

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование организации труда персонала цеха № 810
АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В.Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Исполнитель:
Коробков Никита Андреевич
студент группы Б-51зНТ, 5 курса,
заочного отделения,
направление «38.03.03 –
Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер
_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 2016 г.

Научный руководитель:
Воробьева И.В.,
кандидат психол. наук,
доцент кафедры философии и
акмеологии

(подпись)

Руководитель ОПОП
_____ Девятовская И.В.

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЦЕХА № 810 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» | 6 |
| 1.1. Характеристика деятельности цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» | 6 |
| 1.2. Анализ системы управления персоналом цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» | 13 |
| 1.3. Анализ организации труда персонала цеха № 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» | 20 |
| Выводы по первой главе | 33 |
| ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЦЕХА № 810 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД» | 35 |
| 2.1. Разработка мероприятия по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» | 35 |
| 2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» | 41 |
| 2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» | 46 |
| Выводы по второй главе | 49 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 51 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 54 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 59 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: На современном этапе развития экономики России особое значение приобретают вопросы повышения производительности труда. По имеющимся оценкам, численность рабочих высокой квалификации в России составляет около 5%, в то время как в США – 45% , в ФРГ – 56%. Эта причина является основным фактором, который сдерживает внедрение новых технологий, применение высокопроизводительной техники для повышения экономической эффективности производства. Одним из перспективных направлений решения данной проблемы является развитие персонала предприятий.

Проблема, связанная с совершенствованием труда персонала, заключается в том, что в любой организации, на любом предприятии совершенствование организации труда персонала является одним из важных компонентов работы.

Труд является объективно необходимым условием жизнедеятельности человека во всех сферах его существования. И тем этот труд эффективней, чем лучше организован при создании необходимых для этого условий. Поэтому организация труда – это постоянно действующий фактор, направленный на достижение результатов трудовой деятельности. В условиях рыночных отношений актуальность эффективной организации труда возрастает в связи с развитием конкурентной среды между производителями товаров. Все большее значение приобретает результативность труда, основанная на повышении его производительности, улучшении качества производимых товаров.

Тема «Совершенствование организации труда» актуальна для организации АО НПК «Уралвагонзавод», так как в ходе исследования было выявлено, что организация труда в цехе № 810 нуждается в совершенствовании.

Проблема исследования – необходимость в разработке мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» для повышения качества работы предприятия в целом.

Вопросами в сфере решения данной проблемы занимались такие ученые и специалисты, как: Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Фатхутдинов Р.А., Прынин Б.В., Котлер Ф., и др.

Цель исследовать – изучить особенности организации труда персонала и разработать мероприятия по совершенствованию организации труда.

Задачи:

1. Анализировать теоретические источники по проблеме организации труда персонала.
2. Анализ системы управления и организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод».
3. Разработать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала на предприятии.
4. Обосновать нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организации труда персонала.
5. Определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию организации труда персонала.

Объект исследования – организация труда персонала.

Предмет исследования – совершенствование организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод».

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие **методы**:

- теоретические (изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение, сравнение, анализ, описание);
- эмпирические методы (сбор данных, анализ результатов деятельности организации, экономико-математические расчеты и др.).

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, проблема. Раскрыта цель, задачи, объект, предмет и методы при написании выпускной квалификационной работы.

В первой главе «Изучение организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» раскрыта характеристика деятельности данной организации, представлен анализ систему управления персоналом, теоретически обоснованный анализ организации труда персонала.

Во второй главе «Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» в целях решения выявленных проблем предложены мероприятия по совершенствованию организации труда персонала цеха, представлено нормативно-правовое обеспечение внедрения и реализации предложенных мероприятий и дано обоснование социально-экономической эффективности мероприятий.

В заключении сделаны выводы и обобщения по данному исследованию.

Работа включает в себя: библиографический список, состоящий из 50 источников, 9 таблиц, 4 рисунков, 4 приложения и глоссарий.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ЦЕХА № 810 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1. Характеристика деятельности цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

АО НПК «Уралвагонзавод» - российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия. Головное предприятие – завод «Уралвагонзавод», расположенный в Нижнем Тагиле Свердловской области. 100% акций корпорации принадлежат государству.

«Форма собственности: предприятие находится в федеральной собственности; доля государства в уставном капитале – 100%.

Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 года № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249. Устав, дата и номер свидетельства зарегистрирован Постановлением Главы администрации Дзержинского района г. Нижнего Тагила Свердловской области от 22.10.98 №840.

Год основания предприятия – 1936.

Общая площадь предприятия составляет 996,7 тыс.м².

Площадь производственных корпусов 827 тыс.м².

Общая численность работников – около 29 тысяч человек.

Юридический адрес – Российская Федерация, 622051, г. Нижний Тагил, Свердловская область, Восточное шоссе, 28.

Подчиненность предприятия: Министерство экономики России. Департамент промышленности вооружений» [50].

Высший орган управления предприятием — Российское агентство по обычным вооружениям (РАВ).

«Основные направления деятельности предприятия в соответствии с Уставом:

1. Вагоносборочное производство:

- грузовые полувагоны;
- железнодорожные цистерны различного назначения;
- контейнеры-цистерны;
- составные части для железнодорожного транспорта.

2. Производство дорожно-строительной техники:

- экскаватор гусеничный;
- экскаватор колесный;
- погрузчик универсальный с комплектом навесного оборудования;
- запчасти к выпускаемой ДСТ.

3. Производство товаров народного потребления (далее ТНП) – более 70 наименований:

- электротовары (электроплитки, кухонные процессоры, шашлычницы и др.);
- мебель (кухонная, школьная, для медицинских учреждений и др.);
- газовые баллоны.

4. Производство спецпродукции:

- бронетанковая техника;
- инженерно-техническая машина;
- пожарная машина.

5. Вспомогательное производство (включает технологические, конструкторские, инструментальные службы и т.д.) – связующее звено» [50].

Миссия АО НПК «Уралвагонзавод» заключается в содействии экономическому развитию государства путем предоставления

высококачественной техники для повышения обороноспособности России, осуществления быстрых и безопасных перевозок грузов железнодорожным транспортом, обеспечения потребностей строительного комплекса.

«Перечень основной гражданской продукции:

- гидравлический экскаватор на гусеничном ходу мод. ЭО-5126 с объемом ковша 1,25 м³;
- универсальный гидравлический экскаватор на колёсном ходу мод. ЭО-33211 с объемом ковша 1 м³;
- погрузчик универсальный малогабаритный ПУМ-500 грузоподъемностью 500 кг. с большой номенклатурой съемного навесного оборудования;
- железнодорожные цистерны для перевозки светлых и вязких нефтепродуктов, технической серной кислоты;
- грузовые вагоны и полувагоны различных модификаций;
- товары народного потребления» [50].

Приказом генерального директора объединения ряд производств «УВЗ» преобразованы в отраслевые заводы. Были выделены: металлургический завод вагонсборочный завод, механосборочный завод, инструментальный завод, завод нестандартизированного оборудования, ремонтно-механический завод, завод товаров народного потребления.

«Уралвагонзавод имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м²., что составляет 80% от общей жилой площади района; службы тепловодоканализации и электросети.

На балансе предприятия числятся следующие объекты социальной сферы:

- сельскохозяйственный комплекс (подсобное сельское хозяйство и цехи переработки продукции);
- детские дошкольные учреждения (39 детских садов и комбинатов);

- комбинат общественного питания (45 рабочих столовых и сеть магазинов);
- объекты здравоохранения (поликлиника, профилакторий, базы отдыха трудящихся; расположенные в живописных и экологически чистых окрестностях города);
- спортивные сооружения (Дворцы ледового и водного спорта, хоккейный клуб, крытый спортзал, лыжная база, детские оздоровительные лагеря);
- дворцы культуры» [50].

Таким образом, организацией охвачены многие социальные сферы г. Нижний Тагил.

Рассмотрим положение предприятия на рынке.

«Предприятие работает в следующих сегментах рынка:

- отраслевой рынок вагоностроительной продукции освоен с 1936 года, серийный выпуск железнодорожных цистерн - с 1993 года.
- отраслевой рынок дорожно-строительной техники осваивается с 1992 года путем выпуска гусеничных экскаваторов и погрузчиков.
- рынок военной техники, с 40-х годов налажен серийный выпуск бронетехники, с 90-х годов выход на международный рынок.
- рынок товаров народного потребления, на сегодняшний день наряду с повышением качества увеличивается номенклатура выпускаемой продукции» [50].

Таким образом, мы видим, что сегмент рынка разнообразен. Уровень конкурентной борьбы очень высок, так как спрос на тот или иной товар зависит не только от цены, но и от качества. А также немало важную роль имеют и услуги (техническое обслуживание, гарантийные обязательства) при продаже данной продукции.

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную структуру, объединяющую более 20 промышленных предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в России и Европе.

На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

Рассмотрим технико-экономические показатели деятельности основных российских конкурентов, относительных долей рынка гусеничных экскаваторов (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика относительных долей рынка гусеничных экскаваторов основных российских конкурентов

| Завод | Модель | Относительные доли рынка | | | | | | | |
|---|----------|--------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|
| | | 2012г. | | 2013г. | | 2014г. | | 2015г. | |
| | | шт. | % | шт. | % | шт. | % | шт. | % |
| Гусеничные экскаваторы весом от 18 до 38 тонн | | | | | | | | | |
| ОАО «ВЭКС», Воронеж | ЭО-5126 | 91 | 19 | 100 | 14 | 130 | 14 | 70 | 13 |
| | ЭО-5225 | | | | | | | | |
| | ЭО-5124А | | | | | | | | |
| МК «Кранэкс», Иваново | ЕК-270 | 68 | 14 | 176 | 25 | 270 | 30 | 121 | 22 |
| | ЕК-270БС | | | | | | | | |
| ОАО «Ковровец», Ковров | ЭО-4225 | 119 | 24 | 145 | 20 | 182 | 20 | 120 | 22 |
| ОАО «Тверской экскаватор» | ЕТ-18 | 26 | 5 | 49 | 7 | 100 | 11 | 66 | 12 |
| | ЕТ-25 | | | | | | | | |
| ФГУП «ПО УВЗ» | ЭО-5126 | 183 | 38 | 241 | 34 | 226 | 25 | 171 | 31 |
| Всего | | 487 | | 711 | | 908 | | 548 | |

По показателям табл. 1 мы видим, что динамика относительных долей рынка гусеничных экскаваторов АО НПК «УВЗ» с 2012 г. по 2015 г. держится почти на одном уровне, но выросла по сравнению с другими основными российскими конкурентами.

Совершенствование организации труда персонала рассматривается на примере цеха № 810 (Центр исследований и испытаний материалов).

Схемы производственной структуры и организационной структуры управления цеха № 810 схематично изображены в Приложении 1. Тип

построения организационной структуры управления – линейно-функциональный.

За результат деятельности цеха отвечает линейный руководитель (начальник цеха), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в достижение цели организации. В свою очередь, отделы (службы) организации поделены по функциональному признаку. Организационная структура поделена на отдельные элементы (функциональные подразделения), каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности. Линейные полномочия выражены в отношениях между руководителями, отвечающими за деятельность организации и основных ее структурных подразделений.

Функциональные отношения выражены в отношениях руководителя, уполномоченного выполнять ту или иную функцию в рамках всего цеха, с другими членами организации.

Цеху № 810 исполнилось 80 лет. Его история начинается со времени вступления в эксплуатацию единственного в стране цеха чугунных вагонных колес с отбеленным ободом – большое количество исследований требовало обеспечения их лабораторным обслуживанием. ЦИИМ является основным научным и контрольным подразделением корпорации «Уралвагонзавод», обеспечивающим научно-исследовательскими работами и всесторонними испытаниями материалов и деталей высокий уровень качества конечной продукции, заданный нормативно-технической документацией».

