



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы

Повышение мотивации труда персонала предприятия

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

Проверка на объем заимствований:
_____ % авторского текста

Работа _____ к защите
рекомендована/не рекомендована

« ___ » _____ 20__ г.
зав. кафедрой _____
(название кафедры)
_____ ФИО

Выполнил:
Студент группы: 409/114-3-1
Веселова Кристина Валерьевна

Научный руководитель:
Рябчук П.Г. к.э.н.,
зав.кафедрой ЭУи П

Челябинск
2018

Оглавление

	Введение	3
Глава	Теоретические основы организации труда персонала на	8
	1. предприятии	
1.1.	Сущность организации труда и её принципы	8
1.2.	Основные элементы, функции и задачи организации труда	15
1.3.	Функции научной организации труда и её значение в условиях рыночной экономики	21
	Выводы по первой главе	29
Глава	Анализ и совершенствование системы организации труда на	31
	2. примере ООО «Малахит»	
2.1.	Общая характеристика предприятия	31
2.2.	Система показателей, характеризующих уровень организации труда на предприятии	37
2.3.	Рекомендации по совершенствованию элемента организации труда – рабочее место и оценка их эффективности	51
	Выводы по второй главе	59
	Заключение	61
	Глоссарий	64
	Список используемой литературы	72
	Приложение	76

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 «Малахит»»). 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. Слезингер, 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 «Малахит»;
- разработать рекомендации по совершенствованию организации труда в ООО «Малахит».

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 наибольшей степени дают 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 «Малахит» для повышения эффективности организации труда.

База исследования – Индивидуальный предприниматель. Адрес: Челябинская область, город Миасс, 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 «Малахит».

Структура работы: Квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений. Работа содержит 90 страниц, 13 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» (Приложение 1).

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 [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 предприятии, 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.

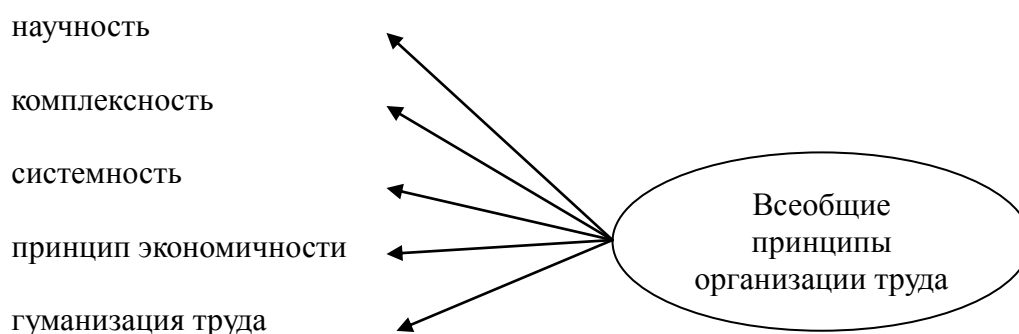


Рисунок 1. Всеобщие принципы организации труда

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 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].

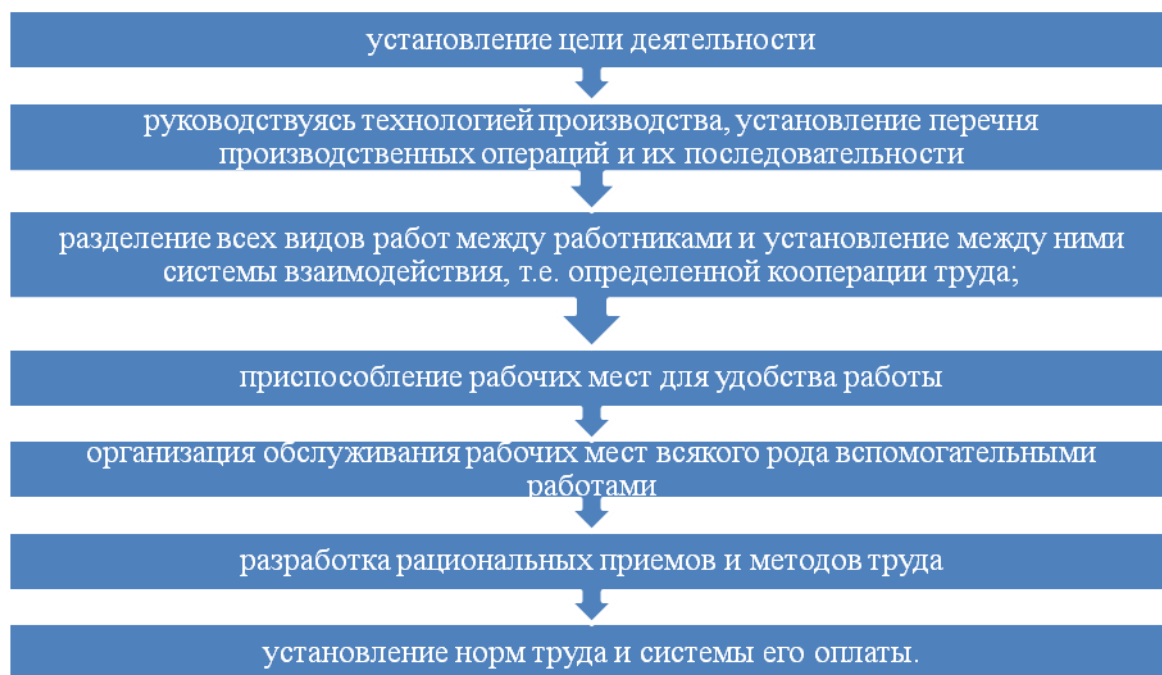


Рисунок 3. Порядок осуществления трудового процесса

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.

