности	ОТЛ	45	9,375	20	4,16	25
Непроизводительная работа	НР	15	3,125	0	0	15
Нерегламентированные перерывы	ПНТ	0	0	0	0	0
Перерывы по вине работника	ПНД	25	5,2	0	0	25
Итого		480	100	480	100	0

для нормативного баланса

$t_{ПЗ} = 10$ мин, $обс = 3\%$ от $t_{ноп}$, $t_{отл} = 20$ мин,

таким образом

$10 + ОП + 0,03ОП + 20 = 480$

$1.03ОП = 450$ $ОПн = 437$ мин, $ОБСн = 13$ мин.

По данным Таблицы 11 видно, что за счёт перерывов по вине работника, непроизводительных работ - сократилось оперативное время.

Это также можно увидеть и при расчёте коэффициентов использования рабочего времени, потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам и потерь рабочего времени по вине работника. [21, с.7]

1. Коэффициент использования рабочего времени:

$$КИСП = (t_{ПЗ} + t_{оп} + t_{обс} + t_{отл}) / TCM, \quad (5)$$

где $t_{ПЗ}$, $t_{оп}$, $t_{обс}$ = соответствующие элементы фактического баланса рабочего времени;

$t_{\text{нотл}}$ - время на отдых и личные надобности по проекту (нормативному балансу);

$T_{\text{СМ}}$ - продолжительность смены.

$$\text{КИСП} = (13 + 370 + 12 + 20) / 480 = 0,865$$

Из полученного значения коэффициента видно, время используется на 86,5%, остальные 13,5% составляют потери рабочего времени.

2. Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам и по вине работника:

$$\text{КПНТ} = (t_{\text{ПНТ}} + t_{\text{НР}}) / T_{\text{СМ}} \quad (6)$$

$$\text{КПНТ} = (0 + 15) / 480 = 0,03125$$

$$\text{КПНД} = (t_{\text{ПНД}} + t_{\text{ОТЛ}} - t_{\text{нОТЛ}}) / T_{\text{СМ}} \quad \text{КПНД} = (25 + 45 - 20) / 480 = 0,104$$

В результате расчётов было получено, что 3,125% рабочего времени тратится на нерегламентированные перерывы по организационно-техническим причинам и 10,4% на перерывы по вине работника.

По полученным данным можно также рассчитать возможное повышение производительности труда, за счёт сокращения прямых потерь рабочего времени.

$$\text{ППТ} = (t_{\text{ПНТ}} + t_{\text{ПНД}} + t_{\text{ОТЛ}} - t_{\text{нотл}}) * K_{\text{с}} / T_{\text{ОП}} * 100\%, \quad (7)$$

где ППТ - прирост производительности труда;

$K_{\text{с}}$ - коэффициент возможного сокращения потерь рабочего времени.

$$\text{ППТ} = (0 + 25 + 45 - 20) 0,7 / 370 * 100\% = 9,46\%$$

Следовательно, с устранением прямых потерь рабочего времени можно увеличить выработку на 9,46%.

Максимально возможное повышение показателя сменной выработки (производительности труда) при условии устранения всех потерь лишних и непроизводительных затрат времени в течении смены можно определить по формуле:

$$\text{ППТ} = (T_{\text{нОП}} - T_{\text{ОП}}) / T_{\text{ОП}} * 100\% \quad (8)$$

$$\text{ППТ} = (437 - 370) / 370 * 100\% = 18,11$$

При условии устранения всех потерь, лишних и

непроизводственных затрат времени в течении смены производительность труда можно повысить на 18,11%.

Выводы, нецелесообразно привлечение дополнительных рабочих, повышение фонда рабочего времени рабочих позволит выполнить производственный план.

Анализ рассмотренных выше показателей в динамике позволяет делать выводы об уровне организации труда на предприятии, выявлять резервы и выступать веским аргументом для разработки мероприятий по совершенствованию трудового процесса и применению прогрессивных методов и принципов в его организации.

Анализ условий труда и оценка безопасности труда на предприятии.