«Цех № 810 обеспечивает входной контроль поступающих на Уралвагонзавод металлопроката, нефтепродуктов, лакокрасочных и других материалов. Достижения коллектива цеха № 810 бесспорны: им успешно решены задачи внедрения и совершенствования неразрушающих методов для контроля качества сварных швов котлов цистерн различного назначения, литых деталей тележки и автосцепного устройства вагона, изделий спецтехники. Проведено техническое переоснащение лабораторий, разработаны и внедрены новые методики контроля и исследований.

Специалисты ЦИИМ решают вопросы по модернизации действующего оборудования и автоматизации процессов контроля, регулярно проходят переподготовку и успешно подтверждают квалификацию по своим направлениям деятельности в Национальном аттестационном комитете России. Каждый специалист владеет смежными профессиями».

«В 2015 г. контролю были подвергнуты материалы 239 наименований, в том числе металлоизделия, нефтепродукты и охлаждающие жидкости, лакокрасочные материалы, герметики, смолы, клей, резиновые смеси и т.д. Производственный контроль проводится с целью проверки стабильности технологии и качества продукции на различных стадиях ее производства и выполняется круглосуточно. Объем производственного контроля составляет ежедневно 120 заказов».

Таким образом, в составе ЦИИМ работают восемь отделов. Основными задачами деятельности отдела неразрушающего контроля и технической диагностики (ОНК и ТД) являются разработка методик и контроль качества выпускаемой продукции неразрушающими методами. За время его существования организованы участки и внедрено оборудование в 22-х цехах предприятия на 46-ти участках. Разработаны, внедрены и постоянно совершенствуются методики НК.

Основные показатели финансового положения цеха представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели финансового положения цеха 810

| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. к 2013 г., % |
|--|---------|---------|---------|----------------------|
| Основные средства | 83453 | 87731 | 97532 | 116,9 |
| Денежные средства | 7756 | 7365 | 6525 | 84,1 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 мес. после отчетной даты) | 60445 | 61151 | 62731 | 103,8 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты) | 200 | 201 | 443 | 221,5 |
| Кредиторская задолженность | 24432 | 25664 | 47210 | 193,2 |

Анализ основных показателей финансового положения цеха 810 показал следующее: за три года рост основных средств невысокий – 16,9%, денежные средства предприятия сократились: показатель 2015 г. составил только 84,1% по сравнению с показателем 2013 г., более чем в 2 раза выросла дебиторская задолженность, рост кредиторской задолженности составил 193,2%, что является негативной тенденцией. В целом финансовые результаты деятельности предприятия не достаточно позитивны.

Таким образом, характеризуя организацию, можно сделать вывод, что в составе ЦИИМ работают восемь отделов. Основными задачами деятельности отдела неразрушающего контроля и технической диагностики (ОНК и ТД) являются разработка методик и контроль качества выпускаемой продукции неразрушающими методами. За время его существования организованы участки и внедрено оборудование в 22-х цехах предприятия на 46-ти участках. Разработаны, внедрены и постоянно совершенствуются методики неразрушающего контроля.

1.2. Анализ системы управления персоналом цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Одним из важнейших ресурсов в организации является персонал, поэтому в условиях рыночной экономики управление персоналом приобретает актуальное значение. Поэтому первым шагом проведем анализ системы управления персоналом (содержание работы) по функциям управления персоналом.

В цехе 810 функции управления персоналом возложены на менеджера по персоналу-специалиста по охране труда в единственном лице. Административно он подчиняется начальнику цеха 810.

В обязанности менеджера по персоналу входит ведение кадрового делопроизводства, набор, отбор персонала, организация адаптации, обучения персонала, охрана труда.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений, что и происходит на специальных собраниях руководителей цеха.

Однако, некоторые отделы отказываются от планирования численности персонала по принципу лимитов, т.е. заранее согласованной и утвержденной на некоторый срок максимальной численности работников и фонда заработной платы, а вместо этого напрямую увязывают свои потребности в трудовых ресурсах исходя из портфеля заказов, оценки производственных перспектив и других моментов

Кроме того, потребность в персонале определяется в краткосрочном периоде, т.е. по мере поступления информации от сотрудников, подающих заявление об увольнении.

Следовательно, функция планирования численности персонала в цехе применяется, но с недостатками и нуждается в некоторых доработках.

Найм производится на основании штатного расписания, утвержденного начальником цеха. Штатное расписание составляется и утверждается один раз в год (как правило, в декабре – на следующий год).

Набор и отбор, как было отмечено ранее, осуществляется при необходимости замены увольняющихся сотрудников.

При формулировании требований к кандидатам на замещение вакансий используются должностные инструкции. На предприятии разработаны должностные инструкции для всех категорий работников. Среди ключевых

требований к кандидатам, как правило – опыт профессиональной деятельности, соответствующее среднее профессиональное образование.

Источниками привлечения кандидатов в цехе являются объявления о вакансиях, размещенные в газетах; на стендах учебных заведений (техникумы, училища, институты и т.д.); службах занятости; в сети Интернет (на «рабочих» сайтах). Кроме того, применяется поиск по базе данных среди ранее направивших резюме претендентов.

Используемые менеджером по персоналу методы отбора:

- анализ биографических данных резюме и анкет;
- телефонное интервью для выявления соответствия ключевым квалификационным требованиям;
- первичное собеседование с кандидатами.

По результатам проведенного очного собеседования, кандидаты, прошедшие отбор, направляются к линейному руководителю для повторного собеседования, на котором более детально выявляется уровень профессиональной квалификации кандидата. При соответствии требованиям вакансии претендент оформляется на работу.

Как видим, технологии набора и отбора персонала в цехе достаточно стандартизированные, с применением достаточного количества необходимых методов, в несколько этапов.

При положительном решении о приеме кандидата используется стандартный трудовой договор, не позднее 3 дней заносится запись в трудовую книжку. В первый день работы менеджер по персоналу знакомит сотрудника под роспись с внутренними нормативными актами (Правила внутреннего трудового распорядка, должностная инструкция и др.), проводит инструктаж по технике безопасности. В течение 10 дней сообщаются данные в Росстат и фонды страхования.

Функцию адаптации осуществляют менеджер по персоналу (в части ознакомления с локальными нормативными актами), линейный руководитель (в части знакомства с коллективом, рабочим местом, функциональными

обязанностями, предъявляемыми требованиями к качеству работы и т.д.), а также назначаемый из числа наиболее опытных работников наставник. Линейный руководитель в первые дни работы новичка оценивает его уровень профессиональной подготовленности. В дальнейшем с ним работает наставник.

Как видим, функция адаптации персонала применяется, в несколько этапов, с применением технологии наставничества, оценить можно – на хорошем уровне.

Технология обучения персонала применяется следующим образом. На головном предприятии корпорации «УВЗ» создан Центр подготовки персонала. В задачах подразделения, которое стало преемником отдела подготовки кадров, - обучение и переобучение персонала не только Уралвагонзавода, но и других предприятий «УВЗ». Менеджер по персоналу цеха готовит необходимые документы и графики обучения.

Обучение производится за счет средств предприятия. С каждым обучающимся заключен ученический договор, по которому выплачивается стипендия в размере средней заработной платы по прежнему месту работы, но не более 17 тысяч рублей.

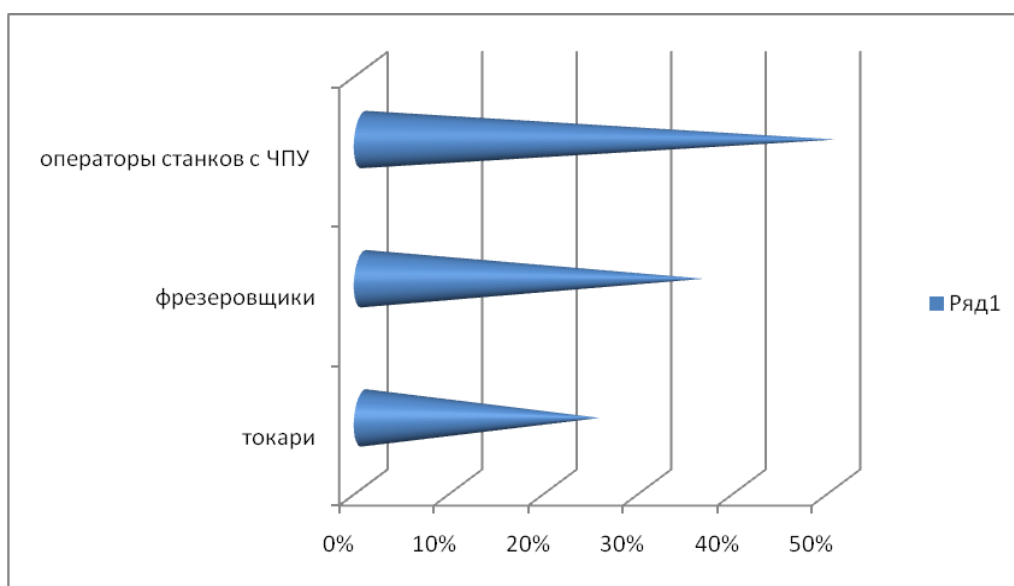


Рисунок 1 – Группы обучающихся в Центре подготовки персонала из числа работников цеха 810

Набраны и обучаются три группы: токари (25 %), фрезеровщики (36%), операторы станков с ЧПУ (50%). Ежедневно в течение месяца для них проводятся теоретические занятия, а затем и практические – в учебно-производственном цехе Центра подготовки персонала, где учащиеся получают необходимые навыки. После этого они направляются на производственную практику в цех предприятия на свое будущее место работы.

В рамках программы проводится не только переобучение по рабочим специальностям, но и подготовка руководящего состава – мастеров, старших мастеров, начальников участка, заместителей начальников цехов. Молодым руководителям, имеющим профильное техническое образование, преподаются основы управления, экономики, расчета заработной платы и т.д. Таким образом, они смогут более правильно организовывать работу в своих подразделениях, лучше мотивировать работников на высокопроизводительный труд, на достижение тех высоких показателей, которые ставит перед ними руководство.

В цехе имеется план проведения аттестации (Приложение 2).

Анализ аттестации персонала цеха (по опросам руководителей и менеджера по персоналу) показывает, что: 1) текущая потребность в кадрах и потребность на перспективу практически совпадают и касаются, в основном, профилирующих для цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» как по категориям рабочего персонала, так и по категории специалистов; 2) в перечнях специальностей, определяющих кадровые потребности для аттестации цеха № 810, встречаются специальности по направлениям: менеджмент (в т.ч. стратегический), экономика, маркетинг, управление персоналом, программирование; 3) повышению квалификации работников посредством направления их на кратковременные специализированные курсы и стажировки отдает предпочтение наибольшее количество руководителей цеха № 810; 4) практика аттестации новых работников в основном опирается на следующие (в последовательности по важности)

критерии отбора: опыт работы по специальности; наличие документа об образовании.

Система аттестации открывает возможности для формирования решений основывающихся на результатах оценки, и может влиять на уровень приверженности или лояльности персонала к компании, вовлеченности в общую стратегию.

Таким образом, технология аттестации персонала в цехе применяется и довольно хорошо развита.

Оплата труда руководителей подразделений и специалистов цеха проводится по должностным окладам, в установленном порядке. Фонд оплаты труда в цехе определяется системой оплаты труда, включающей повременную и сдельную формы оплаты труда, определенной законодательством РФ о труде.

Касаемо охраны труда, руководители и специалисты, вновь поступающие на работу в цех, должны пройти вводный инструктаж. Кроме вводного инструктажа вновь поступивший на работу руководитель и специалист должен быть ознакомлен вышестоящим должностным лицом: с состоянием условий труда и производственной обстановкой на вверенном ему объекте, участке; с наличием и состоянием средств защиты рабочих от воздействия опасных и вредных производственных факторов; с данными производственного травматизма и профзаболеваемости; с необходимыми мероприятиями по улучшению условий и охране труда, а также с руководящими материалами и должностными обязанностями по охране труда.