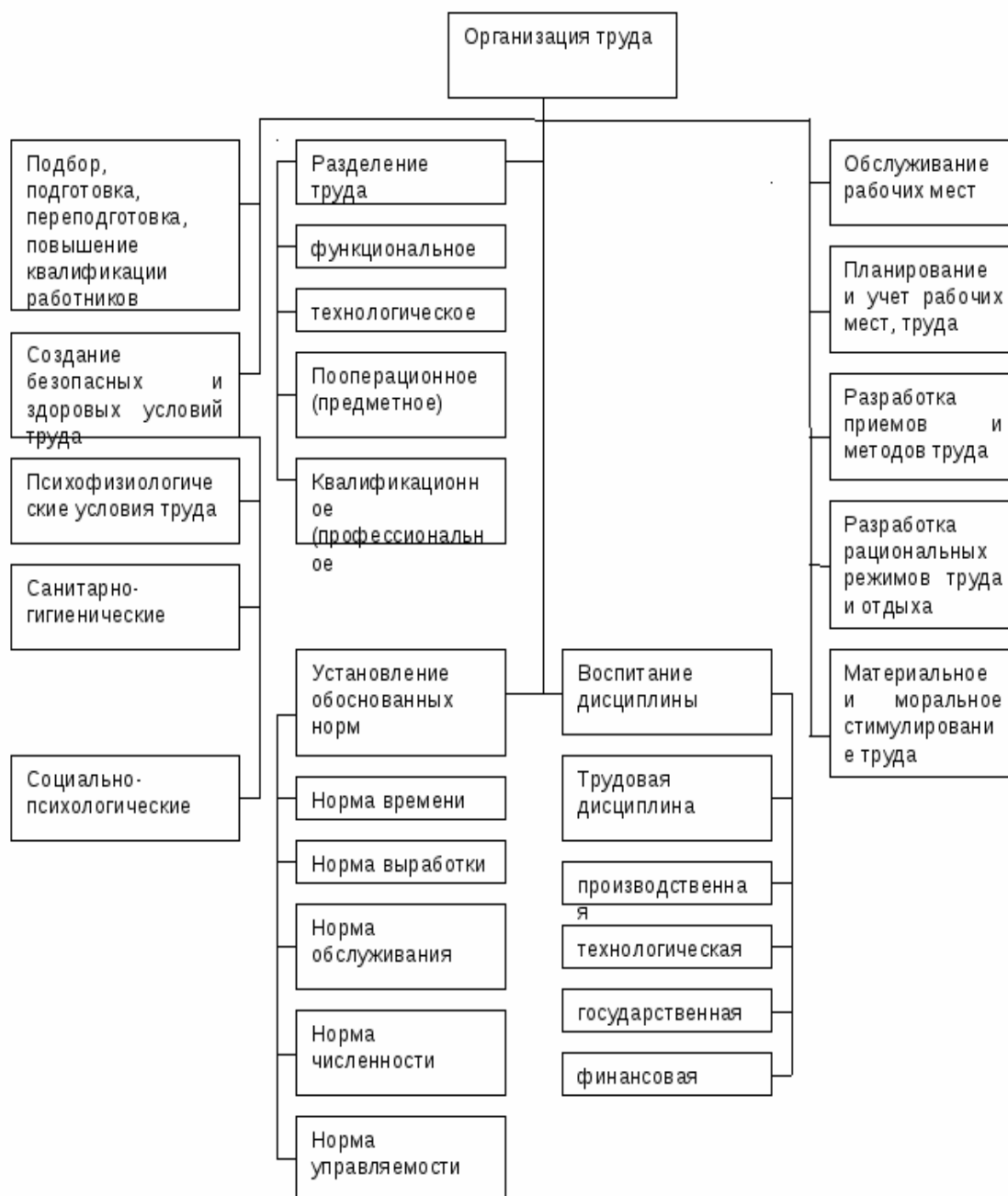


Рисунок 4. Элементы организации труда

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]:

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.

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. 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).

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.

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.

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].

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.

Трудоуспокаивающая 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.

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. 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.

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 рутины, 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.

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.

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 «Малахит»

2.1. Общая характеристика предприятия

Текстильный центр «Венеция» по организационно-правовой форме относится к обществу с ограниченной ответственностью «Малахит», г. Челябинск.

Текстильный центр «Венеция», находящийся по адресу г. Челябинск, переулок Садовый, дом 2, и открывшийся в апреле 2009 г., имеет расчетный счет и иные счета в учреждениях банка, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения текстильного центра, товарный знак и знаки обслуживания.

Данным ТЦ «Венеция» руководит генеральный директор Хамидуллин И.Ф.

Отличительной особенностью ТЦ «Венеция» является уникальное предложение покупателям товаров и услуг – ассортимент тканей, фурнитуры, карнизов для штор, продукция швейных цехов, индивидуальный дизайн, пошив и монтаж портьер, а так же сервисное обслуживание.

Цель деятельности ТЦ «Венеция» – расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

В соответствии с Уставом ТЦ «Венеция» основной вид деятельности ателье – пошив штор, портьер и их реализация.

Оплата труда, дисциплина труда, социальное обеспечение работников регулируется действующим законодательством и правилами внутреннего трудового распорядка. На предприятии имеются должностные инструкции, нормы и правила по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности.

Предприятие обеспечивает работникам безопасные условия труда в соответствии с установленными правилами и нормами.

Исполнительным органом общества является управляющий. Он решает вопросы по разработке, реализации и достижению поставленных перед организацией и ее руководящим составом целей, политики компании, а также по

организации и руководству текущей деятельности фирмы, распоряжению имуществом, найму и увольнению персонала.

Организационная структура ТЦ «Венеция» представлена на рисунке 6.

ТЦ «Венеция» получает товар от поставщиков по договорам купли-продажи, договорам комиссии, договорам поставки долгосрочного действия, по отдельным заявкам. За приемку и закуп товаров в ТЦ «Венеция» отвечают товароведы и кладовщики. Обязанности работников по приемке товаров и условия ответственности за них закрепляются в приказах руководителя, трудовых контрактах, договорах о материальной ответственности, должностных инструкциях.

ТЦ «Венеция» является плательщиком единого налога на вмененный доход. Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности устанавливается гл. 26.3 НК РФ и вводится в действие законами субъектов Российской Федерации, применяется наряду с общей системой налогообложения, предусмотренной законодательством Российской Федерации о налогах и сборах. 2 Экономическая сущность налога заключается в том, что он заменяет основную массу налогов традиционной налоговой системы, увязанных с результатами его хозяйственной деятельности.

Уплата организациями единого налога предусматривает замену уплаты налога на прибыль организаций (в отношении прибыли, полученной от предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом), налога на имущество организаций (в отношении имущества, используемого для ведения предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом) и единого социального налога (в отношении выплат, производимых физическим лицам в связи с ведением предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом).

ТЦ «Венеция», признаются налогоплательщиками НДС.

Автоматизация всей работы (учета) ТЦ «Венеция» ведется с использованием программы 1-С «Бухгалтерия» 8 версия, 1-С «Торговля и склад».



Рисунок 6. Организационная структура ТЦ «Венеция» ООО «Малахит»

Одним из объёмных показателей деятельности коммерческого предприятия является розничный товарооборот.

В процессе анализа товарооборота ставятся следующие задачи:

- оценить выполнение намеченных планов, выявить достижения и недостатки в работе, неиспользованные резервы роста розничного товарооборота;
- выявить динамику розничного товарооборота;
- наметить меры по дальнейшему развитию розничного товарооборота, совершенствованию торговли.

Анализ начинают с основного показателя производство штор, изделий из ткани. Заключительным этапом является проведение комплексного анализа всех показателей деятельности.

Одним из видов анализа товарооборота по месяцам может служить сводная таблица перепадов товарооборота за прошедшие три года. С помощью таблицы можно проанализировать динамику товарооборота по годам, наибольший объём продаж: в какие месяцы увеличивается товарооборот, в какие уменьшается, и что необходимо предпринять, чтобы товарооборот повышался.

Составим сводную таблицу товарооборота по месяцам за 2014-2016 годы (таблица 3).

Из таблицы видно, что самым товарооборачиваемым месяцем является декабрь. Скорее всего, это зависит от того, что в покупательская способность и спрос на товары увеличиваются в связи с наступающими новогодними праздниками. В летние же месяцы можно наблюдать спад товарооборота.

Таблица 3.

Изменение товарооборота за 2014-2016 год.