Рабочим местом (РМ) называется участок производственной площади, на котором расположен станок с комплектом приспособлений, вспомогательного и режущего инструмента, технической документации и других предметов и материалов, находящихся непосредственно в распоряжении производственного работника. [33, с.395]

Оснащенность рабочего места и организация труда на нем в значительной мере определяют производительность труда рабочего.

Рабочее место оснащается:

- одним или несколькими станками с постоянным комплектом принадлежностей;
- комплектом технологической оснастки постоянного пользования, состоящим из приспособлений, режущего, измерительного и вспомогательного инструмента;
- комплектом технической документации, постоянно находящейся на рабочем месте (инструкции, справочники, вспомогательные таблицы и т. д.);
- комплектом предметов ухода за станком и рабочим местом (масленки, щетки, крючки, совки, обтирочные материалы и т. д.);
- инструментальными шкафами, подставками, планшетами,

стеллажами и т.п.;

- передвижной и переносной тарой для заготовок и изготовленных деталей;
- подножными решетками, табуретками или стульями.

Комплект технологической оснастки и комплект предметов ухода за станком и рабочим местом постоянного пользования устанавливаются в зависимости от характера выполняемых работ, типа станка и принятой схемы инструментального хозяйства. Количество такой оснастки определяет размеры, внутреннее устройство и число шкафов, тумбочек и стеллажей.

Чтобы создать рабочему условия для высокопроизводительной работы, рабочее место должно быть оснащено необходимыми средствами труда, состав которых для различных производственных процессов неодинаков, так как определяется назначением рабочего места, масштабом производства, степенью специализации и уровнем механизации выполняемых на нем работ. [35, с.84]

Работоспособность исполнителя в значительной степени зависит от применяемого рабочего положения. При выполнении работы используются три рабочие позы: «сидя», «стоя», «сидя-стоя», каждая из которых применяется в зависимости от следующих факторов, сопровождающих протекание трудового процесса:

- зрительный фокус;
- вес перемещаемого предмета труда;
- точность технологических операций;
- необходимость фиксации предплечья;
- выполнение переходов при внедрении трудового процесса;
- особенность и размеры применяемого рабочего инструмента.

Организация трудового процесса, как и другие составные части организации труда на рабочем месте, служат повышению эффективности труда.

Объектом исследования рассмотрим рабочего ремонтной бригады по обслуживанию автотранспорта, 56 монтажник. Изучение трудового

процесса произведено при помощи микроэлементного анализа.

Монтажник начинает работу, получая задание. Он подбирает инструмент для снятия колеса, срывая гайки ключом либо головкой. Отжим шины, демонтаж/монтаж шины, установка колеса, всё выполняется вручную при помощи ключей, кувалды, уголка. При ремонте камер используется электрический вулканизатор.

Рабочим местом монтажника является шиномонтажный цех (Приложение 1), в котором он находится на протяжении всего рабочего дня.

Микроэлементный анализ был проведен по операции - установка колеса (Приложение 2).

В результате проведения микроэлементного анализа, было выяснено, что: общая работа для всех трудовых движений в трудовом процессе равна 106,64 кгсм; общее количество трудовых движений равняется 15; логических связей нет; время, затраченное на трудовой процесс равно 14 секунд.

Коэффициент тяжести (КТ) составил 1,07, следовательно, данная работа относится к числу работ средней тяжести.

Коэффициент сложности (КС) составил 1,40, говорит о том, что данная работа является средней сложности.

Коэффициент условий труда в данном случае равняется 1.

Коэффициент интенсивности труда равняется 1,49.

2.3. Рекомендации по совершенствованию элемента организации труда – рабочее место и оценка их эффективности

На данном рабочем месте необходимо рационализировать планировку рабочего места. Стелаж с колесами нужно продвинуть поближе к рабочему месту. Данные мероприятия приведут к сокращению работы на 33,5 кг.см., и следовательно уменьшится время на выполнение технологической операции.

После рационализации планировки рабочего места: общая работа для всех трудовых движений в трудовом процессе равна 73,14 кг см;

общее количество трудовых движений равняется 15;

логических связей нет;

время, затраченное на трудовой процесс равно 11 секунд.