Не позднее 1 месяца со дня вступления в должность они проходят проверку знаний правил безопасности в общезаводской комиссии.

Руководители производств, предприятий, управлений и цехов, связанные с организацией и проведением работы непосредственно на производственных участках, а также осуществляющие контроль и технический надзор, подвергаются периодической проверке знаний по

безопасности труда не реже 1 раза в 3 года, если эти сроки не противоречат установленным специальными правилами и требованиям.

Система планирования и оценки результатов работы кадровой службы (в лице менеджера по персоналу-специалиста по охране труда), а также сотрудников, вовлеченных в процесс управления персоналом, в цехе отсутствует.

Далее в целях анализа системы управления персоналом проведем анализ основных кадровых показателей и структуру персонала предприятия, что является индикатором эффективности системы управления персоналом.

Как видно из данных таблицы 3, среднесписочная численность персонала в 2014 г. составляла 186 чел., в 2015 г. – 220 чел. При этом состав категории рабочих по категориям в 2015 г. стал более пропорциональным.

Таблица 3 – Основные кадровые показатели цеха 810

| Показатели | 2013 | 2014 | 2015 | 2015 г. в % к 2013 г. |
|------------------------------------|------|------|------|-----------------------|
| численность персонала | 178 | 186 | 220 | +1,2% |
| удельный вес АУП | 22 | 22 | 22 | |
| удельный вес мастеров | 7 | 7 | 10 | +1,5% |
| удельный вес токарей | 18 | 23 | 24 | +1,3% |
| удельный вес рабочих 1-й категории | 39 | 42 | 80 | +48,7% |
| удельный вес рабочих 2-й категории | 96 | 100 | 78 | -18% |
| средний возраст работающих | 42 | 35 | 37 | -5% |

Состав персонала по образованию и возрасту разнороден. В каждом подразделении цеха работает персонала различных категорий и соответственно уровень образования и стаж работы и возраст неоднородны. Средний возраст сотрудников в районе 30-40 лет. В коллективе работают и молодые и энергичные люди. Молодые люди в возрасте 18-25 лет, либо получают высшее профессиональное образование либо имеют средне профессиональное.

Распределение основного персонала цеха (рабочие) по должностям схематично изображено на рис. 2.

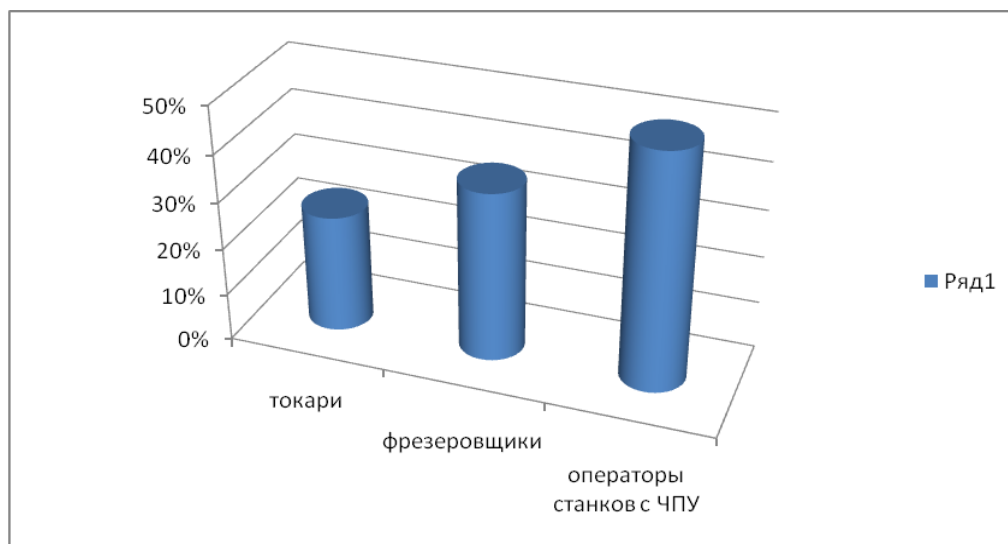


Рисунок 2 – Распределение основного персонала цеха (рабочие)
по должностям

Категория рабочих цеха № 810 (ЦИИМ) разбиваются на 3 категории:

- 1) токари (18 %);
- 2) фрезеровщики (35 %);
- 3) операторы станков (47 %).

Таким образом, анализ системы управления персоналом цеха 810 показал, что применяется весь набор функций по управлению персоналом. Большинство из них – на среднем и хорошем уровне, с применением ряда современных методов, по некоторым функциям выявлены некоторые недостатки. Кадровое обеспечение цеха можно назвать удовлетворительным, соответствующим потребностям цеха.

1.3. Анализ организации труда персонала цеха № 810 АО «НПК «Уралвагонзавод»

По определению А.Я. Кибанова, «организация труда – это организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства» [39, с.

370]. «Приведенное определение организации труда как организационной системы характеризует данное понятие в статике, раскрывая его суть с точки зрения характера решаемых задач. Однако организацию труда следует рассматривать и в динамике как процесс совершенствования ее форм и методов» [39, с. 371].

«Организация труда как система включает совокупность элементов, находящихся в определенной связи друг с другом и образующих единое целое. Элементы организации труда раскрывают ее содержание».

А.Я. Кибанов называет следующие основные элементы и направления организации труда персонала:

- 1) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;
- 2) улучшение организации рабочих мест и их обслуживания;
- 3) рационализация приемов и методов труда;
- 4) улучшение условий труда;
- 5) совершенствование нормирования труда;
- 6) развитие мер материального и морального стимулирования;
- 7) укрепление трудовой дисциплины [39, с. 372].

Схематично элементы организации труда представлены на рис. 3.

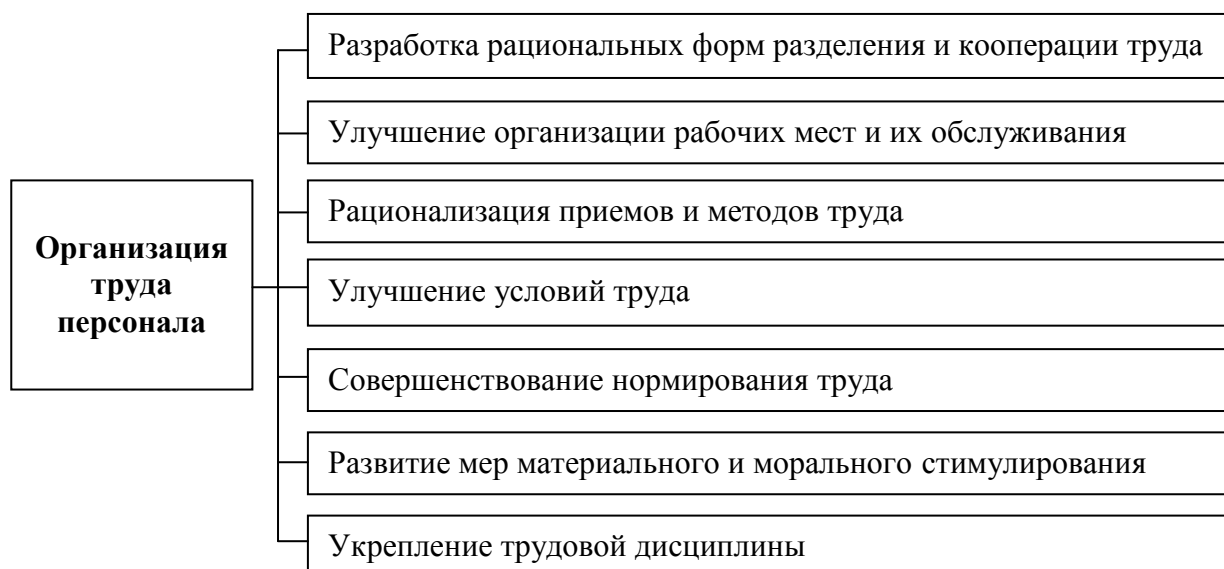


Рисунок 3 – Элементы организации труда персонала

Эти организационные отношения и связи – элементы системы организации труда (рис. 3) – формируют содержание организации труда на предприятии. Принципы организации труда представлены в Приложении 3.

Проанализируем существующую организацию труда персонала цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» по перечисленным элементам.

1) Разработка рациональных форм разделения и кооперации труда. «Под разделением труда понимается обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса» [39, с. 372].

На анализируемом предприятии разделение и кооперация труда на рабочем месте представляет собой такую форму его организации, при которой трудовой процесс расчленяется на совокупности (комплексы) технологических и производственных операций, приемы, трудовые действия и трудовые движения. Основой такого деления трудового процесса между отдельными исполнителями выступает функциональное, технологическое, профессиональное и квалификационное разделение труда.

Время работы подразделяется на подготовительно-заключительное, основное (технологическое), вспомогательное и время обслуживания рабочего места. Подготовительно-заключительное время затрачивается рабочим (или бригадой рабочих) на ознакомление с порученной работой, на подготовку к ней, а также на выполнение действий, связанных с ее окончанием. Это время не зависит от продолжительности самой работы и размера партии деталей, поэтому затрачивается один раз на всю партию, на данную работу или на рабочий день. К подготовительно-заключительному времени относятся затраты времени на получение работы и наряда на работу, ознакомление с работой (чертежом, технологической картой), наладку оборудования на требуемый режим работы, подготовку и установку необходимых приспособлений и инструмента в начале работы и снятие их в конце работы, сдачу работы и документации. Длительность подготовительно-заключительного времени зависит от вида оборудования и характера работы.

Проведем анализ использования рабочего времени. Для этого составим табл. 4 исходя из данных таблиц и отчетов цеха за 2015 г.

Таблица 4 – Анализ использования рабочего времени персонала цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» в 2015 г.

| Показатель | На одного работника | | Отклонение от плана | |
|---|---------------------|---------|---------------------|--------------------|
| | план | факт | на одного работника | на всех работников |
| Количество календарных дней | 365 | 365 | – | – |
| в том числе: | | | | |
| праздничные | 10 | 10 | – | – |
| выходные дни | 55 | 55 | – | – |
| Номинальный фонд рабочего времени, дней | 300 | 300 | – | – |
| Неявки на работу, дней | 35,08 | 38,33 | 3,25 | 5801,25 |
| в том числе: | | | | |
| ежегодные отпуска | 25 | 26 | 1 | 1785 |
| отпуска по учебе | 0,2 | 0,25 | 0,05 | 89,25 |
| отпуска по беременности и родам | 0,33 | 0,39 | 0,06 | 107,1 |
| дополнительные отпуска с разрешения администрации | 1,9 | 2,0 | 0,1 | 178,5 |
| болезни | 6,9 | 8,7 | 1,8 | 3213 |
| прогулы | 0,25 | 0,29 | 0,04 | 71,4 |
| простои | 0,5 | 0,7 | 0,2 | 357 |
| Явочный фонд рабочего времени, дней | 264,92 | 261,67 | -3,25 | -5801,25 |
| Продолжительность рабочей смены, часов | 8,0 | 7,8 | +0,2 | 357,0 |
| Бюджет рабочего времени, часов | 2119,36 | 2043,33 | -75,99 | -135649,29 |
| Предпраздничные сокращенные дни, часов | 10 | 10 | – | – |
| Внутрисменные простои, часов | 15,0 | 25,0 | +10,0 | 17850 |
| Полезный фонд рабочего времени, часов | 239,92 | 226,67 | -13,25 | -23651,3 |

По данным табл. 4 полезный фонд рабочего времени составил только 61,92% от календарного фонда рабочего времени. Большая часть потерь рабочего времени в 2015 г. вызвана субъективными факторами: 3213 часа потеряно из-за болезни персонала, 357 из-за простоев, 178,5 часа по разрешению администрации, всего сумма потерь по этим причинам составила 3748,5 часов.

