

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КРОВЛЯ ПЛЮС»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 управление персоналом  
заочной формы обучения,  
группы 05001261  
Литвинова Михаила Анатольевича

Научный руководитель  
Старший преподаватель  
Терехова Т.Г.

БЕЛГОРОД 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Сущность, задачи и функции нормирования труда персонал.....	6
1.2. Нормативная регламентация труда персонала.....	15
1.3. Методы нормирования труда персонала в организации.....	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УСЛОВИЙ И НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КРОВЛЯ ПЛЮС».....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика в организации.....	27
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	32
2.3. Оценка актуального состояния нормирования труда персонала в организации.....	41
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КРОВЛЯ ПЛЮС».....	49
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс».....	49
3.2. Оценка социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО Кровля плюс».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Нормирование труда персонала в организации – это предположительно область управления, которая позволит совершенствовать ряд процессов уже введенных стандартами и официальными документами норм затрат труда на выполнение различных работ. Обоснованные нормы труда базируются на технических и технологических основных показателях производства, которые допустимы в определенных рабочих нагрузках, выражающихся в физиологически оправданной их интенсивности или пассивности. В настоящее время в стране возможность решить вопросы по нормированию возможно только в рамках Трудового Кодекса Российской Федерации.

Для четкого установления правильных соотношений между стандартной или нестандартной мерой и объемом труда и мерой и объемом его оплаты будет, способствовать нормированию труда. С помощью нормирования труда определяется мера затрат труда на выполнение определенного объема работы в заданных условиях. Мету затрат возможно определить и временем или объемом работ или численностью работников с учетом объектов обслуживания.

Основной проблемой нормирования труда является то, что последние десятилетия в развивающейся экономике нашего государства процессам нормирования труда уделялось немного внимания и специалисты по нормированию не были достаточно обеспечены соответствующей нормативной и правовой базой. Многие предприятия до сих пор используют нормативы, которые разработаны для устаревших производственных процессов и трудовые процессы значительно претерпели изменения, а ведь это ведет к нерациональному использованию трудовых ресурсов в организации.

Однако ведущая и активно работающая организация нормирования труда на предприятии должна способствовать решению ряда важных задач, которые направлены на повышение результативности работы организации и получение максимальной выручки и прибыли.

Исходя из этого, можно отметить, что данная тема представляет собой особую актуальность, так как эффективность работы любого предприятия зависит от заинтересованности в результативной работе его сотрудников.

**Теоретические, методологические и практические** основы нормирования труда персонала, функции норм затрат достаточно активно изучались зарубежными и отечественными учеными и нашли отражение в научных трудах таких ученых как: Гальцова А.Д., Генкина Б.М., Котелкина В.И., Лобанова Н.А., Новожилова С.С., Павленко А.П., Петроченко П.Ф., Пунского Я.М., Ремизова К.С., Рысса В.М., Рофе А.И., Холодной Г.Н., Шапиро.

**Объект исследования:** ООО «Кровля плюс».

**Предмет исследования:** действующая система нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс».

**Цель** выпускной квалификационной работы: разработать мероприятий по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс».

Для достижения цели в работе были поставлены следующие **задачи:**

- изучить теоретические аспекты и методологические подходы к нормированию труда персонала в организациях;
- проанализировать организацию и ее организационную и экономическую деятельность;
- исследовать существующие подходы к нормированию труда персонала в организации и проанализировать кадровый состав;
- разработать мероприятия по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс».

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в недостаточном использовании методов нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс», что влечет за собой снижение основных экономических показателей – выручки и прибыли. Введение дополнительных методов фотографии и мультимоментных наблюдений

создадут новые нормы для работы и выявят потери, также данные методы нормирования труда рекомендованы для организаций и отделов такого же типа. На основании этого выявлена проблема и необходимость совершенствования нормирования труда персонала в организации.

**Информационной основой в исследовании проекта** послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области стимулирования. Трудовой кодекс РФ, материалы статистической отчетности, годовые отчеты предприятия, плановые и первичные документы.