КТ=1,065; КS=1,373;

Коэффициент интенсивности труда равняется 1,46.

На рассматриваемом участке анализ системы организации труда показал следующее:

Качественная и количественная характеристика трудовых ресурсов говорит о том, что на ремонтном участке наблюдается снижение текучести кадров, являющееся важным резервом повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии. Средний возраст сотрудников ремонтного участка, 30-50 лет, имеют среднее общее и начальное профессиональное образование. Средний стаж работы 1-5 лет, всё это характеризует данную профессиональную группу как нестабильную.

На анализируемом участке большие неиспользованные возможности роста уровня производительности труда, которые связаны с внутрисменными, непроизводительными потерями рабочего времени, что необходимо учитывать при планировании и организации производства в будущем.

На основании выводов необходимо разработать основные

направления дальнейшей работы по улучшению использования рабочего времени. Прежде всего, следует усилить работу по улучшению организации, нормирования и оплаты труда, создание планов по этим вопросам и контроль за их исполнением, механизация труда, совмещения профессий, которые способствуют более эффективному использованию рабочего времени. Особое внимание следует уделить:

- выявлению конкретных причин каждого случая простоя и обоснованности применения сверхурочных работ, с тем чтобы принять неотложные меры, направленные на их сокращение и ликвидацию;

- изучению каждого случая нарушения трудовой дисциплины с целью ее укрепления, используя для этого не только административные меры, но формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушение;

- упорядочению практики предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения заработной платы, так как эти отпуска нередко даются без серьезных оснований.

Анализ условий труда показал, что основное и вспомогательное оборудование, организационная и технологическая оснастка должны располагаться в удобном для рабочего месте. Нерациональные действия возникают из-за неправильного их расположения. Для рационализации трудового процесса необходимо, прежде всего, перестановку оборудования и повысить уровень механизации на ремонтном участке.

Производительность и качество работ по техническому обслуживанию и ремонту транспорта во многом определяются уровнем механизации – набором необходимых станков, приспособлений и механизмов, позволяющих до минимума свести объем ручных операций и обеспечить их безопасность. В цехе шиномонтажа ремонтного участка все возможные работы: снятие колеса, монтаж/демонтаж шины, ремонт поврежденных камер, при условии колотых повреждений (боковые порезы и повреждения шин не ремонтируются) с использованием вулканизатора, выполняются вручную. Для повышения

эффективности труда в цехе шиномонтажа ремонтного участка необходимо приобрести шиномонтажные стенды для легковых и грузовых машин, гайковёрт, станок балансировочный, вулканизатор. Планируемая планировка рабочего места монтажника представлена в Приложении 3.

Шиномонтажный стенд позволит расширить арсенал технических средств, применяемых для монтажа и демонтажа шин автомобилей, упростить их конструкцию, обеспечить безопасность работ, сократить применение ручного труда, трудоемкость выполняемых работ, повысить производительность труда на РМУ.

Стоимость шиномонтажного стенда модели Sivik КС-302А составляет 94 800 рублей. Технические характеристики данного стенда позволяют производить монтаж/демонтаж колес автомобилей, как с камерными, так и с бескамерными шинами с диаметр ободьев колёс 10-24дюйма. Стоимость шиномонтажного стенда для грузовых автомобилей модели Ш515Е составляет 301 000 рублей. Отличительные особенности и достоинства данного шиномонтажного оборудования:

- не требует капитальных затрат при монтаже, что позволяет разместить его в удобном для эксплуатации месте, возможна установка без фундамента;
- в конструкции стендов использованы качественные комплектующие, что не требует сложного периодического обслуживания;
- невысокий уровень шума;
- качественная окраска всех деталей порошковыми методом придает шиномонтажному оборудованию высокую защиту от коррозии.
- управлять работой стенда можно дистанционно, благодаря передвижному пульту управления, надежная фиксация диска – одно из основных условий качественного проведения работ, универсальная система зажима, существенно увеличить производительность труда;
- позволит повысить технологическую культуру производства и безопасность ведения работ.