На основании анализа использования рабочего времени и хронометража (Приложение 4) выявлено дублирование функций, а именно: в силу специфики профессии, у всех токарей-расточников есть необходимая квалификация для ремонта технологического оборудования. В результате выявлена возможность совмещения работы токарей-расточников с функциями слесаря-ремонтника. В итоге высвобождается 1 работник. Объем производства при этом не изменяется.

Итак, такой элемент организации труда как разработка рациональных форм разделения и кооперации труда, в цехе 810 можно оценить нейтрально, в целом разделение и кооперация труда в цехе на должном уровне, однако выявлен один недостаток – дублирование функций, что подтверждает и наличие неиспользованных резервов рабочего времени по указанным выше должностям.

2) Улучшение организации рабочих мест и их обслуживания. «Организация рабочих мест неразрывно связана с формами и методами организации труда. Рационально организовать рабочее место – это значит обеспечить его основным оборудованием, комплектом необходимого инструмента и приспособлений, технической и инструктивной документацией, удобной производственной мебелью; наладить бесперебойное обслуживание рабочего места вспомогательными службами; создать благоприятные условия труда» [39, с. 374].

В цехе 810 применены следующие системы планировки помещений:

Кабинетная, при которой структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы в отдельных кабинетах. Достоинством этой системы для функциональных подразделений цеха является создание комфортных условий для малых групп сотрудников.

Зальная, при которой непосредственно производственные помещения размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 100. Их достоинством является снижение затрат на строительство и

эксплуатацию помещений, уменьшение площадей в расчете на 1 рабочего, обеспечение рациональной технологии управления.

Санитарные и курительные комнаты расположены на каждом этаже и легко доступны всем сотрудникам.

На предприятии разработаны паспорта рабочих мест, которые включают в себя все необходимые элементы: назначение и общие характеристики; планировка рабочего места; мебель, оборудование и технические средства; функциональные обязанности (основные элементы работы); методы и приемы труда; условия труда; оплата труда; организация обслуживания; регламентирующая документация; загрузка рабочего места (нормирование); охрана труда и техника безопасности.

Итак, такой элемент организации труда как организация рабочих мест и их обслуживание, в цехе 810 можно оценить положительно (используются две системы планировки помещений с учетом специфики работы подразделений – административных и производственных; необходимые нормы планировки и площади соблюдены; паспорта рабочих мест разработаны и содержат все необходимые элементы).

3) Рационализация приемов и методов труда.

Трудовые процессы, приемы и методы труда в цехе разработаны и используются рационально, внедрены оптимальные приемы и методы труда, включающие в себя изучение трудовых процессов с применением различных способов и технических средств, отбор наиболее рациональных приемов и методов труда, ранее проводилось их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения; расширение и обновление научно-технической информации.

Таким образом, по элементу организации труда «приемы и методы труда» проблем и недостатков не выявлено.

4) Улучшение условий труда.

Одним из важнейших показателей оценки уровня организации труда является коэффициент условий труда, который определяется по данным

замеров как среднегеометрическая величина, характеризующая соответствие фактических условий труда нормативным.

Ответственным за охрану труда в цехе на основании соответствующего приказа является менеджер по персоналу.

Основными организационными мероприятиями по обеспечению безопасности труда работников в цехе являются:

- обучение и инструктирование работников безопасным приемам работы, использованию средств индивидуальной и коллективной защиты, осуществление контроля за их правильным применением;

- обеспечение прохождения работниками при необходимости медицинских осмотров;

- осуществление контроля состояния условий и безопасности труда на рабочих местах, производственных участках, цехах.

За последние 3 года на предприятии было зафиксировано 2 случая травматизма легкой степени. Случаев травматизма со смертельным исходом на предприятии зафиксировано не было.

В цехе в 2015 г. проводилась аттестация рабочих мест (АРМ), которая направлена на выявление неблагоприятных факторов и создание безвредных и безопасных условий труда на рабочем месте, участке и организации в целом. Основные цели, которые ставились при АРМ в цехе: определение фактических значений опасных и вредных производственных факторов; устранение или уменьшение этих факторов до оптимальных или допустимых значений; определение класса условий труда; планирование и проведение мероприятий по охране и улучшению условий труда.

После прохождения аттестации рабочих мест средний класс условий труда комиссия определила на уровне 3.1, т.е. условия труда характеризуются такими отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов, которые вызывают функциональные изменения, восстанавливающиеся, как правило, при более длительном (чем к началу следующей смены) прерывании контакта с вредными факторами и

увеличивают риск повреждения здоровья. В основном среди этих факторов напряженность труда, плохое освещение, плохие условия вентиляции.

Рассмотрим основные опасные и вредные производственные факторы, существующие в цехе. Вредные факторы:

– физические факторы – температура, влажность, скорость движения воздуха, тепловое излучение; неионизирующие электромагнитные поля (ЭМП) и излучения – электростатическое поле; постоянное магнитное поле (в т.ч. гипогеомагнитное); электрические и магнитные поля промышленной частоты (50 Гц); широкополосные ЭМП, создаваемые персональными компьютерами; электромагнитные излучения радиочастотного диапазона; широкополосные электромагнитные импульсы; электромагнитные излучения оптического диапазона; производственный шум; вибрация (локальная, общая); аэрозоли (пыли) преимущественно фиброгенного действия; освещение – естественное (отсутствие или недостаточность), искусственное (недостаточная освещенность, пульсация освещенности, избыточная яркость, высокая неравномерность распределения яркости, прямая и отраженная слепящая блескость); электрически заряженные частицы воздуха – аэроионы;

– химические факторы – химические вещества, смеси из ассортимента основных материалов;

– факторы трудового процесса, а именно: тяжесть труда – характеристика трудового процесса, отражающая преимущественную нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы организма (сердечно-сосудистую, дыхательную и др.), обеспечивающие его деятельность. Тяжесть труда в цехе характеризуется физической динамической нагрузкой, массой поднимаемого и перемещаемого груза, общим числом стереотипных рабочих движений, величиной статической нагрузки, характером рабочей позы, глубиной и частотой наклона корпуса, перемещениями в пространстве. Напряженность труда – характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на

центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу работника. К факторам, характеризующим напряженность труда в цехе, относятся: сенсорные, эмоциональные нагрузки, степень монотонности нагрузок, режим работы. Здесь стоит подчеркнуть, что в зависимости от количественной характеристики и продолжительности действия отдельные вредные факторы рабочей среды могут стать опасными.

Следующим шагом рассмотрим вопрос освещенности помещений, т.к. сотрудники в ходе аттестации рабочих мест указывали на недостатки в освещенности.

Замеры освещенности, а также профилактический ремонт осветительных приборов не проводятся. При установке осветительных приборов оптимальное направление светового потока для возникновения тени, необходимой в целях ориентации работников в пространстве не учитывается. Требуемые уровни освещенности внутри помещений зависят от характера зрительных работ и варьируются в широких пределах.

Системы внутреннего освещения цеха выполнены светильниками с люминесцентными лампами разной мощности с использованием отечественных люминесцентных ламп типа ЛБ, ЛД, ЛДЦ, ЛЕЦ и их аналогами зарубежного производства.

Наряду с люминесцентными светильниками применяются осветительные приборы с лампами накаливания (в т.ч. и с галогенными). Зачастую в подсобных помещениях уровень освещенности недостаточный, т.к. используются лампы накаливания.

Таким образом, можно утверждать о наличии неблагоприятных условий труда в цехе, а именно: напряженность труда, плохое (недостаточное) освещение, проблемы в работе вентиляционного оборудования.

Как показал ранее проведенный анализ использования рабочего времени, большая часть потерь связана с временной нетрудоспособностью

персонала (потери рабочего времени в 2015 г. равнозначны высвобождению 15 работников), что подтверждает наличие неблагоприятных условий труда.

5) Совершенствование нормирования труда. Для улучшения нормирования труда в цехе 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» руководство предприятия использует метод управления по целям, который в настоящее время приобретает все большую популярность во всем мире. Применение данного метода изменит структуру построения рабочих заданий для служащих организации, а руководству предоставит отличную возможность наладить «обратную связь» со всеми сотрудниками своей организации.

По такому элементу организации труда как совершенствование нормирования труда, проблем и недостатков не выявлено.

6) Развитие мер материального и морального стимулирования. На основании анкетирования, проведенного в июне-июле 2016 г., выборка которого составила 75 чел., сделаны следующие выводы.

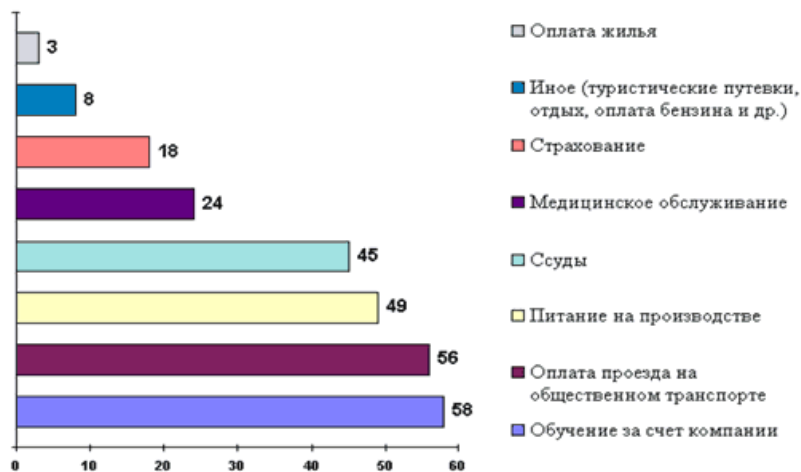


Рисунок 4 – Состав льгот и поощрений, используемых в цехе 810

Спектр форм материального и морального стимулирования широк (рис. 4), как и разброс мнений респондентов об эффективности стимулирующего воздействия и затратности применяемых льгот. В табл. 5 представлена оценка работниками составляющих социального пакета (в % от числа использующих).

Таблица 5 – Оценка респондентами составляющих социального пакета

| Составляющая | Оценка эффективности | | Оценка затратности | | Затруднились ответить |
|--|----------------------|--------------|--------------------|--------|-----------------------|
| | эффективно | неэффективно | дорого | дешево | |
| Страхование | 50 | 11 | 33 | 5 | 39 |
| Ссуды | 47 | 9 | 24 | 15 | 40 |
| Обучение | 41 | 7 | 22 | 5 | 50 |
| Питание | 37 | 8 | 18 | 14 | 53 |
| Тур.путевки, отдых, оплата бензина и др. | 37 | 12 | 25 | 0 | 50 |
| Оплата проезда | 36 | 11 | 12 | 20 | 52 |
| Медицинское обслуживание | 33 | 12 | 21 | 29 | 50 |
| Оплата жилья | 0 | 0 | 33 | 0 | 67 |

По признаку «эффективно – дешево» на первом месте стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд. На втором – оплата проезда. Далее, в порядке убывания – страхование, питание, обучение и др. Обращает на себя внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у значительной части респондентов (от 39 до 67%). По данным табл. 5, эффективность мер морального поощрения, подкрепленных знаками внимания, очень высока. Отметим, что доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала гораздо ниже (от 17 до 33%, практикующих ту или иную форму поощрения), чем попавших в это же положение при оценке компенсационного пакета (от 39 до 67%).