	2014 год		2015 год		2016 год	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Январь	8620	9,49	8000	9,37	8200	8,85
Февраль	8585	9,45	7500	8,79	7600	8,21
Март	7800	8,59	7320	8,58	8000	8,64
Апрель	7780	8,57	7003	8,21	7600	8,21
Май	6950	7,65	6000	7,03	7300	7,88
Июнь	6600	7,27	6220	7,29	7505	8,10
Июль	6800	7,49	6300	7,38	6800	7,34
Август	6390	7,04	6800	7,97	7003	7,56
Сентябрь	7005	7,71	6990	8,19	7120	7,69
Октябрь	7605	8,38	7014	8,22	6300	6,80
Ноябрь	7100	7,82	6900	8,09	7164	7,74
Декабрь	9565	10,53	9293	10,89	12020	12,98
ИТОГО	90800	100,00	85340	100,00	92612	100,00

Из диаграммы видно, что в летние месяцы, которые относятся к дачному сезону и сезону отпусков, товарооборот по сравнению с остальными значительно ниже. И, напротив, в зимние месяцы и в праздничные дни товарооборот резко возрастает. Чтобы не было таких резких перепадов в товарообороте, надо обратить внимание на ассортимент товаров в ателье: правильно ли подобран товар, учитывая сезонность; соответствует ли покупательскому спросу на данном этапе работы ателье. Необходимо учитывать желания покупателей, меняющиеся

под воздействием различного времени года, а так же обеспечить бесперебойность товара повседневного спроса с помощью расширения круга поставщиков.

Все показатели розничного товарооборота – продажа, запасы, поступление - взаимосвязаны и влияют на результаты торговой деятельности. Они в определённой мере зависят от эффективности использования трудовых ресурсов, торговых площадей и т.д. В связи с этим возникает необходимость проведения комплексного анализа.

Известно, что прирост товарооборота может быть обусловлен экстенсивными факторами (увеличение числа продавцов, увеличение торговых площадей, прирост суммы оборотных средств) или интенсивными факторами (повышение производительности труда, рост товарооборота с одного квадратного метра торговой площади, ускорение оборачиваемости оборотных средств).

Экономический анализ позволяет глубже изучить исследуемое предприятия, получить более полное представление о нём. Главным экономическим показателем при анализе торгово - производственного предприятия является товарооборот, отражающий совокупную стоимость продаж.

Результаты анализа финансово – хозяйственной деятельности представлены в таблице 4.

Таблица 4.

Анализ результатов хозяйственной деятельности ООО «Малахит» в период 2014 – 2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016
Выручка от реализации, тыс. руб.	15487	16358	15420
Валовая прибыль, тыс. руб.	1256	982	457
Численность, чел	23	21	19
Производительность труда, тыс. руб.	673,3	779,0	811,6

Из таблицы 4 видно, что на фоне сокращения величины выручки, уменьшающейся прибыли и снижения численного состава растет производительность труда.

2.2. Система показателей, характеризующих уровень организации труда на предприятии

Анализ системы организации труда проведем на примере швейного ателье, имеющего в своем составе торговые точки по реализации тканей, фурнитуры, портьер и штор – ООО «Малахит».

Анализ организации труда проведем с позиции следующих элементов организации труда:

- Анализ кадрового состава и расстановки.
- Анализ структуры затрат рабочего времени.
- Организация оплаты и мотивации труда.
- Организация повышения квалификации.

1. Рассмотрим персонал ООО «Малахит». по разным категориям. Кадровый аудит проведем по следующим аспектам:

- Динамика численности персонала в период 2014 – 2016 гг.
- динамика профессиональной структуры персонала;
- динамика возрастной структуры персонала школы искусств;
- динамика образовательной структуры коллектива школы;
- динамика половой структуры сотрудников;
- динамика структуры персонала организации по стажу работы в школе, как показатель отношения работника к действующей системе управления человеческими ресурсами.

В таблице 5 представлена динамика профессионального состава работников базы исследования.

Таблица 5.

Динамика профессионального состава работников

Укрупненная категория работников	Период анализа		
	2014	2015	2016
Руководители	3	2	2

Основной персонал	16	15	14
Хозяйственный персонал	4	3	3
Всего	23	21	19

Из таблицы 5 видно, что в период анализа общая численность персонала неуклонно снижается. Это объясняется общей тенденцией сокращения численности на фоне сокращения доходов бюджета г. Челябинск.

Проведем анализ образовательного состава ателье. В таблице 6 представлена динамика состава всего коллектива ателье, включая хозяйственный персонал.

Таблица 6.

**Динамика состава образовательных групп персонала ООО «Малахит».
в 2014-2016 гг., чел**

Уровень образования	2014	2015	2016
Высшее профессиональное	9	9	8
Среднее профессиональное	8	8	8
Среднее	6	4	3
Всего	23	21	19

На основании таблицы 6 можно заключить, что основу сотрудников из числа работников основного персонала составляют лица с высшим и средним профессиональным образованием. Представим графически динамику образовательной структуры сотрудников.

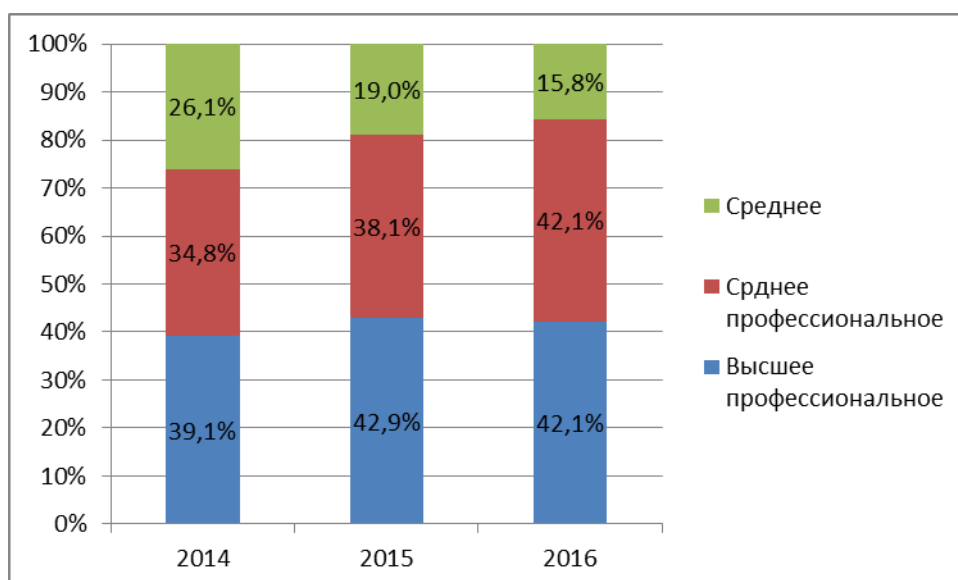


Рисунок 7. Динамику образовательной структуры сотрудников ООО «Малахит». в 2014-2016 гг., %

Доля работников с высшим профессиональным образованием выросла с 39,1% в 2014 году до 42,1% в 2016 году. Лица со средним образованием сократились с 26,1% в 2014 году до 15,8% в 2016 году. На 01.04.2017 года это были лишь сотрудники хозяйственной службы ателье. Работники, имеющие среднее профессиональное образование в 2014 году составляли 34,8%, в 2015 году 38,1%, а в 2016 году 42,1%.

Анализ возрастного состава и структуры показывает степень текучести персонала. Чем ниже текучесть персонала, тем, как правило, выше возрастной состав персонала. В таблице 7 представим динамику образовательного состава ООО «Малахит» в период 2014 -2016 гг.

Таблица 7.