**Методы исследования**, используемые в выпускной квалификационной работе:

- 1) метод сплошного наблюдения – фотография рабочего дня;
- 2) методы получения эмпирических данных: анализ документов, проектирование;
- 3) методы обработки результатов исследования: количественный и качественный анализ данных.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### 1.1. Сущность, задачи и функции нормирования труда персонала

Организация труда предполагает систему научных и обоснованных мероприятий, которые направлены на подходы и содержание условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, которые помогают достижению отличных результатов всей трудовой деятельности и развитию производства.

Организация труда персонала предполагает основы в виде установленного организацией порядка или норм в результате трудового процесса на примере ряда элементов, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1.

Элементы трудового процесса

№ п/п	Наименование	Обоснование
1	Разделение и кооперация труда персонала	определение видов трудовой деятельности и систему производственных взаимосвязей работников
2	Приемлемые для организации приемы и методы труда персонала	обеспечивается наиболее выгодное выполнение различных операций
3	Организация рабочего места	оборудование необходимыми средствами производства и их грамотное размещение на производственных площадях
4	Организация обслуживания рабочего места	виды обслуживания, формы и выбор исполнителя
5	Нормирование труда	нормативную регламентацию деятельности персонала и администрации
6	Дисциплина труда	режим производства и личный режим работника

Нормой труда будут являться главные установки объема оборудования в виде: оборудования, количества работающих и припасов для материалов,

которые важны для реализации поставленных производственных задач с целью получения экономического результата.

Преимущественно сегодня применяются такие виды нормирования как: нормы времени и ее выработки, также нормы обслуживания и численности в коллективе или организации, бывают нормы управляемости и нормы поставленного задания.

Нормы выработки времени определяют необходимые затраты времени одного работника или бригады на выполнение единицы работы. Нормы выработки времени всегда измеряются в человеко–минутах или человеко–часах.

Норма выработки предполагает определенное количество продукции, которое изготовлено только одним работником, возможно бригадой за определенный отрезок времени. Нормы выработки измеряются в натуральных единицах и выражают необходимый результат деятельности работников.

Норма обслуживания необходимы для определенного количества станков, рабочих мест и производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

Норма численности предполагает численность рабочих, которые необходимы для обслуживания одного или нескольких агрегатов на предприятии.

Норма управляемости подчиненными предполагает количество сотрудников, которое должно быть обязательно подчинено только одному начальнику.

Нормированное задание предполагает возможный вид или объем работ, которые должны быть выполнены только одним сотрудником, возможно бригадой за определенный отрезок времени.

Если проанализировать производственный процесс, которые подразумевает виды и содержание работ по нормированию труда, что дает

возможность поделить его на части, так и выбор приемлемого варианта технологического процесса в организации труда персонала. Планирование различных видов работ с определенными режимами оборудования или технологических процессов, приемами труда персонала, системы обслуживания рабочих мест и режима труда и отдыха сотрудников, расчетом норм труда персонала в организации на основе особенностей технологий и их процессов, которые неотъемлемо связаны с людьми. Их применение в работе и возможное изменение в целях изменений особенностей условий труда персонала с учетом особенностей организации, ее специфики. Нормирование труда персонала является неотъемлемым и основополагающим фактором в производстве или другом виде экономической деятельности организации. Любое новое изменение должно вносить корректировку в производственный процесс и стандарт по организации труда персонала и, конечно, сопровождением изменений норм в организации.

К рассмотренным нормам труда непосредственно примыкают и нормы сложности выполняемых работ, определяющие необходимую квалификацию исполнителей. Оценка сложности работ требует глубокого понимания особенностей технологического процесса.

Исходя из нормы сложности работ, и определяется необходимая норма для оплаты в единицу времени, иначе это тарифная ставка. В свою очередь, на основе тарифной ставки и нормы трудоемкости операции устанавливается и норма ее тарифной зарплаты.