Таблица 6 – Оценка респондентами иных форм поощрения персонала
(в % от числа использующих)

| Составляющая | Оценка эффективности | | Оценка затратности | | Затруднились ответить |
|---|----------------------|-----------|--------------------|--------|-----------------------|
| | эффект. | неэффект. | дорого | дешево | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Занесение в книгу истории организации, на доску почета, награждение путевками | 91 | 9 | 27 | 0 | 0 |
| Привлечение средств персонала под % | 67 | 17 | 0 | 33 | 17 |

Продолжение таблицы 6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|----|----|----|----|----|
| Отгулы, дополнительные отпуска | 60 | 17 | 5 | 22 | 22 |
| Моральные поощрения | 60 | 14 | 14 | 34 | 24 |
| Ценные подарки | 56 | 11 | 16 | 19 | 30 |
| Долевое участие персонала в прибыли | 33 | 33 | 0 | 33 | 33 |

Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): привлечение средств персонала под %, моральные поощрения, занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками и т.п. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки.

На предприятии используется метод «оплаты за квалификацию», тем самым мотивируя работников к повышению квалификации и освоению новых профессий.

Таким образом, по элементу организации труда «стимулирование труда работников» проблем и недостатков не выявлено, используется широкий спектр методов поощрений, как материальных, так и нематериальных.

7) Укрепление трудовой дисциплины. Как показал ранее проведенный анализ использования рабочего времени (табл. 4), недопущение потерь рабочего времени по указанным в таблице причинам равнозначно высвобождению 15 работников. Подобное использование рабочего времени свидетельствует о том, что на предприятии трудовая дисциплина не находится на надлежащем уровне и имеются большие резервы для того, чтобы ликвидировать потери рабочего времени.

Таким образом, по такому элементу организации труда как трудовая дисциплина, имеют место существенные потери рабочего времени, вызванные субъективными причинами.

Далее в табл. 7 представим основные результаты проведенного анализа организации труда персонала по элементам в сравнении с теоретическими показателями исследования Кибанова А. Я.

Таблица 7 – Результаты анализа организации труда персонала
цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод»

| Наименования элементов организации труда | Характеристика элемента организации труда в цехе. Выявленные проблемы. | Оценка элемента |
|--|--|-----------------|
| Разработка рациональных форм разделения и кооперации труда | В целом разделение и кооперация труда на должном уровне. Основой деления трудового процесса между отдельными исполнителями выступает функциональное, технологическое, профессиональное и квалификационное разделение труда. Наличие дублирующих функций. Существуют резервы совмещения должностей. | Нейтральная |
| Улучшение организации рабочих мест и их обслуживания | Используются две системы планировки помещений с учетом специфики работы подразделений – административных и производственных. Необходимые нормы планировки и площади соблюдены. Паспорта рабочих мест разработаны и содержат все необходимые элементы. | Положительная |
| Рационализация приемов и методов труда | Трудовые процессы, приемы и методы труда в цехе разработаны и используются рационально, ранее проводилось их совершенствование и внедрение путем организации производственного инструктажа, обучения; расширение и обновление научно-технической информации | Положительная |
| Улучшение условий труда | Наличие неблагоприятных условий труда в цехе, а именно: напряженность труда, плохое (недостаточное) освещение, проблемы в работе вентиляционного оборудования | Негативная |
| Совершенствование нормирования труда | Руководство предприятия использует метод управления по целям, который в настоящее время приобретает все большую популярность во всем мире. Применение данного метода изменит структуру построения рабочих заданий для служащих организации, а руководству предоставит отличную возможность наладить «обратную связь» со всеми сотрудниками своей организации | Положительная |
| Развитие мер материального и морального стимулирования | Проблем и недостатков не выявлено, используется широкий спектр методов поощрений, как материальных, так и нематериальных | Положительная |
| Укрепление трудовой дисциплины | Имеют место существенные потери рабочего времени, вызванные субъективными причинами | Негативная |

Как видим, в существующей организации труда персонала цеха выявлены проблемы:

1) наличие дублирующих функций (совмещение должностей механика с токарем-механиком);

2) наличие неблагоприятных условий труда в цехе, а именно: напряженность труда, плохое (недостаточное) освещение, проблемы в работе вентиляционного оборудования;

3) имеют место существенные потери рабочего времени, вызванные субъективными причинами (болезни, простои).

Показателями, подтверждающими наличие проблем в организации труда персонала цеха, являются: наличие неиспользованных резервов рабочего времени; результаты аттестации рабочих мест (средний класс условий труда – на уровне 3.1, т.е. условия труда характеризуются отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов); большая часть потерь в используемом рабочем времени связана с временной нетрудоспособностью персонала (потери рабочего времени в 2015 г. равнозначны высвобождению 15 работников), что подтверждает наличие неблагоприятных условий труда.

Выводы по первой главе

На основании проведенного анализа установлено:

Цех № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» входит в российскую корпорацию, занимающуюся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В цехе построена линейно-функциональная организационная структура управления.

Анализ системы управления персоналом цеха 810 показал, что применяется весь набор функций по управлению персоналом. Большинство из них – на среднем и хорошем уровне, с применением ряда современных

методов, по некоторым функциям выявлены некоторые недостатки. Кадровое обеспечение цеха можно назвать удовлетворительным, соответствующим потребностям цеха.

Организация труда включает в себя ряд элементов, совокупность которых образует систему организации труда в коллективе. Среди этих элементов: разработка рациональных форм разделения и кооперации труда; улучшение организации рабочих мест и их обслуживания; рационализация приемов и методов труда; улучшение условий труда; совершенствование нормирования труда; развитие мер материального и морального стимулирования; укрепление трудовой дисциплины.

По результатам проведенного анализа в существующей организации труда персонала цеха выявлены проблемы:

1) наличие дублирующих функций (совмещение должностей механика с токарем-механиком);

2) наличие неблагоприятных условий труда в цехе, а именно: напряженность труда, плохое (недостаточное) освещение, проблемы в работе вентиляционного оборудования;

3) имеют место существенные потери рабочего времени, вызванные субъективными причинами (болезни, простои).

Показателями, подтверждающими наличие проблем в организации труда персонала цеха, являются: наличие неиспользованных резервов рабочего времени; результаты аттестации рабочих мест (средний класс условий труда – на уровне 3.1, т.е. условия труда характеризуются отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов); большая часть потерь в используемом рабочем времени связана с временной нетрудоспособностью персонала (потери рабочего времени в 2015 г. равнозначны высвобождению 15 работников), что подтверждает наличие неблагоприятных условий труда.

**ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ
ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ЦЕХА № 810 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Как мы выяснили, актуальной проблемой для предприятия в социальной подсистеме в настоящее время является совершенствование организации труда персонала, поскольку по некоторым элементам организации труда выявлены существенные недостатки.

Далее перечислим предлагаемые нами мероприятия, ответственные лица, сроки и предполагаемые затраты по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 в таблице 8.

Таблица 8 – Мероприятия по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

| Проблема | Мероприятие | Ответственные лица | Сроки | Затраты, руб. |
|---|--|--|-----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Наличие дублирующих функций (нет организации совмещения должностей) | Совмещение функций (профессий) | Начальник цеха. Руководитель подразделения. | Февраль – май 2017 г. | Выплата выходного пособия за 2 месяца при сокращении (30.000) |
| | Предложить высвобождаемому работнику вакансию на предприятии корпорации «Уралвагонзавод» | Менеджер по персоналу | | - |
| | Внести изменения в должностную инструкцию токаря | | | Включено в оплачиваемое рабочее время |
| | Ввести надбавку за совмещение профессий в размере 20% от средней заработной платы | | | Надбавка 5.000 руб. в месяц. Итого 60.000 руб. за год |

Продолжение таблицы 8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|----------------------------|--|
| Наличие неблагоприятных условий труда в цехе, а именно: напряженность труда, плохое (недостаточное) освещение, проблемы в работе вентиляционного оборудования | Закупка и установка более эффективных источников света в тех же светильниках. Замена ламп накаливания компактными энергосберегающими лампами с целью повышения освещенности. Чистка стекол в светопроемах. | Начальник цеха. Менеджер по персоналу. Менеджер по персоналу | Июнь - сентябрь 2017 г. | 3.000 |
| | Проведение ремонта вентиляционного оборудования силами и за счет подрядчика (в качестве гарантийного случая после установки оборудования) | Техник по эксплуатации здания | | Гарантийный случай (бесплатно) |
| Потери рабочего времени, вызванные субъективными причинами | Разработка комплекса мер по усилению производственной и трудовой дисциплины, развитие творческой инициативы, организацией и планированием конкурсов по творческим инициативам работников | Начальник цеха. Руководители подразделений. Менеджер по персоналу | Сентябрь – декабрь 2017 г. | Включено в оплачиваемое рабочее время менеджера по персоналу |

Перечислив основные мероприятия по совершенствованию организации труда персонала в цехе в табл. 8, теперь представим их более подробную характеристику.

Во-первых, необходимо провести совещание, на котором руководитель утвердит сроки, ответственных лиц и бюджет.

Во-вторых, необходимо провести разъяснительную работу с рабочими о целях, задачах и методах мероприятий по совершенствованию организации труда, объяснить их важность, что позволит снизить возможность сопротивления изменениям.

В-третьих, необходимо провести совмещение функций (профессий), которые связаны ходом технологического процесса, единством обрабатываемых предметов труда, выполнением основного и

вспомогательного процессов. Сущность совмещения профессий состоит в том, что работник в течение установленной законом продолжительности рабочего дня наряду со своей основной работой выполняет дополнительную работу другого работника, отнесенную к смежной профессии. Это очень важное направление в развитии кооперации труда, поскольку работник, сохраняя прежний (основной) профиль своей работы, частично выполняет обязанности другого исполнителя. Такое совмещение функций будет сопровождаться высвобождением одного работника.

За совмещение профессий токаря планируется ввести надбавку в размере 20% от средней заработной платы, что за год составит 60.000 руб.

Возможность подобного совмещения подтверждается следующими условиями:

- объем работ по совмещаемой профессии гораздо ниже, чем по основной;
- имеет место общность предметов труда по обеим профессиям, целевое единство по совмещаемым профессиям;
- разновременность выполнения работ.

Планируется высвободить одного работника (слесаря-ремонтника). Высвобождение персонала – это вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Сокращение численности и штата производится, прежде всего, путем ликвидации вакантных мест. Вопрос о том, какие сокращать должности и в каком количестве решает сам работодатель в зависимости от производственной необходимости.

Необходимо доведение до сотрудника сообщения об увольнении – это делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей работы.

Работники должны быть предупреждены о предстоящем увольнении персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения и, как правило, уволены до начала работы ликвидационной комиссии.

Для руководства цеха важны точный учет и контроль издержек производства, снижение их в том числе за счет меньшей численности персонала, высокого уровня интенсивности, лучшего использования рабочего времени.

В-четвертых, улучшение условий труда является важнейшей задачей внедрения научной организации труда, поскольку имеет большой экономическое и социальное значение, оказывает большое влияние на результативность трудового процесса. Это совокупность факторов производственной среды, влияющих на функциональное состояние организма работника в процессе труда, что выражается его утомлением, снижением работоспособности вплоть до потери трудоспособности. Поэтому создание благоприятных условий труда (санитарно-гигиенических: температура воздушной среды, влажность, запыленность, загазованность и т.п., психофизиологических: физическая и нервная нагрузка, темп работы, напряженность внимания, монотонность и др.) способствует достижению лучших экономических и социальных результатов трудовой деятельности персонала. Отсюда следует, что работа по созданию работникам комфортных и безопасных условий труда – один из важных элементов организации труда.

От соблюдения норм освещения зависят производительность и качество работ, безопасность движения погрузочно-разгрузочной техники, исключение аварий и травматизма.

Одним из мероприятий повышения освещенности помещений является возможность использования более эффективных источников света в тех же светильниках. При этом не только обеспечиваются требуемые уровни освещенности, но снижается расход электроэнергии. На сегодняшний день светотехнический рынок предлагает широкий ассортимент продукции зарубежных производителей, и необходимо иметь представление о лампах и

их аналогии с отечественными изделиями, вовремя проводя их замену на более эффективные.