Гайковерт предназначенный для закручивания и откручивания резьбовых соединений на болтах и гайках. Стоимость электрического ударного подкатного гайковёрта составляет 90 000 рублей. Ударно-импульсивный момент обеспечивает инструменту большой крутящий момент, позволяет разбирать старые болтовые соединения.

Балансировка колеса нужна определения места и степени статической или динамической неуравновешенности вращающихся деталей машин. Стоимость балансировочного станка – 129 000 рублей.

Для ремонта повреждений камер и шин легковых и грузовых автомобилей с одновременной установкой пластырей методом горячей вулканизации, а также может использоваться для заделки повреждений с последующей установкой пластырей методом холодной вулканизации используется вулканизатор, стоимость которого составляет 55800 рублей.

Затраты на приобретение предлагаемого оборудования окупятся за счет:

- снижения трудозатрат на разборку и сборку колес;
- сокращения сроков работ на монтаж и демонтаж колес;
- уменьшения простоев большегрузных автомобилей на ремонте.

Устранение тяжелого физического труда - крупный резерв роста производительности труда, потому что тяжелый физический труд малоэффективен. В связи с приобретением в цех шиномонтажа шиномонтажного оборудования на сумму 670 600 рублей необходимо произвести технико-экономический анализ, обоснования выбора данных инструментов.

Под экономической эффективностью мер понимается сопоставление результатов от реализации мер с затратами на их осуществление. В аспекте указанного структурного подразделения и специфики деятельности компании в качестве результатов будет прирост производительности труда за счет снижения потерь рабочего времени. Т.к. потери рабочего времени происходят из-за отсутствия необходимого количества технических средств, облегчающих физический труд монтажников. В Таблице 12 представлен расчет

экономии рабочего времени за счет использования технических средств.

Таблица 12

Расчет экономии рабочего времени за счет использования технических средств за одну операцию

Вид работ	Ручной труд, мин	Механизированный труд, мин.	Экономия времени за одну операцию	Экономия времени за сутки, мин	Экономия времени за год, ч
Снятие колеса	30-50	5	25-45	175-315 (2,55-5,15ч)	637,5-1287,5
Демонтаж	20-40	2-5	18-35	126-245 (2,06-4,05ч)	515-1012,5
Ремонт	10 – 30	10-20(с балансировкой)	10 +рем шин, балансировка	70 (1,10ч)	275
Монтаж	20-40	2-5	18-35	126-245 (2,06-4,05ч)	515-1012,5
Установка колеса	30-50	5	25-45	175-315 (2,55-5,15ч)	637,5-1287,5
Всего:	110-210 (1,5-3,3ч) (ср2,4ч)	24-40 (ср0,54ч)	96-170 (1,6-2,84ч)	672-1120 (11,12-18,4ч)	2580-4600

Комплекс работ по техническому обслуживанию и ремонту шин включает в себя: обеспечение и контроль нормального давления воздуха внутри шины с помощью компрессоров, воздухоподдаточных колонок, манометров и пр., проведение балансировки колес, монтажно – демонтажные работы, своевременный ремонт повреждений шин и колёс. При расчете трудоемкости ремонта шин учитываются следующие работы: снятие колес, доставка их в моечный цех, выпуск воздуха из шин, демонтаж шины с диска, ремонт местных повреждений шин и колёс, монтаж шины на диск, накачивание, балансировка, доставка к автомобилю, установка и закрепление.

Снятие колеса с автомобиля - работы проводятся вручную, механизированный труд – использование гайковерта.

Демонтаж-механизированный труд – использование шиномонтажного стенда.

Ремонт – механизированный труд - использование вулканизатора.

Монтаж – механизированный труд - использование шиномонтажного стенда.

Установка колеса на автомобиль - работы проводятся вручную,

механизированный труд – использование гайковерта.

Ежедневно в среднем из строя выходят 7-10 колёс грузового транспорта и от 3 до 7 - легкового транспорта. Т.к. в цехе шиномонтажа на сегодняшний день ремонтируются только колотые повреждения камер, а ремонт при боковых порезах камер и шин, балансировка колёс производится в специализированных сторонних организациях, рассмотрим затраты на данные виды работ в Таблице 13.