На основании рассмотренного материала возможно понимание как узкое, так и более глубокое толкование понятия норм труда. В начале к данному понятию будут относиться только рассмотренные выше нормы затрат и результатов. В следующем варианте под нормами труда нужно понимать:

– нормы на затраты и результаты труда персонала в виде норм длительности или трудоемкости, численности, выработки, нормирования задания;

- нормы структуры трудового процесса, которые представлены нормами обслуживания и управляемости;
- нормы сложности труда в виде разрядов работ, категорий различной сложности труда;
- нормы оплаты труда в виде тарифных ставок и окладов;
- нормы санитарно-гигиенических и эстетических условий труда в виде норм освещенности или шума, возможно температур и других параметров окружающей нас среды, с учетом режима труда и отдыха;
- социальные и правовые нормы труда.

Таблица 1.2

## Виды нормативных материалов

	Название вида	Расшифровка вида
1	Нормативы	Могут выражать нормативные зависимости для установления составных частей и норм времени, а также для определения численности персонала
2	Единые или типовые нормы	Могут быть в зависимости непосредственно между величиной нормы, например, времени, выработки, обслуживания, управляемости, а также влиять на нее

Главное отличие по двум видам нормативами и едиными или типовыми нормами времени для персонала в организации заключается в необходимости поочередности введения различных или совмещенных элементов производственного процесса.

Основными задачами в области нормирования труда персонала являются:

- организация и разработка, с постепенным, но своевременным внедрением норм труда персонала;

– изменение принятых норм труда в соответствии с внедрением новых мероприятий или новой технологии, совершенствованием организации производства и труда;

– разработка предложений и рекомендаций по сокращению потерь рабочего времени в организации, большому использованию всех возможных резервов в организации;

– координация и взаимодействие деятельности всех структурных подразделений в организации для точного нормирования труда.

Организация и управление нормированием труда в организации представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Организация и управление нормированием труда в организации

Сегодняшние требования в организации строятся на примере таких принципов, как:

- постоянно распространять методы нормирования труда на возможно более широкие области деятельности организации для обеспечения оптимизации трудовых затрат на производство продукции, работ, услуг, а также для измерения и оценки трудового вклада сотрудников в производственные результаты;

- применять одинаковые подходы к определению норм труда на аналогичные работы, выполняемые в сопоставимых организационно-технических условиях;

- с целью получения научной обоснованности норм учитывать как организационные и особенности технические, так и экономические, социальные особенности;

- использовать в практике нормирования основные достижения науки;

- изменять имеющиеся нормы труда персонала в организации при новой технологии или организации труда на производстве, а также улучшении условий работы с учетом трудового законодательства.

Функции нормирования труда в организации выполняют специальные структурные отделы, в малых организациях просто работники, которые составляют структуру данных подразделений и которых возложены данные функции. Обычно структурное подразделение по нормированию и организации труда персонала в организации напрямую подчиняется директору или его заместителю. В цехах, обособленных подразделениях многопрофильных организаций могут создаваться структурные подразделения в виде отделов или отдельно взятых единиц, но с включением в штат. Нормирование труда предусматривает участие в работе обязательное согласование всех действий имеющихся служб и производственных цехов

организации на основе утвержденных показателей повышения производительности, снижения трудовых затрат, сокращения излишней

численности. Ключевые задачи на современном предприятии представлены на рисунке 1.2.