В-пятых, в целях снижения существенных потерь рабочего времени важно разработать комплекс мер по усилению производственной и трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы. Это требует дополнительной проработки с участием руководителей подразделений.

Обеспечение трудовой дисциплины будет предполагать применение методов убеждения, поощрения. По отношению к отдельным недобросовестным работникам в необходимых случаях – меры дисциплинарного воздействия.

Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины может содержать:

- улучшение организаторской и воспитательной работы, направленной на устранение потерь рабочего времени на производстве;
- обеспечение четкой регламентации прав и обязанностей каждого работника;
- применение материального и морального поощрения за самоотверженный труд;
- вопросы применения взысканий и воздействия на нарушителей трудовой дисциплины и повышение ответственности руководителей подразделений за состояние трудовой дисциплины

В-шестых, после внедрения мероприятий необходимо определить фактическую эффективность для определения полученных результатов и в дальнейшем внести в систему организации труда персонала корректировки при необходимости.

Стоит отметить, что организация труда – это деятельность, одна из управленческих функций, часть управления предприятием по созданию, поддержанию, упорядочению и развитию системы организации труда, по ее преобразованию на основе организационных нововведений. Данная деятельность должна осуществляться как постоянный процесс, а не как

единовременные разрозненные действия, поэтому нами предложено определение фактической эффективности после внедрения мероприятий для определения полученных результатов и в дальнейшем – внесение корректировок при необходимости в систему организации труда персонала. Особенно это важно в случае внесения изменений в производственный процесс.

Итак, нами предусмотрены несколько этапов внедрения мероприятий: подготовительный, который предусматривает организационные мероприятия, нормативно-правовые (подготовку соответствующих локальных нормативных актов); непосредственно этап внедрения; а также контроль (мероприятия по оценке эффекта).

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Теперь, учитывая важность совершенствования организации труда персонала, рассмотрим основы нормативно-правового обеспечения мероприятий по совершенствованию организации труда персонала в цехе 810.

«Условия труда рабочих и управленческого персонала регулируются едиными законодательными актами, нормативами и стандартами» [39, с. 375].

«Российское трудовое законодательство требует создания во всех организациях безопасных условий труда. Независимо от вида и формы собственности ответственность за это возлагается на администрацию, которая обязана внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие травматизм, необходимые санитарно-гигиенические

условия, исключаящие возникновение профессиональных заболеваний работников.

На администрацию возлагается также обязанность проведения инструктажа работников по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда. Ответственность за это возлагается на руководителя подразделения, а контроль – на соответствующий отдел или специалиста» [12, с. 88].

Согласно ст. 159 ТК РФ, работникам гарантируются: государственное содействие системной организации нормирования труда; применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором.

Согласно ст. 160 ТК РФ, нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Согласно ст. 161 ТК РФ, для однородных работ могут разрабатываться и устанавливаться типовые (межотраслевые, отраслевые, профессиональные и иные) нормы труда. Типовые нормы труда разрабатываются и утверждаются в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти.

Согласно ст. 162 ТК РФ, локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца.

Законодательство возлагает обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда на работодателей. Согласно ст. 22 Трудового кодекса РФ работодатель должен, в частности, соблюдать трудовое

законодательство, обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям. Обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда закреплены и в ст. 212 ТК РФ.

Чтобы обеспечить безопасность работников в соответствии с требованиями ст. 212 ТК РФ, работодатель обязан организовать обучение безопасным методам и приемам производства работ, а также надлежащий контроль выполнения работниками требований инструкций по охране труда и применения средств индивидуальной и коллективной защиты.

Согласно ст. 219 ТК РФ работник имеет право на обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя, а работодатель соответственно ст. 212 ТК РФ должен применять прошедших обязательную сертификацию или декларирование соответствия в установленном законодательством Российской Федерации о техническом регулировании порядке средств индивидуальной и коллективной защиты работников.

В соответствии ст. 221 ТК РФ на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на работах, выполняемых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, работникам бесплатно выдаются прошедшие обязательную сертификацию или декларирование соответствия специальная одежда, специальная обувь и другие средства индивидуальной защиты, а также смывающие и (или) обезвреживающие средства в соответствии с типовыми нормами, которые устанавливаются в порядке, определяемом Правительством Российской Федерации.

Аттестация рабочих мест по условиям труда – оценка рабочих мест на соответствие государственным нормативным требованиям гигиены и охраны труда, обеспечивающим безопасные условия трудовой деятельности (приложение № 18 к «Руководству по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда. Руководство. Р 2.2.2006-05», утвержденному Главным

государственным санитарным врачом Российской Федерации от 29 июля 2005 г.)

Работодатель за счет своих средств обязан в соответствии с установленными нормами обеспечивать своевременную выдачу специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, а также их хранение, стирку, сушку, ремонт и замену.

Относительно регламентации труда персонала Трудовой кодекс РФ содержит следующие основные требования:

- продолжительность рабочего времени – 40 часов в неделю, на работах с вредными и опасными условиями труда ≤ 36 часов в неделю;
- ночное время – с 22 часов до 6 часов;
- сверхурочные работы не более 4 часов в течение 2 дней подряд и 120 часов в год;
- варианты режимов рабочего времени: нормированный, ненормированный рабочий день, гибкое рабочее время, сменная работа, суммированный учет рабочего времени, разделение рабочего дня на части;
- обеденный перерыв от 30 минут до 2 часов;
- еженедельный непрерывный отдых ≥ 42 часов;
- ежегодный оплачиваемый отпуск 28 календарных дней;
- разделение отпуска на части при условии, что одна из частей ≥ 14 календарных дней.

Перечислим нормативные акты, регламентирующие работу по улучшению условий труда:

- 1) Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ);
- 2) ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования ILO-OSH2001»
- 3) Отраслевые стандарты системы стандартов безопасности труда (ОСТ ССБТ);

4) Санитарные правила и нормы (СанПиН), например, СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений»;

5) Строительные правила и нормы (СНиП), например, СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение»;

6) Р 2.2.2006-05 «Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Классификация условий труда»

7) Межотраслевые и отраслевые организационно-методические рекомендации по охране труда и технике безопасности.

Кроме того, для контроля состояния условий труда на предприятиях не реже одного раза в пять лет проводится аттестация рабочих мест (Постановление Минтруда РФ от 14.03.97 № 12 «О проведении аттестации рабочих мест по условиям труда»).

В табл. 9 представим перечень основных нормативно-правовых актов, относящихся к направлению совершенствования организации труда персонала анализируемого предприятия.

Таблица 9 – Нормативно-правовые акты по направлению совершенствования организации труда персонала цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод»

| Уровень | Наименование | Применение относительно предприятия |
|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Нормативно-правовые акты федерального уровня | Трудовой кодекс Российской Федерации | Работникам гарантируются: государственное содействие системной организации нормирования труда; применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором. Регламентация труда персонала предполагает нормативное регулирование загрузки работников в течение рабочего дня |
| | ГОСТ 12.0.004-90. Организация обучения безопасности труда | В соответствии с данным документом при приеме на работу проводятся инструктажи |
| | СанПин 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений» | Определение соответствия утвержденным параметрам микроклимата на рабочем месте |
| | СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение» | Определение соответствия утвержденным параметрам искусственной освещенности на рабочем месте |
| | Постановление Минтруда РФ от 14.03.97 № 12 «О проведении аттестации рабочих мест по условиям труда» | Проведение аттестации рабочих мест в целях контроля состояния условий труда |
| | Постановление Минтруда России и Минобразования России от 13.01.2003 г. №1/29 | Проверка знаний требований охраны труда работников, в т.ч. руководителей |
| | «Руководство по гигиенической оценке факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда. Руководство. Р 2.2.2006-05», утвержденное Главным государственным санитарным врачом РФ от 29 июля 2005 г. | Аттестация рабочих мест по условиям труда – оценка рабочих мест на соответствие государственным нормативным требованиям гигиены и охраны труда, обеспечивающим безопасные условия трудовой деятельности |

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|--|
| Нормативно-правовые акты локального уровня | Положение об охране труда | Разработано и применяется на предприятии |
| | Положение об организации работы по охране труда (СУОТ) | Разработано и применяется на предприятии |
| | Положение о порядке проведения аттестации рабочих мест по условиям труда | Разработано и применяется на предприятии |
| | Положение о контроле за состоянием условий и охраны труда | В наличии |
| | Положение об оплате труда и премировании | Разработано и применяется на предприятии |
| | Наличие журнала регистрации предписаний | В наличии |
| | Приказ о назначении лица, ответственного за состояние охраны труда в организации | В наличии |

Таким образом, нами рассмотрены основные положения законодательных актов в части организации труда персонала. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» составляют нормативно-правовые акты федерального и локального уровней.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

Теперь представим прогноз социально-экономической эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию организации труда персонала в цехе 810 АО «НПК «Уралвагонзавод».

Управление персоналом в целом и совершенствование организации труда в частности ориентировано как на экономические, так и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых

экономической и социальной эффективностью. Исходным пунктом является следующее соображение: при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и социальные, потребности и интересы сотрудников.

Экономическая эффективность – это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Основным показателем экономической эффективности мероприятий по организации труда персонала является годовой экономический эффект (экономия приведенных затрат).

Частными показателями экономической эффективности мероприятий выступают:

- относительная экономия (высвобождение) численности работников;
- срок окупаемости единовременных затрат.

Определим ожидаемую (расчетную) экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха.

Экономическая эффективность от совершенствования организации труда в общем виде ($Эф$) определяется по формуле:

$$Эф = Эк - З ;$$

где $Эк$ – полученная (ожидаемая) экономия, руб.;

$З$ – затраты, руб.

Учитывая, что заработная плата рабочего составляет 25.000 руб. в месяц, отчисления в социальные фонды составляет 42%, отсюда можно сделать вывод, что при сокращении 1 рабочего экономия основной заработной платы составит 336.000 руб. за год (за вычетом надбавки токарю за совмещение профессий в размере 60.000 руб. за год).

$$25.000 * 42\% * 12 \text{ мес.} = 426.000 - 60.000 - 30.000 = 336.000$$

Таким образом, годовой экономический эффект от мероприятия, связанного с совмещением функций, по прогнозу составит 336.000 руб.

Затраты на закупку и установку более эффективных источников света в тех же светильниках составляют 3.000 руб. (единовременно).

Итак, совокупный экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» составит 333.000 руб., что подтверждает целесообразность их внедрения.

Помимо экономического, в целях прогноза эффективности мероприятий определяют социальный эффект, повышение социальной активности коллектива, которое проявляется в качественном аспекте деятельности и в количественном увеличении экономического эффекта. Социальная эффективность выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Социальная эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда персонала в цехе 810 АО «НПК «Уралвагонзавод», по нашему мнению, будет заключаться в следующих показателях:

- снижение производственного травматизма, профессиональной общей заболеваемости и сохранения здоровья и работоспособности работников, предотвращение наступления инвалидности в связи с профессиональными заболеваниями;
- повышение удовлетворенности сотрудников условиями труда;
- укрепление взаимодействия всех участников системы организации труда;
- повышение уровня знаний по охране труда (условиям труда) и профессионализма работников, участвующих в трудовом процессе;
- снижение количества нарушений требований по условиям труда;
- удовлетворение потребности организации в информации по организации труда;

- уменьшение уровня текучести кадров за счет улучшения условий труда;
- укрепление лояльности сотрудников;
- формирование положительного отношения к труду, повышения степени удовлетворенности работой;
- улучшение социально-психологического климата коллектива.

Кроме того, стоит отметить, что позитивные социальные последствия реализации разработанных нами мероприятий предположительно будут формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, имиджа работодателя и пр.).