Таблица 13

Средняя стоимость ремонта отдельных видов работ при шиномонтаже

Вид работ	Сумма, руб
Снятие колеса	50
Демонтаж	60
Ремонт	100
Балансировка	130
Монтаж	60
Установка колеса	50
Итого	450

Итак, на услуги шиномонтажа, при выходе из строя в среднем 10-15 колёс в день расходуется от 4500-6750руб, что составляет 1 125 000- 1 687 500руб в год.

Для проведения данных видов работ в цехе шиномонтажа РМУ не требуется привлечение дополнительных работников, следовательно численность остается неизменной. Стоимость 1 часа работы монтажника составляет около 160 руб. Совокупная экономия рабочего времени на демонтаж, ремонт и монтаж колёс и шин составила 2 580-4600 часов в год, в денежном выражении – 412 800-736 000 рублей. (574 400руб.)

Рост производительности труда монтажника за счёт лучшего использования фонда рабочего времени $\Delta П$ определяется по формуле:

$$\Delta П = (F_{д.в} - F_{д.п.}) : F_{д.п.} * 100 \quad (9)$$

где $F_{д.в.}$ и $F_{д.п.}$ — действительный фонд времени работы рабочего соответственно в базисном и планируемом периодах, чел.-час.

$$\Delta П = (2,4 - 0,54) : 0,54 * 100 = 344,4 \%$$

Таким образом, покупка шиномонтажного оборудования позволит:

- сократить потери рабочего времени на монтаж и демонтаж шин автомобилей и сельскохозяйственной техники, что приведет к сокращению простоев машин;

- сэкономить рабочее время на 2580-4600 часов в год (которое можно направить на выполнение других ремонтных работ), в денежном выражении – 412 800-736 000;

- снизить текучесть кадров, за счет автоматизации рабочего места, уменьшения доли ручного труда, что приводит к облегчению рабочего процесса;

- снизит затраты на расходы связанные с ремонтом от 1 125 000- 1 687 500руб в год.

- увеличить производительность труда на одного рабочего на 344%.

(затраты в размере 670 600руб окупятся меньше чем за пол года)

Установка шиномонтажного оборудования в цехе шиномонтажа РМУ приводит к заключению о потенциальной опасности производства. Суть опасности заключается в том, что воздействие присутствующих опасных и вредных производственных факторов на человека, приводит к травмам, заболеваниям, ухудшению самочувствия и другим последствиям, что требует разработке на этой основе эффективных профилактических мероприятий.

Вредные и опасные факторы:

- механические факторы, характеризующиеся воздействием на человека кинетической, потенциальной энергией и механическим вращением. К ним относятся кинетическая энергия движущихся и вращающихся тел, шум, вибрация;

- термические факторы, характеризующиеся тепловой энергией и аномальной температурой. К ним относятся температура нагретых предметов и поверхностей;

- электрические факторы, характеризующиеся наличием токоведущих частей оборудования.

При разработке мероприятий по улучшению условий труда необходимо учитывать весь комплекс факторов, воздействующих на формирование безопасных условий труда.

Защита от шума и вибрации.

Шум и вибрация на производстве наносит большой ущерб, вредно действуя на организм человека и снижая производительность труда.

Шум возникает при механических колебаниях. Для снижения шума, возникающего в цехе, предусмотрено: массивный бетонный фундамент, шумопоглощающие лаки, применение звукоизолирующих кожухов и акустических экранов на оборудовании, являющемся источниками повышенного уровня шума.

Пожарная безопасность.

Пожары на предприятиях представляют большую опасность для работающих и могут причинить огромный материальный ущерб. К основным причинам пожаров, возникающих при производстве электродвигателей, можно отнести: нарушение технологического режима; неисправность электрооборудования (короткое замыкание, перегрузки); самовозгорание промасленной ветоши и других материалов, склонных к самовозгоранию; несоблюдение графика планового ремонта, реконструкции установок с отклонением от технологических схем.