Динамика образовательного состава ООО «Малахит» в период 2014 - 2016 гг., %

Возрастная группа	2014	2015	2016
до 30 лет	2	3	2
30-40 лет	7	6	5
40-50 лет	8	9	9

свыше 50 лет	6	3	3
Итого	23	21	19

Из таблицы 7 видно, что наиболее многочисленную категорию сотрудников составляют работники от 30 до 50 лет. Число лиц пенсионного и предпенсионного возраста неуклонно снижается. Представим графически динамику структуры образовательного состава работников базы исследования.

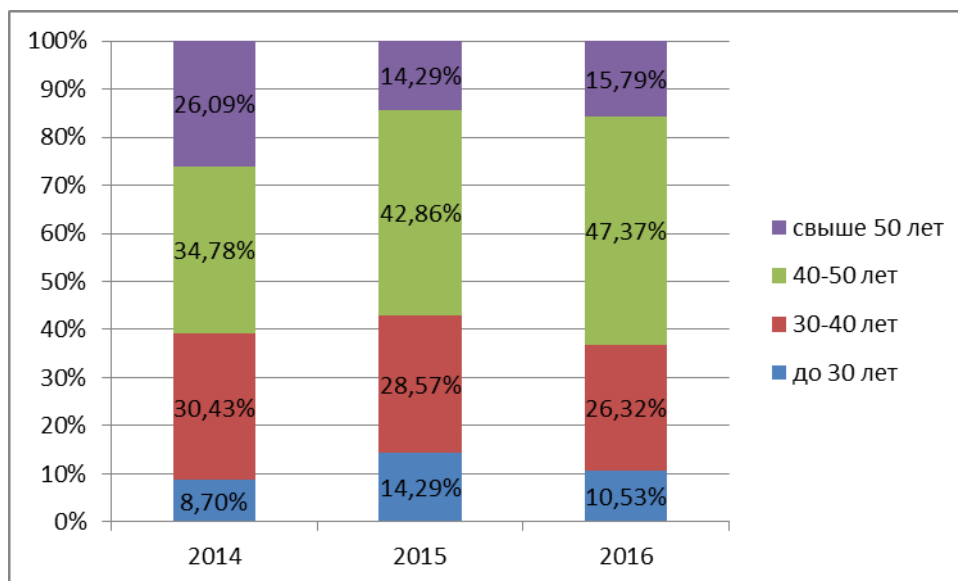


Рисунок 8. Динамика возрастной структуры сотрудников ООО «Малахит» в 2014-2016 гг., %

Категория сотрудников от 30 до 40 лет в 2014 году составляла 30,43%, в 2015 году 28,57%, а в 2016 году уже лишь 26,32%. Лица от 40 до 50 лет в 2014 году составляли 34,78%, в 2015 году 42,86%, в 2016 году 47,37%. На фоне выхода на пенсию, снижается доля лиц в возрасте от 50 лет: в 2014 году их было 26,09%, в 2015 году 14,29%, а в 2016 году 15,79%.

Анализ половой структуры представлен на рисунке 9.

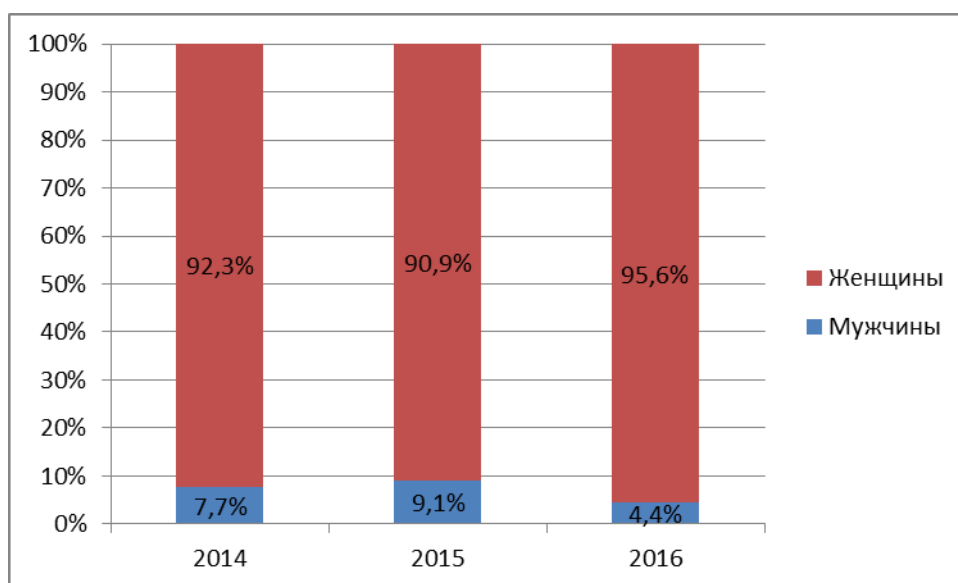


Рисунок 9. Половая структура работников ООО «Малахит» в период 2014 – 2016 гг., %

Рассмотрим, какой стаж работы имеют сотрудники исследуемого малого предприятия. Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 8.

Стаж работы	2014	2015	2016
до 1 года	2	3	5
1-3 года	4	6	6
3-5 лет	11	10	5
5-7- лет	2	1	2
свыше 7 лет	4	1	1
Итого	23	21	19
до 1 года	8,7%	14,3%	26,3%
1-3 года	17,4%	28,6%	31,6%
3-5 лет	47,8%	47,6%	26,3%
5-7- лет	8,7%	4,8%	10,5%
свыше 7 лет	17,4%	4,8%	5,3%
Итого	100,0%	100,0%	100,0%

В заключение кадрового аудита представим анализ текучести персонала. Данный показатель характеризует отношение работников к действующей системе

управления человеческими ресурсами. На рисунке 10 представлена динамика показателя текучести в 2014 – 2016 гг.

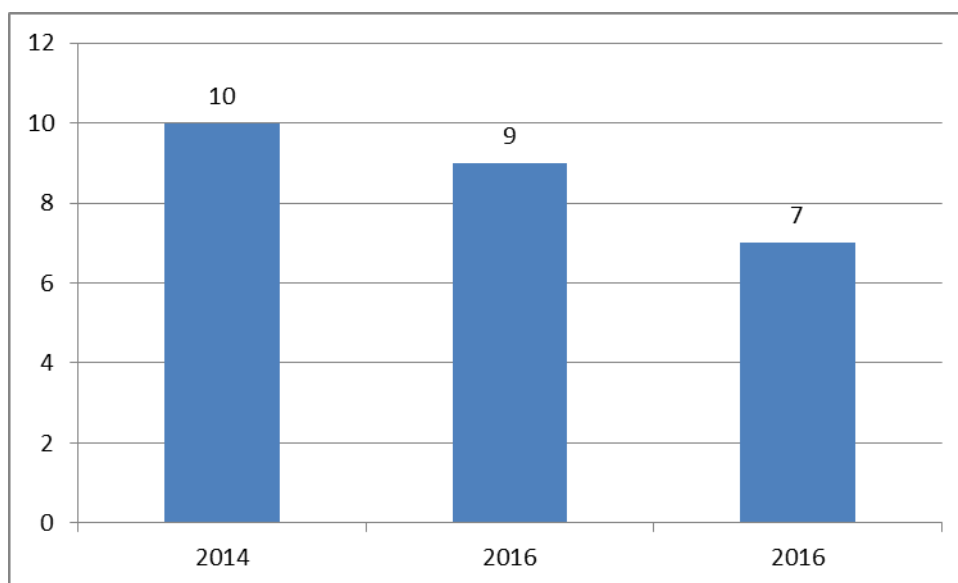


Рисунок 10. Динамика показателя текучести персонала ООО «Малахит» в период 2014 – 2016 гг., %

По итогам кадрового аудита можно сделать следующие выводы:

На базе исследования наблюдается отрицательная динамика численного состава, объясняющаяся повышением эффективности труда и выходом на пенсию отдельных сотрудников. В составе персонала преимущественно работают женщины в возрасте от 30 до 50 с высшим или средним профессиональным образованием. Коллектив ООО «Малахит», в большинстве своем имеет большой стаж работы в коллективе и в целом коллектив характеризуется как стабильный.