Прогноз социально-экономической эффективности мероприятий показывает, что их внедрение в практику цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» экономически оправдано и целесообразно.

Выводы по второй главе

Организация труда – это деятельность, одна из управленческих функций, часть управления предприятием по созданию, поддержанию, упорядочению и развитию системы организации труда, по ее преобразованию на основе организационных нововведений. Данная деятельность должна осуществляться как постоянный процесс, а не как единовременные разрозненные действия, поэтому нами предложено определение фактической эффективности после внедрения мероприятий для определения полученных результатов и в дальнейшем – внесение корректировок при необходимости в систему организации труда персонала. Особенно это важно в случае внесения изменений в производственный процесс.

Нами предусмотрены несколько этапов внедрения мероприятий: подготовительный, который предусматривает организационные

мероприятия, нормативно-правовые (подготовку соответствующих локальных нормативных актов); непосредственно этап внедрения; а также контроль (мероприятия по оценке эффекта).

Прогноз социально-экономической эффективности мероприятий показывает, что их внедрение в практику цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» экономически оправдано и целесообразно. Совокупный экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» составит 333.000 руб.

Социальная эффективность от внедрения мероприятий будет заключаться в следующих показателях: снижение производственного травматизма, профессиональной общей заболеваемости и сохранения здоровья и работоспособности работников; повышение удовлетворенности сотрудников условиями труда; укрепление взаимодействия всех участников системы организации труда; повышение уровня знаний по охране труда (условиям труда) и профессионализма работников, участвующих в трудовом процессе; снижение количества нарушений требований по условиям труда; удовлетворение потребности организации в информации по организации труда; укрепление лояльности сотрудников; формирование положительного отношения к труду, повышения степени удовлетворенности работой; улучшение социально-психологического климата коллектива.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный уровень развития производительных сил, который характеризуется использованием сложной и разнообразной техники и технологии производства, большими масштабами выпуска многономенклатурной продукции, сложной кооперацией труда, предполагает совместный труд большого количества людей. Такой труд немислим без организации труда. Во всех сферах человеческой деятельности и во все времена лучше организованный труд при прочих равных условиях обеспечивал достижение более высоких результатов.

Организация труда – это организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства.

Целью организации труда как управленческой деятельности является создание организационных условий, необходимых для достижения высокой социально-экономической результативности трудовой деятельности.

Цех № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» входит в российскую корпорацию, занимающуюся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В цехе построена линейно-функциональная организационная структура управления.

Анализ системы управления персоналом цеха 810 показал, что применяется весь набор функций по управлению персоналом. Большинство из них – на среднем и хорошем уровне, с применением ряда современных методов, по некоторым функциям выявлены некоторые недостатки. Кадровое обеспечение цеха можно назвать удовлетворительным, соответствующим потребностям цеха.

Организация труда включает в себя ряд элементов, совокупность которых образует систему организации труда в коллективе. Среди этих элементов: разработка рациональных форм разделения и кооперации труда; улучшение организации рабочих мест и их обслуживания; рационализация

приемов и методов труда; улучшение условий труда; совершенствование нормирования труда; развитие мер материального и морального стимулирования; укрепление трудовой дисциплины.

По результатам проведенного анализа в существующей организации труда персонала цеха выявлены проблемы:

- 1) наличие дублирующих функций;
- 2) наличие неблагоприятных условий труда в цехе, а именно: напряженность труда, плохое (недостаточное) освещение, проблемы в работе вентиляционного оборудования;
- 3) имеют место существенные потери рабочего времени, вызванные субъективными причинами.

Показателями, подтверждающими наличие проблем в организации труда персонала цеха, являются: наличие неиспользованных резервов рабочего времени; результаты аттестации рабочих мест (средний класс условий труда – на уровне 3.1, т.е. условия труда характеризуются отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов); большая часть потерь в используемом рабочем времени связана с временной нетрудоспособностью персонала (потери рабочего времени в 2015 г. равнозначны высвобождению 15 работников), что подтверждает наличие неблагоприятных условий труда.

Организация труда – это деятельность, одна из управленческих функций, часть управления предприятием по созданию, поддержанию, упорядочению и развитию системы организации труда, по ее преобразованию на основе организационных нововведений. Данная деятельность должна осуществляться как постоянный процесс, а не как единовременные разрозненные действия, поэтому нами предложено определение фактической эффективности после внедрения мероприятий для определения полученных результатов и в дальнейшем – внесение корректировок при необходимости в систему организации труда персонала.

Особенно это важно в случае внесения изменений в производственный процесс.

Нами предусмотрены несколько этапов внедрения мероприятий: подготовительный, который предусматривает организационные мероприятия, нормативно-правовые (подготовку соответствующих локальных нормативных актов); непосредственно этап внедрения; а также контроль (мероприятия по оценке эффекта).

Прогноз социально-экономической эффективности мероприятий показывает, что их внедрение в практику цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» экономически оправдано и целесообразно. Совокупный экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда персонала цеха 810 АО «НПК «Уралвагонзавод» составит 333.000 руб.

Социальная эффективность от внедрения мероприятий будет заключаться в следующих показателях: снижение производственного травматизма, профессиональной общей заболеваемости и сохранения здоровья и работоспособности работников; повышение удовлетворенности сотрудников условиями труда; укрепление взаимодействия всех участников системы организации труда; повышение уровня знаний по охране труда (условиям труда) и профессионализма работников, участвующих в трудовом процессе; снижение количества нарушений требований по условиям труда; удовлетворение потребности организации в информации по организации труда; укрепление лояльности сотрудников; формирование положительного отношения к труду, повышения степени удовлетворенности работой; улучшение социально-психологического климата коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные документы:

1. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2015. – 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.

Статьи из журналов и газет:

3. Федеральный закон РФ от 21 ноября 2001 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны труда в РФ» [Текст] / «Российская газета» от 23 ноября 2011 г. № 5639
4. Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. № 1/29 «О Порядке обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций» [Текст] // «Российская газета» от 22 февраля 2003 г. № 35.

Источники одного автора:

5. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 328 с.
6. Бельчик, Т.А. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Т.А. Бельчик. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2014. – 130 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 368 с.
8. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2013. – 504 с.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
10. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 448 с.
11. Гукасян, Г.М. Экономическая теория [Текст]: Учебное пособие / Г.М. Гукасян. – СПб.: Питер, 2014. – 479 с.

12. Девисилов, В.А. Охрана труда [Текст]: Учебник / В.А. Девисилов. – М.: ФОРУМ, 2015. – 496 с.
13. Донцов, С.С. Организация, нормирование и оплата труда: Учебное пособие / С.С. Донцов. – Павлодар: 2014. – 258 с.
14. Колобова, С.В. Трудовое право России [Текст]: Учебное пособие / С.В. Колобова. – М.: Юстицинформ, 2013. – 288 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
16. Кузнецова, А.В. Охрана труда [Текст] / А.В. Кузнецова. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 254 с.
17. Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала [Текст]: Учебник / Т.И. Леженкина. – М.: Маркет ДС, 2015. – 232 с.
18. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2015. – 232 с.
19. Маслов, Е.В. Организация труда персонала [Текст] / Е.В. Маслов. – Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 156 с.
20. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2013. – 312 с.
21. Мухаметлатыпов, Р.Ф. Труд и капитал: концептуальная модель, проблемы развития и управления: Научное издание / Р.Ф. Мухаметлатыпов. – Уфа: Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2014. – 340 с.
22. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 272 с.
23. Раицкий, К.А. Экономика предприятия [Текст]: Учебник / К.А. Раицкий. – М.: Изд. торг. корпорация «Дашков и К», 2013. – 1012 с.
24. Рофе, А.И. Экономика труда [Текст]: Учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2014. – 400 с.
25. Сороченко, В.В. Организация и нормирование труда [Текст]: Учебное пособие / Под ред. В.В. Сороченко. – М.: АПК и ППРО, 2015. – 228 с.

26. Сташевская, Н.А. Охрана труда. Организационно-правовые вопросы охраны труда [Текст] / Н.А. Сташевская. – Брест: БГТУ, 2015. – 33 с.
27. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 368 с.
28. Шейла, Р. Управление мотивацией [Текст] / Р. Шейла; Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: Юнити, 2014. – 399 с.
29. Шибалкин, Ю.А. Основы управления поведением персонала предприятия [Текст] / Ю.А. Шибалкин. – М.: МГИУ, 2014. – 190 с.
30. Чашина, О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании [Текст] / О. Чашина // Управление персоналом. – 2014. - № 12. – С.14-22.
- Источники двух авторов:*
31. Акуличев, Ю.Ф. Основы охраны труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.Ф. Акуличев, Н.В. Глухенко; Под общ. ред. проф., д.э.н. В.Н. Узунова. – Симферополь: Изд-во Ун-та экономики и управления, 2014. – 102 с.
32. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Академия, 2013. – 609 с.
33. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.
34. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
35. Зотов, Б.И. Безопасность жизнедеятельности на производстве [Текст]: Учебник / Б.И. Зотов, В.И. Курдюмов. – М.: Колос, 2013. – 432 с.
36. Копейкин, Г.К. Организация труда персонала [Текст]: Учебное пособие / Г.К. Копейкин; Под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. – 96 с.
37. Милюхин, К.В. Охрана труда [Текст]: Учебное пособие / К.В. Милюхин, В.А. Петров. – Чебоксары: 2015. – 301 с.

- 38.Потуданская, В.Ф. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / В.Ф. Потуданская, И.В. Цыганкова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2013. – 82 с.
- 39.Файнбург, Г.З. Охрана труда [Текст]: Учебное пособие / Г.З. Файнбург, А.Д. Овсянкин; Под ред. проф. Г.З. Файнбурга. – Владивосток: 2014. – 376 с.
- 40.Фролов, А.В. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда [Текст]: Учебное пособие / А.В. Фролов, Т.Н. Бакаева; Под общ. ред. А.В. Фролова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 750 с.
- 41.Шлендер, П.Э. Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 592 с.
- Источники трех авторов:*
- 42.Белых, В.И. Организация труда персонала [Текст]: Учебное пособие / В.И. Белых, С.Г. Полковникова, Г.А. Гайнуллина. – Омск: Изд-во АНО ВПО «Омский экон. ин-т», 2015. – 362 с.
- 43.Бердычевский, В.С. Трудовое право [Текст]: Учебное пособие / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов, Г.В. Сулейманова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 512 с.
- 44.Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
- 45.Никонова, Т.В. Управленческий аудит: персонал [Текст] / Т.В. Никонова, С.А. Сухарев, Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2013. – 224 с.
- 46.Петрова, М.С. Охрана труда на производстве и в учебном процессе [Текст] / М.С. Петрова, С.В. Петров, С.Н. Вольхин. – М.: 2013. – 272 с.
- Авторефераты и диссертации:*
- 47.Абрамова, С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: мат. II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2013 г. – С. 149-153.

48.Макарова, А.О. Актуальные проблемы управления и организации труда в России / А.О. Макарова, А.Ш. Галимова // Молодой ученый. 2013. — №1. – С.159-161.