На проектируемом участке возможны такие причины пожара: перегрузка проводов; короткое замыкание; возникновение больших переходных сопротивлений; самовозгорание различных материалов, смесей и масел; высокая конденсация воспламеняемой смеси газа, пара или пыли с воздухом (пары растворителя).

Для локализации и ликвидации пожара внутрицеховыми средствами создаются следующие условия предупреждения пожаров:

- курить только в строго отведенных местах;
- подтеки и разливы масла и растворителя убирать ветошью;

- ветошь должна находиться в специально приспособленном контейнере.

Электробезопасность.

Эксплуатация большинства машин и оборудования связана с применением электрической энергии. Электрический ток, проходя через организм, оказывает термическое, электролитическое, и биологическое воздействие, вызывая местные и общие электротравмы.

Основными причинами воздействия тока на человека являются: случайное прикосновение или приближение на опасное расстояние к токоведущим частям; появление напряжения на металлических частях оборудования в результате повреждения изоляции или ошибочных действий персонала; шаговое напряжение в результате замыкания провода на землю.

Основные меры защиты от поражения током:

- изоляция, недоступность токоведущих частей;
- применение малого напряжения (не выше 42 В, а в особоопасных помещениях - 12 В);
- защитное отключение, применение специальных электрозащитных средств, защитное заземление и зануление.

Одно из наиболее часто применяемой мерой защиты от поражения током является защитное заземление.

Заземление - преднамеренное электрическое соединение с землей металлических нетоковедущих частей, которые могут оказаться под напряжением.

Разделяют заземлители искусственные, предназначенные для целей заземления, и естественные - находящиеся в земле металлические предметы для иных целей.

Для искусственных заземлителей применяют обычно вертикальные и горизонтальные электроды. В качестве вертикальных электродов используют стальные трубы диаметром 35 см и стальные уголки размером от 40x40 до 60x60 мм длиной 35 м. Также применяют стальные прутки диаметром 10-

20 мм и длиной 10 м. Для связи вертикальных электродов и в качестве самостоятельного горизонтального электрода используют сталь сечением не менее 4x12 мм и сталь круглого сечения диаметром не менее 6 мм.

В качестве заземляющих проводников применяют полосовую или круглую сталь, прокладку которых производят, открыто по конструкции здания на специальных опорах. Заземлительное оборудование присоединяется к магистрали заземления параллельно отдельными проводниками.

Для обеспечения безопасных условий и охраны труда работников, выполняющих шиномонтажные работы, разработана инструкция по охране труда (Приложение 4).

Выводы по второй главе

Анализ системы организации труда проведён на примере ремонтного участка ООО «СТО Молния - комплект», основной задачей которого является обеспечение бесперебойной эксплуатации оборудования. Структура ремонтного цеха имеет комплексный характер и обеспечивает выполнение большинства ремонтных работ. На участке шиномонтажа ремонтного участка все возможные работы: снятие колеса, монтаж/ демонтаж шины, ремонт повреждённых камер выполняются вручную. Для повышения эффективности труда и снижения затрат на расходы связанные с ремонтом при ежедневном выходе из строя 10-15 колёс, необходимо приобрести шиномонтажное оборудование: стенды для легковых и грузовых машин, гайковёрт, станок балансировочный, вулканизатор.

На анализируемом участке большие неиспользованные возможности роста уровня производительности труда, которые связаны с внутрисменными, непроизводительными потерями рабочего времени, что необходимо учитывать при планировании и организации производства в будущем. Необходимо разработать основные направления дальнейшей работы по улучшению использования рабочего времени. Прежде всего, следует усилить работу по улучшению организации, нормирования и оплаты труда, создание планов по этим вопросам и контроль за их исполнением, механизация труда, совмещения профессий, которые способствуют более эффективному использованию рабочего времени.

Покупка шиномонтажного оборудования позволит:

- сократить потери рабочего времени на монтаж и демонтаж шин автомобилей и сельскохозяйственной техники, что приведет к сокращению простоев машин;

- сэкономить рабочее время на 2580-4600 часов в год (которое можно направить на выполнение других ремонтных работ), в денежном выражении – 412 800-736 000;

- снизить текучесть кадров, за счет автоматизации рабочего места, уменьшения доли ручного труда, что приводит к облегчению рабочего процесса;

- снизит затраты на расходы связанные с ремонтом от 1 125 000- 1 687 500руб в год.