2. 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 9). 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 9).

Таблица 9

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

Наименование затрат	Индекс	Фактически	Нормативны	Возможное сокращение затрат, мин.		Откл-е
		й баланс	й баланс	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
Непроизводственная 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

$$10 + ОП + 0,03ОП + 20 = 480$$

$$1.03ОП = 450 \quad ОП_n = 437 \text{ мин}, \quad ОБС_n = 13 \text{ мин.}$$

По данным Таблицы 9 видно, что за счёт перерывов по вине работника, непроизводственных 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:

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

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

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

TCM - 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:

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

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

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

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.

$$\text{ППТ} = (t_{ПНТ} + t_{ПНД} + t_{ОТЛ} - t_{НОТЛ}) * K_c / T_{оп} * 100\%, \quad (7)$$

где ППТ - прирост производительности труда;

K_c - 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:

$$\text{ППТ} = (\text{ТнОП} - \text{ТОП}) / \text{ТОП} * 100\% \quad (8)$$

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

При условии устранения всех потерь, лишних и непроизводственных затрат времени в течении смены производительность труда можно повысить на 18,11%.

Выводы, Целесообразно провести модернизацию имеющегося производственного оборудования, 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 швейными машинками 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 швейной машиной 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 частей штор и тканей;
- подножными решетками, табуретками или стульями.

Комплект технологической оснастки и комплект предметов ухода за швейными машинами и рабочим местом постоянного пользования устанавливаются в зависимости от характера выполняемых работ, типа швейной машинки 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 работника швейного отделения по производству штор. Изучение трудового процесса произведено при помощи микроэлементного анализа.

В таблице 10 представлена трудоемкость производимой продукции в двух аспектах: трудоемкость прямая (величина затрат труда на пошив изделия и его закрой) и полная трудоемкость (величина затрат труда на пошив, закрой, монтаж и оформление).

Таблица 10.

Прямая и полная трудоемкость работы по каждому виду выпускаемых штор на ООО «Малахит»

Виды штор	Трудоемкость прямая, час.	Трудоемкость полная, час.
Бандо	12,3	18,6
Бандо с драпировкой	13,7	21,3
Сваг	9,4	17,4
Сваг с драпировкой	10,4	18,5
де Жабо	14,2	19,5
Кокилье	12,3	19,65
Перекиды	7,9	14,58
Баллон	6,35	16,38
Буфы	11,2	18,21
Рюши	12,8	19,32
Прямые портьеры	9,2	17,2
Австрийские шторы	10,1	14,21
Римские шторы	7,9	12,38

Основной причиной высокой трудоемкостью является низкое разделение труда и устаревшие швейные машины.

3. Анализ организации оплаты труда и мотивации.

Оплата труда на исследуемом предприятии полностью «белая». Все страховые взносы уплачиваются в полном объеме. Оплата труда состоит из 3 – х частей:

- Оклад (исходя из сложности труда).
- Доплата за районный коэффициент.
- Премия (исходя из величины заказов и продаж).

Рассмотрим величину оплаты труда в период анализа 2014 – 2016 гг. и представим результаты анализа в таблицу 11.

Таблица 11.

**Динамика заработной платы сотрудников ООО «Малахит» в период
2014 – 2016 гг., руб.**

Категория сотрудников	Период анализа			Отклонение	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Руководители	27125	28741	29600	106,0%	103,0%
Специалисты (закройщики, швеи, продавцы торговых точек, бухгалтера, закуп)	25841	26320	27863	101,9%	105,9%
Вспомогательный и хозяйственный персонал (охрана, хоз. персонал)	17210	17586	18017	102,2%	102,5%

В результате проведенного анализа были выявлены следующие недостатки системы:

1. Неудовлетворенность сотрудниками организации системой стимулирования по различным причинам, зависящим от категории персонала.

2. Организация недостаточно полно использует трудовой потенциал персонала (дублирование функций).

3. Система стимулирования используется не достаточно широко - не побуждает достигать личных успехов, преследовать цели компании.

4. Отсутствие доплат за переработку и срочность.

4. Анализ повышения квалификации, как элемента организации труда.

Организация процесса обучения. Последовательность, время и место проведения обучения и теоретических занятий устанавливаются непосредственно директором и мастером. По окончании срока обучения новые рабочие сдают экзамен, назначенной приказом директора, решение которой оформляется протоколом. После сдачи экзаменов мастером выдаются соответствующие удостоверения. Для обеспечения непрерывности в повышении квалификации применяются следующие организационные формы:

- курсы целевого назначения;
- курсы повышения квалификации;
- длительное периодическое обучение.

Курсы целевого назначения и курсы повышения квалификации организуются на учебных центрах. Основное направление обучения это пошив новых видов изделий, работа с новыми материалами. Обучение на курсах целевого назначения и курсах повышения квалификации проводят преподаватели, назначенные из числа высококвалифицированных руководителей и специалистов повышения квалификации других городов, учебных центров. Обучение заканчивают сдачей экзамена, зачета, написанием и защитой работы, выполнением практического задания.

После сдачи руководителями, специалистами и служащими зачетов, экзаменов выдаются соответствующие удостоверения, подписанные председателем квалификационной комиссии и заверенные печатью организацией, проводившей обучение.

Для того чтобы более подробно проанализировать количество обучаемого персонала, нужно рассмотреть динамику численности персонала ООО «Малахит» за последние три года.

Динамику изменения численности рабочих необходимо рассматривать отдельно, так как именно уровень квалификации рабочих влияет на качество и объем производства продукции.

Далее проведем анализ данных о подготовке рабочих, так как именно степень квалификации рабочих оказывает непосредственное влияние на качество продукции и объем оказанных услуги соответственно на получение прибыли предприятием. Данные по подготовке и переподготовке рабочих за 2012-2014 годы приведены в таблице 12.

Таблица 12.

Динамика обучения рабочих в ООО «Малахит»

Виды подготовки персонала	Годы		
	2014	2015	2016
Обучение швейных мастеров	3	1	2
Профессиональная переподготовка	8	9	14
Подготовка вновь пришедших сотрудников	13	11	10
Итого	24	21	26

Проведя анализ динамики обучения рабочих можно сделать следующие выводы: после 2014 года, несмотря на рост численности персонала предприятия наблюдается снижение подготовки рабочих. Отсюда и возникает рост неспециализированных рабочих, что ведет к снижению объемов продаж, потери клиентов и потери прибыли.