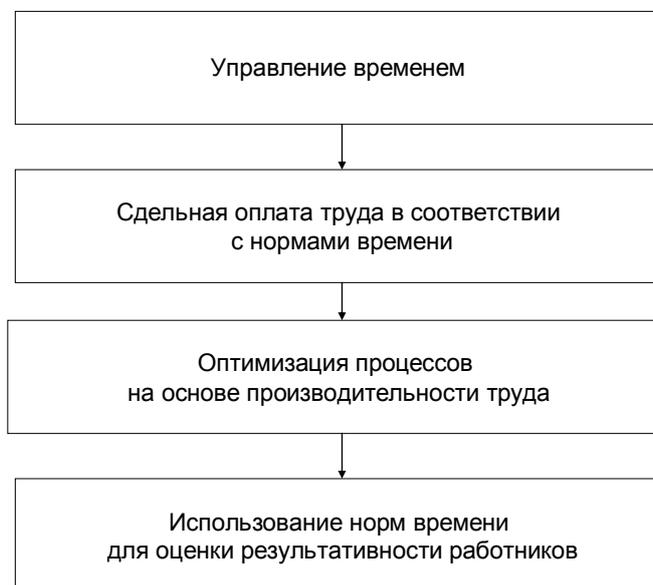


Рис.1.2. Основные задачи нормирования труда в организации

Для совершенствования нормирования труда персонала можно планировать различные мероприятия с учетом календарного плана и пересмотра норм труда, которые согласовываются при тесном участии профсоюзов с использованием планов внедрения новой техники и технологии, изменения организации производства и других мероприятий по повышению производительности труда. Для плановых мероприятий информируется вся организация и ее сотрудники. Основным или локальным нормативным актом, который регулирует процесс нормирования, является коллективный договор организации.

Важно рассмотреть понятие дисциплина, которая предполагает обязательное для каждой организации и ее работника подчинение уже установленным порядку и правилам.

По способу подчинения дисциплина делится на принудительную и добровольную.

Дисциплину можно классифицировать по четырем видам социальных норм, как представлено на рисунке 1.3.



Рис.1.3. Классификация дисциплины по видам социальных норм

Для разделения видов социальных норм можно их классифицировать, например, отношения по поводу соблюдения технологических норм образуют технологическую дисциплину, отношения по поводу соблюдения плановых норм – плановую дисциплину.

Дисциплина в организации предполагает показатель уровня ее организации. Производственная дисциплина предполагает строгое и точное выполнение принятого порядка работы каждым участником процесса производства.

Можно выделить три вида трудовой дисциплины, представленные в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Виды трудовой дисциплины

№ п/п	Наименование дисциплины	Содержание
1.	Исполнительская	Исполнение каждым сотрудником своих обязанностей и поручений. Однако имеется недостаток, например, для государственной службы, состоит в том, что работнику не предоставляют права и, более того, не хотят, чтобы он их имел и проявлял какую-либо активность
2.	Активная	Использование прав при исполнении обязанностей и поручений. Этот вид дисциплины более предпочтителен, так как работник проявляет в своем поведении активность и активно пользуется своими правами
3.	Самодисциплина	Исполнение работником своих обязанностей и поручений все происходит на основе самоуправления

В современных экономических условиях при необходимости результативности деятельности организаций на первое место выступают показатели выручки и прибыли организации. Для этого необходимо производить продукцию конкурентоспособную для роста спроса и экономических показателей. При этом нужно учитывать условия и нормы труда персонала в организации. В достижении этой цели важная роль принадлежит нормированию труда, являющемуся эффективным средством объективной оценки выбора рациональных решений в области выпускаемой продукции, совершенствования оперативно-производственного планирования, установления размеров уплаты труда персонала от результатов работы каждого работника и предприятия в целом.

Многие годы нормирование труда рассматривалось как средство регулирования уровней заработной платы. Для этого существовала целая система норм: опытные, среднестатистические, опытно-статистические и так называемые хронометражные. Весь этот набор норм использовался для механического регулирования заработной платы рабочих-сдельщиков в условиях, когда тарифные ставки оплаты труда были относительно стабильными и долгий период не изменялись.

При переходе к новым экономическим параметрам не исчезла важность планирования и начисления заработной платы с помощью нормирования. В

условиях рынка регулирование заработной платы осуществляется через спрос и предложение на рабочую силу. Появились новые условия, которые мешают внедрению нормирования труда на основе научности как основы его экономической эффективности.