Электронные ресурсы

Ресурсы удалённого доступа:

49.ГОСТ 12.0.002–80 Система стандартов безопасности труда. Термины и определения [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://vsegost.com/Catalog/23/23141.shtml>

50.АО «ПАО «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]. Режим доступа // <http://www.v-tagile.ru/tag/uvz>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Схемы производственной структуры и организационной структуры управления цеха № 810



Рисунок – Производственная структура цеха 810

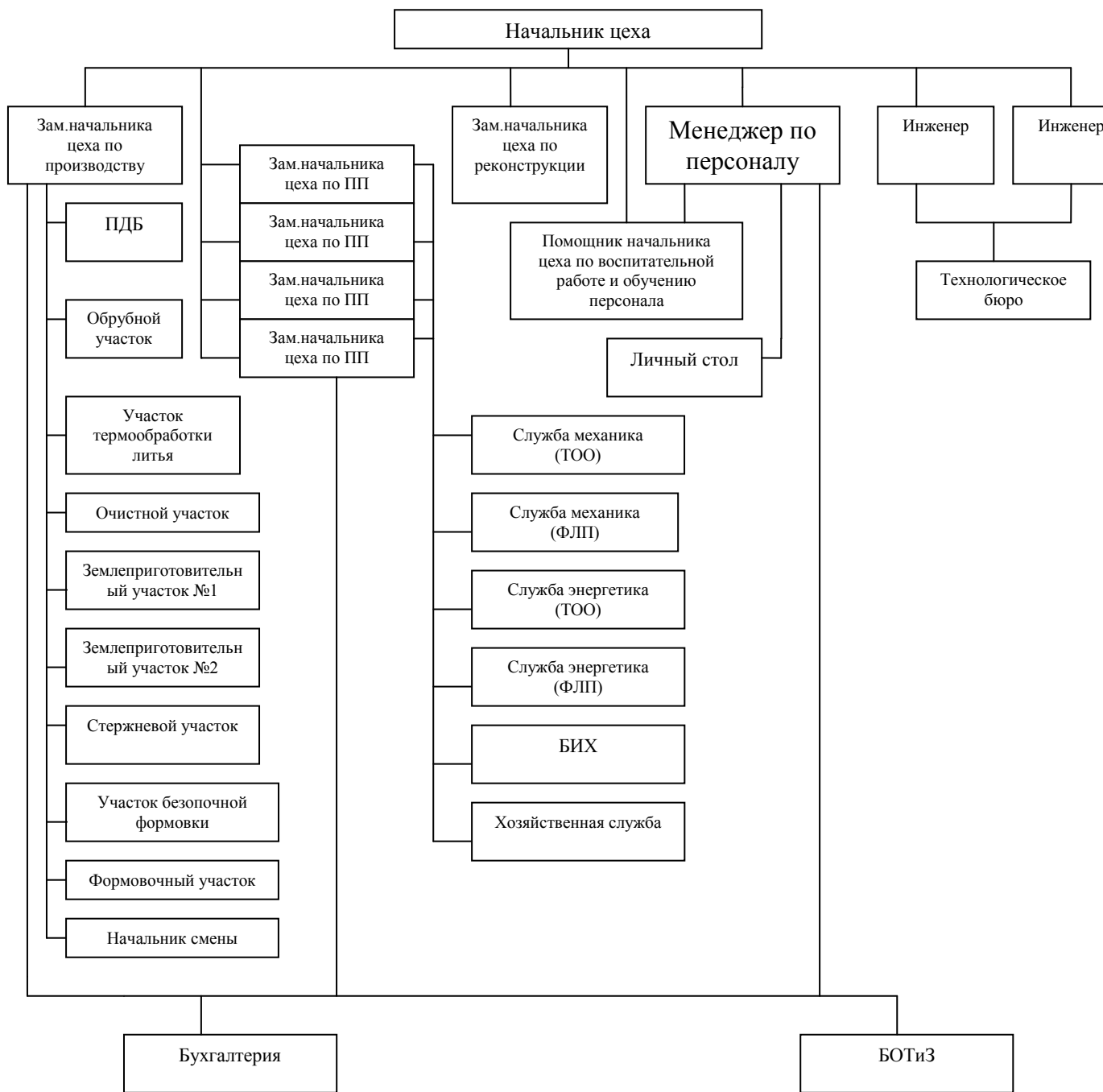


Рисунок – Организационная структура цеха 810

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Образец графика о проведении аттестации работников цеха № 810 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2015 г.

Цех № 810 АО НПК «Уралвагонзавод»

УТВЕРЖДЕН

(наименование организации)

Приказ генерального директора

от 16.12.2015 № 142

ГРАФИК

15.12.2015

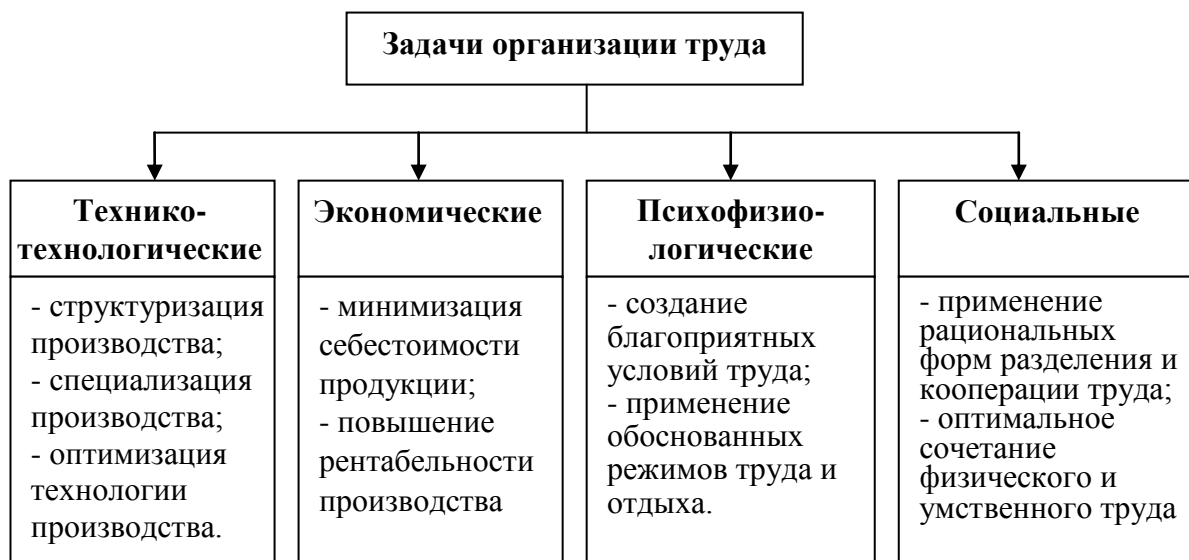
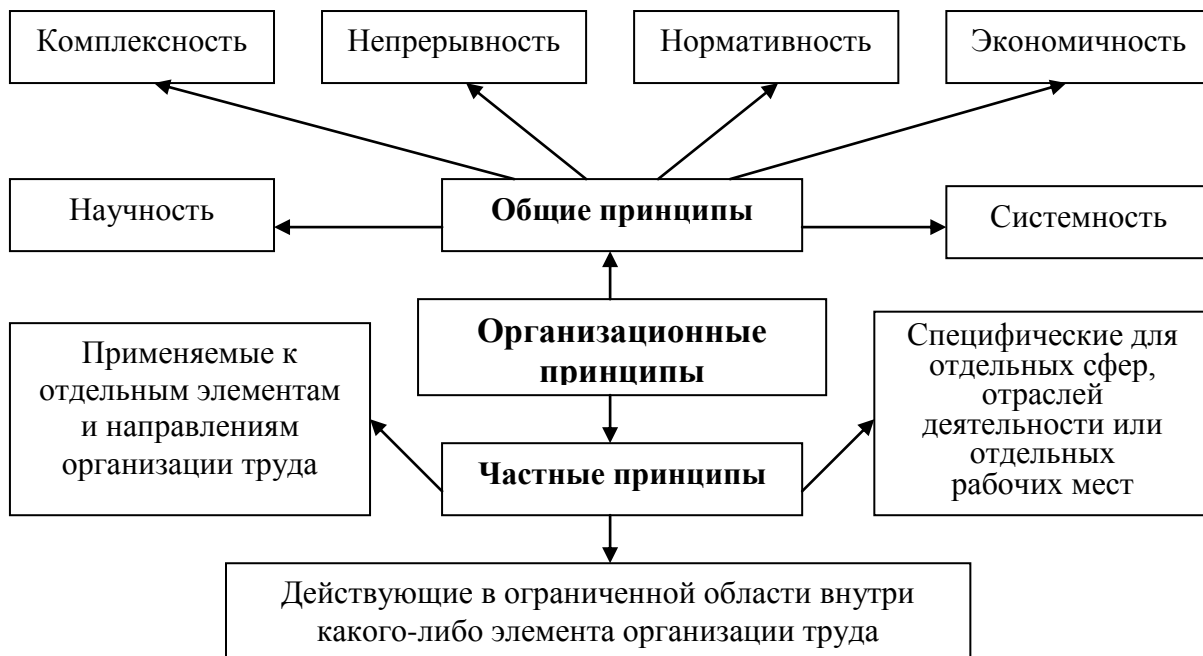
№ 30

Проведение аттестации работников в цехе № 810 АО НПК
«Уралвагонзавод» в 2015 г.

Таблица

| № п/п | Ф.И.О. работника | Должность | Дата проведения аттестации | Дата представления в аттестационную комиссию |
|----------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|---|
| 1 | _____ С.О. | главный конструктор | 24.03.15 | 10.03.2015 |
| 2 | _____ В.А. | инженер- конструктор | 24.03.2015 | 12.03.2015 |
| 3 | _____ В.И. | инженер- конструктор | 26.03.2015 | 12.03.2015 |
| 4 | _____ К.Ю. | техник- конструктор | 04.04.2015 | 20.03.2015 |
| 5 | _____ Я.В. | техник- конструктор | 04.04.2015 | 20.03.2015 |
| | Менеджер по персоналу | | | В.К. _____ |

Принципы деятельности в области организации труда
и задачи организации труда



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Хронометраж токаря-расточника и слесаря-ремонтника

Хронометраж токаря-расточника

| Код операции | Наименование элемента | № фотографии | | | | | Среднее значение |
|--------------|-----------------------------------|-------------------------|------|------|------|------|------------------|
| | | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | |
| | | Продолжительность, мин. | | | | | |
| ПЗ-1 | Получение чертежа и задания | 2,0 | 2,0 | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 2,4 |
| ПЗ-2 | Получение заготовок | 4,0 | 2,0 | 6,0 | 4,0 | 3,0 | 3,8 |
| ПЗ-3 | Обработка деталей | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 4,0 | 2,0 | 2,8 |
| ПЗ-4 | Инструктаж мастера | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 2,0 | 4,0 | 2,8 |
| ПЗ-5 | Наладка станка | 6,0 | 7,0 | 6,0 | 4,0 | 5,0 | 5,6 |
| ПЗ-6 | Замена ремня привода | 6,0 | 6,0 | 9,0 | 8,0 | 4,0 | 6,6 |
| | Итого, мин. | 24,0 | 21,0 | 30,0 | 24,0 | 21,0 | 24,0 |
| | Итого процент от рабочего времени | 5,0% | 4,4% | 6,3% | 5,0% | 4,4% | 5,0% |

Хронометраж слесаря-ремонтника

| Код операции | Наименование элемента | № фотографии | | | | | Среднее значение |
|--------------|--|-------------------------|------|------|------|------|------------------|
| | | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | |
| | | Продолжительность, мин. | | | | | |
| ПЗ-1 | Получение задания и технической документации | 2,0 | 2,0 | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 2,4 |
| ПЗ-2 | Получение заготовок | 4,0 | 2,0 | 6,0 | 4,0 | 3,0 | 3,8 |
| ПЗ-3 | Получение инструмента | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 4,0 | 2,0 | 2,8 |
| ПЗ-4 | Инструктаж мастера | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 2,0 | 4,0 | 2,8 |
| ПЗ-5 | Наладка станка | 6,0 | 7,0 | 6,0 | 4,0 | 5,0 | 5,6 |
| ПЗ-6 | Замена ремня привода | 6,0 | 6,0 | 9,0 | 8,0 | 4,0 | 6,6 |
| | Итого, мин. | 24,0 | 21,0 | 30,0 | 24,0 | 21,0 | 24,0 |
| | Итого процент от рабочего времени | 5,0% | 4,4% | 6,3% | 5,0% | 4,4% | 5,0% |