Необходимо также отметить то, что обучение работников происходит в основном вне магазина и, как правило, с отрывом от работы. А это имеет ряд недостатков: большие затраты; чаще изучается теория, чем практика; работа может пострадать, если ключевые работники будут долго отсутствовать на работе.

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

В рамках совершенствования организации труда нами предлагаются следующие мероприятия по пересмотру и доработки некоторых элементов организации труда:

1. Пересмотр системы мотивации персонала.
2. Введение в использование нового технологического оборудования.
3. Внедрение передового приема – разделение труда в производственный процесс.
4. Повысить эффективность обучения персонала.

Мотивация персонала, по нашему мнению, будет более эффективная если внести следующие изменения:

1. Введение доплат за работу сверх установленного времени в размере 50% к величине тарифной ставки и введение доплаты за выполнение срочных и особо срочных заказов в размере 30 и 60% к тарифной ставке соответственно.

2. Введение системы премирования для отдельных категорий работников:

- Для сотрудников швейных мастерских в зависимости от количества заказов, от сложности заказа и от числа исполнителей заказа.
- Для сотрудников, занимающихся сбытом продукции, приемом заказов в зависимости от величины выручки от реализации продукции.
- Для работников хозяйственной службы и вспомогательных работников в зависимости от величины прибыли полученной ООО «Малахит» в месяц.

2. В рамках совершенствования оборудования рабочего места нами предлагается вместо устаревших швейных машин Juki MO-654 приобрести компьютеризированные швейные машины Janome 5522. Предлагаемые машины для использования в существенной степени позволят повысить скорость обработки ткани, снизить трудоемкость и, как следствие, повысить

производительность труда. Сравнительный анализ имеющихся машин с предлагаемыми представлен в таблице 13.

Таблица 13.

Сравнительный анализ имеющихся машин с предлагаемыми

	Janome 5522	Juki MO-654
Тип швейной машинки	компьютеризированная	электромеханическая
Челнок	горизонтальный ротационный	качающийся
Формирование петли	автоматически	автоматически
Технические хар-ки		
Количество строчек	24 шт	22 шт
Количество петель	6 шт	1 шт
Максимальная длина стежка	5 мм	4 мм
Максимальная ширина стежка	7 мм	5 мм
Скорость шитья	820 ст/мин	750 с./мин
Функции/возможности		
Функции	Реверс Рукавная платформа Нитевдеватель Шитье без педали	Реверс рукавная платформа Нитевдеватель Нитеобрезатель
Возможности регулировки		
Регулировки	Регулировка давления лапки Регулятор натяжения нити	Регулировка давления лапки Регулятор натяжения нити Отключение нижнего транспортера

	Janome 5522	Juki MO-654
	Переключатель остановки иглы (верх/низ) Ограничитель скорости	
Лапки в комплекте		
Лапки	Универсальная оверлочная для вшивания молнии для потайной строчки для квилтинга для атласной строчки, для обработки срезов	Универсальная оверлочная для вшивания молнии для выметывания петли
Общие характеристики		
Дисплей	+	-
Потребляемая мощность	80 Вт	85 Вт
Линейка на корпусе	+	+
Чехол	жесткий	жесткий
Вес	8.3 кг	8 кг

Внедрение данных видов машин приведет к возможности внедрения другого технологического приема – разделение труда. Сегодня в цехе каждый работник является универсалом, то есть работает над изделием он начала и до окончания работы, что требует большого спектра оборудования, швейных машин и трудовых навыков и приемов.

Мы предлагаем разбить технологический процесс на три части:

- ВТО – влажно-тепловая обработка ткани (декатировка ткани).
- Раскрой ткани перед пошивом.
- Раппорт ткани.

Разделение труда в значительной степени повысит производительность труда и снизит потери на подготовительно – заключительное время.

Изменение трудоемкости, рассчитанное во время прохождения производственной предпринимательской практики дали следующие результаты, представленные в таблице 14.

Таблица 14.

Значение трудоемкости до и после внедрения нового технологического оборудования и внедрения метода разделения труда

Виды штор	Трудоемкость		Трудоемкость	
	прямая	полная	прямая	полная
Бандо	12,3	18,6	9,24	15,85
Бандо с драпировкой	13,7	21,3	10,29	18,15
Сваг	9,4	17,4	7,06	14,82
Сваг с драпировкой	10,4	18,5	7,81	15,76
де Жабо	14,2	19,5	10,67	16,61
Кокилье	12,3	19,65	9,24	16,74
Перекиды	7,9	14,58	5,93	12,42
Баллон	6,35	16,38	4,77	13,96
Буфы	11,2	18,21	8,41	15,51
Рюши	12,8	19,32	9,62	16,46
Прямые портьеры	9,2	17,2	6,91	14,65
Австрийские шторы	10,1	14,21	7,59	12,11
Римские шторы	7,9	12,38	5,93	10,55

Как видно из таблицы 14 трудоемкость каждого изделия в существенной степени снизится как в отношении прямой трудоёмкости, так и в отношении полной.

4. Приведем наши предложения в отношении совершенствования организации обучения и повышения квалификации сотрудников.

Нами предлагается расширить спектр обучения персонала за счет:

- Обучение работы на новом оборудовании.
- Обучение обслуживания оборудования работниками ателье для избежание затрат на заключение дорогостоящих договоров на стороннее обслуживание оборудования.

- Обучение введению компьютерных программ для реализации автоматизированного пошива с использованием числового – программного обучения (ЧПУ).

Данные изменения приведут к значительному росту выручки от реализации за счет:

- Высокая заинтересованность работников в реализации и продвижении услуг.

- Снижение величины трудоемкости и, как следствие, себестоимости продукции.

- Расширение ассортимента продукции за счет использования нового технологического оборудования.

На рисунке 11 представим изменение величины выручки и валовой прибыли в результате изменений и совершенствования организации труда в ателье ООО «Малахит» Из рисунка 11 видно, что прирост выручки составляет 7,5%, а величины прибыли более чем на 50,3%. Рост прибыли обусловлен снижением текущих затрат на производство штор и портьер, снижение энергоёмкости производства.

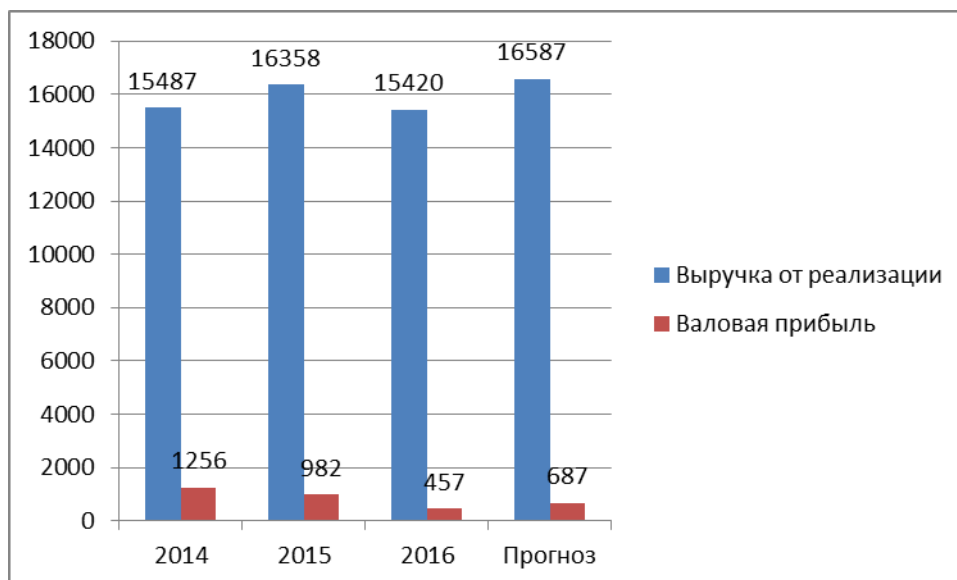


Рисунок 11. Изменение выручки и валовой прибыли в результате совершенствования организации труда, тыс. руб.