- увеличить производительность труда на одного рабочего на 344%.

(затраты в размере 670 600руб окупятся меньше чем за пол года)

Заключение

Организация труда - это постоянно действующий фактор эффективности любой деятельности вообще и производства в частности. Организация труда содействует лучшему использованию техники, изучение и научное обобщение передовых приемов и методов труда существенно расширяют возможность автоматизации оборудования, значительно повышают эффективность труда. К важнейшим направлениям совершенствования организации труда на предприятии относятся: разделения и кооперации труда, организации и обслуживания рабочих мест, улучшение условий труда, рационализация режима труда и отдыха, совершенствование организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров, изучение и внедрение передовых приемов и методов труда, совершенствование нормирования труда, рациональная организация стимулирования труда, повышение удовлетворенности трудом и др.

Анализ системы организации труда проведен на примере ремонтного участка ООО «СТО Молния - комплект», основной задачей которого является обеспечение бесперебойной эксплуатации оборудования. Структура ремонтного цеха имеет комплексный характер и обеспечивает выполнение большинства ремонтных работ.

Качественная и количественная характеристика трудовых ресурсов говорит о том, что на ремонтном участке наблюдается снижение текучести кадров, являющееся важным резервом повышения эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии. Средний возраст сотрудников ремонтного участка, 30-50 лет, имеют среднее общее и начальное профессиональное образование. Средний стаж работы 1-5 лет, всё это характеризует данную профессиональную группу как нестабильную.

На анализируемом участке большие неиспользованные возможности роста уровня производительности труда, которые связаны с внутрисменными, непроизводительными потерями рабочего времени, что необходимо

учитывать при планировании и организации производства в будущем.

На основании выводов необходимо разработать основные направления дальнейшей работы по улучшению использования рабочего времени. Прежде всего, следует усилить работу по улучшению организации, нормирования и оплаты труда, создание планов по этим вопросам и контроль за их исполнением, механизация труда, совмещения профессий, которые способствуют более эффективному использованию рабочего времени. Особое внимание следует уделить:

- выявлению конкретных причин каждого случая простоя и обоснованности применения сверхурочных работ, с тем чтобы принять неотложные меры, направленные на их сокращение и ликвидацию;

- изучению каждого случая нарушения трудовой дисциплины с целью ее укрепления, используя для этого не только административные меры, но формы как морального, так и материального воздействия на ее нарушение;

- упорядочению практики предоставления кратковременных административных отпусков без сохранения заработной платы, так как эти отпуска нередко даются без серьезных оснований.

Анализ условий труда показал, что для рационализации трудового процесса необходимо пересмотреть расстановку оборудования и повысить уровень механизации на ремонтном участке.

В цехе шиномонтажа все возможные работы: снятие колеса, монтаж/демонтаж шины, ремонт повреждённых камер выполняются вручную. Для повышения эффективности труда и снижения затрат на расходы связанные с ремонтом при ежедневном выходе из строя 10-15 колёс, необходимо приобрести шиномонтажное оборудование: стенды для легковых и грузовых машин, гайковёрт, станок балансировочный, вулканизатор.

Покупка шиномонтажного оборудования позволит:

- сократить потери рабочего времени на монтаж и демонтаж шин автомобилей и сельскохозяйственной техники, что приведет к сокращению простоев

машин;

- сэкономить рабочее время на 2580-4600 часов в год (которое можно направить на выполнение других ремонтных работ), в денежном выражении – 412 800-736 000;

- снизить текучесть кадров, за счет автоматизации рабочего места, уменьшения доли ручного труда, что приводит к облегчению рабочего процесса;

- снизит затраты на расходы связанные с ремонтом от 1 125 000- 1 687 500руб
в год.

- увеличить производительность труда на одного рабочего на 344%.

(затраты в размере 369 600руб окупятся меньше чем за месяц)