На фоне роста выручки и стабильности численного состава растет и производительность труда персонала (из расчета общей численности). Динамика производительности труда до и после принятия мер по совершенствованию организации труда представлена на рисунке 12.

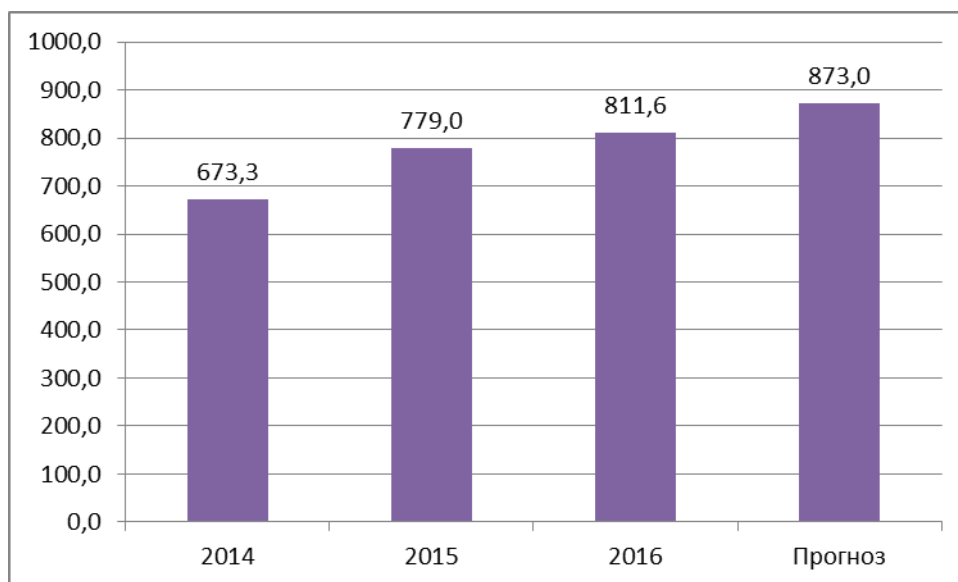


Рисунок 12. Динамика производительности труда до и после принятия мер по совершенствованию организации труда, тыс.руб.

За счет того, что выручка выросла на 7,5%, а численность персонал осталась той же, производительность труда вырастит так же на 7,5%.

Важное значение имеет и измерение удовлетворенности трудом, удовлетворенности мотивацией персонала. В таблице 15 представлен прогноз удовлетворенности персонала ООО «Малахит» в результате изменения системы мотивации персонала.

Таблица 55.

Изменение удовлетворенности мотивацией труда и его оплатой в результате изменения ее структуры

Степень удовлетворенности	2016	Прогноз
полная	32%	61%
частичная удовлетворенность	11%	19%
полная неудовлетворенность	57%	20%

Результаты социологического прогноза приведённого в таблице 15. говорят о высокой значимости изменений для сотрудников предприятия. Важным является и изменение средней заработной платы. В таблице 126 представлен анализ изменения средней заработной платы в результате изменений в организации труда, в системе мотивации персонала в частности.

Таблица 16.

Анализ изменения средней заработной платы в результате изменений в организации труда, руб.

Категория сотрудников	2016	Прогноз	Индекс
Руководители	29600	31250	105,6%
Специалисты (закройщики, швеи, продавцы торговых точек, бухгалтера, закуп)	27863	39870	143,1%
Вспомогательный и хозяйственный персонал (охрана, хоз. персонал)	18017	18700	103,8%

Из таблицы 16 видно, что в результате снижения трудоемкости, сокращения общих затрат и роста выручки вырастит и заработная плата за счет доплат, премирования.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по совершенствованию элементов организации труда привели к существенным как экономическим так и социальным изменениям в коллективе.

Выводы по второй главе

Текстильный центр «Венеция» по организационно-правовой форме относится к обществу с ограниченной ответственности «Малахит».

В соответствии с Уставом ТЦ «Венеция» основной вид деятельности ателье – пошив штор, портьер и их реализация. Анализ хозяйственной деятельности указал, что на фоне сокращения величины выручки, уменьшающейся прибыли и снижения численного состава растет производительность труда.

Анализ организации труда проведем с позиции следующих элементов организации труда:

- Анализ кадрового состава и расстановки.
- Анализ структуры затрат рабочего времени.
- Организация оплаты и мотивации труда.
- Организация повышения квалификации.

На базе исследования наблюдается отрицательная динамика численного состава, объясняющаяся повышением эффективности труда и выходом на пенсию отдельных сотрудников. В составе персонала преимущественно работают женщины в возрасте от 30 до 50 с высшим или средним профессиональным образованием. Коллектив ООО «Малахит» в большинстве своем имеет большой стаж работы в коллективе и в целом коллектив характеризуется как стабильный.

Целесообразно провести модернизацию имеющегося производственного оборудования, 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.

Оплата труда на исследуемом предприятии полностью «белая». Все страховые взносы уплачиваются в полном объеме. Оплата труда состоит из 3 – х

частей:

- Оклад (исходя из сложности труда).
- Доплата за районный коэффициент.
- Премия (исходя из величины заказов и продаж).

Для обеспечения непрерывности в повышении квалификации применяются следующие организационные формы:

- курсы целевого назначения;
- курсы повышения квалификации;
- длительное периодическое обучение.

В рамках совершенствования организации труда нами предлагаются следующие мероприятия по пересмотру и доработки некоторых элементов организации труда:

- 1. Пересмотр системы мотивации персонала.
- 2. Введение в использование нового технологического оборудования.
- 3. Внедрение передового приема – разделение труда в производственный процесс.
- 4. Повысить эффективность обучения персонала.

Мотивация персонала, по нашему мнению, будет более эффективная если внести следующие изменения:

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.

Текстильный центр «Венеция» по организационно-правовой форме относится к обществу с ограниченной ответственности «Малахит». В соответствии с Уставом ТЦ «Венеция» основной вид деятельности ателье – пошив штор, портьер и их реализация. Анализ хозяйственной деятельности указал, что на фоне сокращения величины выручки, уменьшающейся прибыли и снижения численного состава растет производительность труда.

Анализ организации труда проведем с позиции следующих элементов организации труда:

- Анализ кадрового состава и расстановки.
- Анализ структуры затрат рабочего времени.
- Организация оплаты и мотивации труда.
- Организация повышения квалификации.

На базе исследования наблюдается отрицательная динамика численного состава, объясняющаяся повышением эффективности труда и выходом на пенсию отдельных сотрудников. В составе персонала преимущественно работаю

женщины в возрасте от 30 до 50 с высшим или средним профессиональным образованием. Коллектив ООО «Малахит» в большинстве своем имеет большой стаж работы в коллективе и в целом коллектив характеризуется как стабильный.

Целесообразно провести модернизацию имеющегося производственного оборудования, 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.

Оплата труда на исследуемом предприятии полностью «белая». Все страховые взносы уплачиваются в полном объеме. Оплата труда состоит из 3 – х частей:

- Оклад (исходя из сложности труда).
- Доплата за районный коэффициент.
- Премия (исходя из величины заказов и продаж).

Для обеспечения непрерывности в повышении квалификации применяются следующие организационные формы:

- курсы целевого назначения;
- курсы повышения квалификации;
- длительное периодическое обучение.

В рамках совершенствования организации труда нами предлагаются следующие мероприятия по пересмотру и доработки некоторых элементов организации труда:

- 1. Пересмотр системы мотивации персонала.
- 2. Введение в использование нового технологического оборудования.
- 3. Внедрение передового приема – разделение труда в производственный процесс.

- 4. Повысить эффективность обучения персонала.

Мотивация персонала, по нашему мнению, будет более эффективная если внести следующие изменения:

Нами предлагается расширить спектр обучения персонала за счет:

- Обучение работы на новом оборудовании.
- Обучение обслуживания оборудования работниками ателье для избежание затрат на заключение дорогостоящих договоров на стороннее обслуживание оборудования.
- Обучение введению компьютерных программ для реализации автоматизированного пошива с использованием числового – программного обучения (ЧПУ).

Данные изменения приведут к значительному росту выручки от реализации за счет:

- Высокая заинтересованность работников в реализации и продвижении услуг.
- Снижение величины трудоемкости и, как следствие, себестоимости продукции.
- Расширение ассортимента продукции за счет использования нового технологического оборудования.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию организации труда на ООО «Малахит» коснулись таких элементов как: приемы и методы труда, мотивация и оплата труда персонала, повышение квалификации персонала, разделение и кооперация труда.

Предлагаемые мероприятия имеют высокую социальную и экономическую эффективность в виде роста средней заработной платы, производительности труда, удовлетворенности трудом и его мотиваций, ростом выручки и валовой прибыли.

Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. bureau – бюро, канцелярия + от греч. kratos – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательных для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.

Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах

местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз, обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. *nomenclatura* – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в

целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. *rotatio* – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным

договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).

Список используемой литературы

Нормативно-правовая база

- 1 Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2011)
- 2 Устав ООО «Малахит»: принят 07 октября 2008 года.

Литературные источники

- 3 Адамчук В.В. Экономика труда: Учебник. - М.: ЗАО Финстатинформ, 2012. - 431с.
- 4 Багракова А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. //Управление человеческим потенциалом, 2013, № 2.
- 5 Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов под ред. М:ЮНИТИ, 2013 . с.240
- 6 Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
- 7 Бычин Б.В. Организация и нормирование труда. - М.: Изд-во «Экзамен», 2012.- 464с.
- 8 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2013. – 528 с.
- 9 Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов. -М.: Высшая школа, 2009. - 186с.
- 10 Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие - Минск: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2014. – 576с.
- 11 Кадровая служба рыночной экономики: Сборник документов и рекомендаций в 9 выпусках. - М.: Дело, 2012. - 154с.
- 12 Куракина Л.Ю. Организация труда персонала. Лекции. Великий Новгород: НГУ им.Ярослава Мудрого, 2012. с.11
- 13 Лутовинов П.П. Управление эффективностью научно-технических нововведений. Учебное пособие для вузов. Челябинск: ЧГТУ, 2012. 152с.

- 14 Лутовинова П.П. Экономика и организация труда. Учебное пособие / Челябинск, 2013. 228с.
- 15 Макарова И.К. Управление персоналом. Учебник. М: Юрист, 2014. – с.146
- 16 Максимова, Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие по специальности "Менеджмент орг." / Л. В. Максимова. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2012. – 253 с.
- 17 Мильнер Б.З. Теория организаций: курс лекций / Б.З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 2014. 468 с.
- 18 Молочников, Н.Р. Организация и мотивация труда: зарубежный опыт / Н.Р. Молочников // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 8. – С. 324-326.
- 19 Москвин В. Основы организации труда в компании//Инвестиции в России.-2015-№2.-с.18-22
- 20 Новицкий Н.И. Организация производства на предприятиях. Учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2013. 392с.
- 21 Овчинников В. Ф., Плетнёва Т. В. Лабораторные работы по организации и нормированию труда/Ижевск: Изд-во ИэиУ УдГУ, 2010.
- 22 Одегов Ю.Г., Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект): Учебное пособие. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2011. с.114
- 23 Однохоров Д., Солтик О. Меры снижения травматизма// Охрана труда и социальное страхование. - 2012. - № 11. – с. 30.
- 24 Пашуто А. П. Практикум по организации, нормированию и оплате труда на предприятии: учебное пособие.-М.: КРОНУС,2013.-240 с.
- 25 Пономарёва Е.П. Организация труда. - СПб.: Изд-во «Классик», 2011.- 180с.
- 26 Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2011. 280с.

- 27 Попова С.А. Анализ организации, нормирования и оплаты труда на предприятии: Учебное пособие. -Петропавловск-Камчатский, 2014. -120с.
- 28 Райзенберг Б.А., Лазовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2014. 250с.
- 29 Рофе А. И., Жуков А. Л. Теоретические основы экономики и социологии труда. - М.: Издательство «МИК», 2011. - 348 с.
- 30 Рофе А.И. Научная организация труда. Учебное пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2014. 318с.
- 31 Рофе А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов.- М.:Издательство "МИК", 2014.-368с.
- 32 Рофе А.И., Ерохина Р.И., Пшеничный В.П., Стрейко В.Т. Экономика труда. Учебное пособие. М., 2015. 187с.
- 33 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия, 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: Новое знание, 2015. - 688с.
- 34 Саноян Г.Г. Создание условий оптимальной работоспособности на производстве. - М.: Экономика, 2011. -354с.
- 35 Саруханов Э.Р. Проблемы управления трудовыми ресурсами на современном этапе. - СПб: Издательство Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 2012. - 158с.
- 36 Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 479с.
- 37 Смирнова С. К. Экономика предприятия. Уч. Пособие. Спб: Вега, 2015, с.41
- 38 Сосновыи А. Повышение производительности труда без материальных затрат// Кадровое дело, № 13, 2014, с.37
- 39 Сосновыи А. Повышение производительности труда без материальных затрат// Кадровое дело, № 3, 2015, с.39
- 40 Сосновыи А. Повышение производительности труда без материальных затрат// Кадровое дело, № 4, 2015, с.37

41 Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия: учеб. практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2010. – 273 с.

42 Ходзько А.С., Ходзько А.А. Планирование и анализ трудовых показателей на производственном предприятии. Учебное пособие. Челябинск, 2012. 240с.

43 Черкасов Г. Н. Организация труда на предприятии. - М.: Экономист, 2014. - 449с.

44 Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013. – 486 с.

Интернет-источники

45 Общая характеристика ООО «Малахит»: официальный сайт <http://chpt.ru/>

46 Мирошниченко А.Н. Управление человеческими ресурсами организации. Учебный курс. МФПУ «Синергия»

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]

Таблица 2.

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

	<p>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:</p> <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 необходимая 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

Формы кооперации труда аналогичны по названию формам его разделения.

[46]

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