В условиях рыночной экономики нормирование труда персонала в организации может помочь и решить четыре задачи:

- создать научную базу для планирования и организации труда;
- помогать выявлению и использованию резервов роста производительности труда и снижению себестоимости продукции;
- создавать рост уровня квалификации сотрудников на основе научного и производственного опыта;
- содействовать улучшению и росту оплаты труда персонала в организации за счет морального стимулирования и правильного нормирования.

Вывод.

Многие годы нормирование труда рассматривалось как средство регулирования уровней заработной платы. Для этого существовала целая система норм: среднестатистические, хронометражные.

## **1.2. Нормативная регламентация труда персонала**

Нормативная система организации персонала представляет совокупность норм, прямо или косвенно регулирующих деятельность организации. Нормативная система организации содержит в себе два типа норм. Первый тип регулирует собственно производственный процесс, а второй – организационные процессы, направленные на воспроизводство самой организации как целостной системы.

Понятие значения «регламент» предполагает ряд правил, которые определяют порядок деятельности организации, учреждения, а также порядок проведения заседаний.

Рассмотрим регламенты и классифицируем их в зависимости от элементов системы управления, представленных на рисунке 1.4.

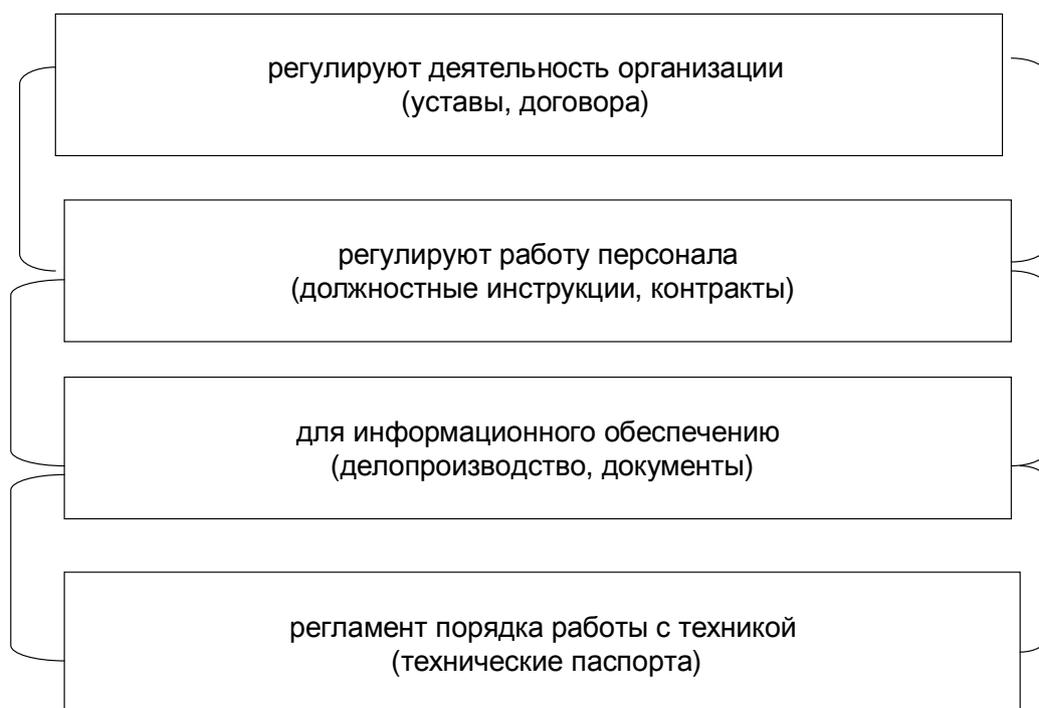


Рис. 1.4. Классификация регламентов

В настоящее время для определения круга вопросов по нормированию в рамках законов страны гарантируется применение системы нормирования на организации, определяемой работодателем с участием мнения выбранного профсоюза или в коллективном договоре.

Документ правила внутреннего распорядка представляют собой документ, который определяет порядок работы в организации, представленный на рисунке 1.5.

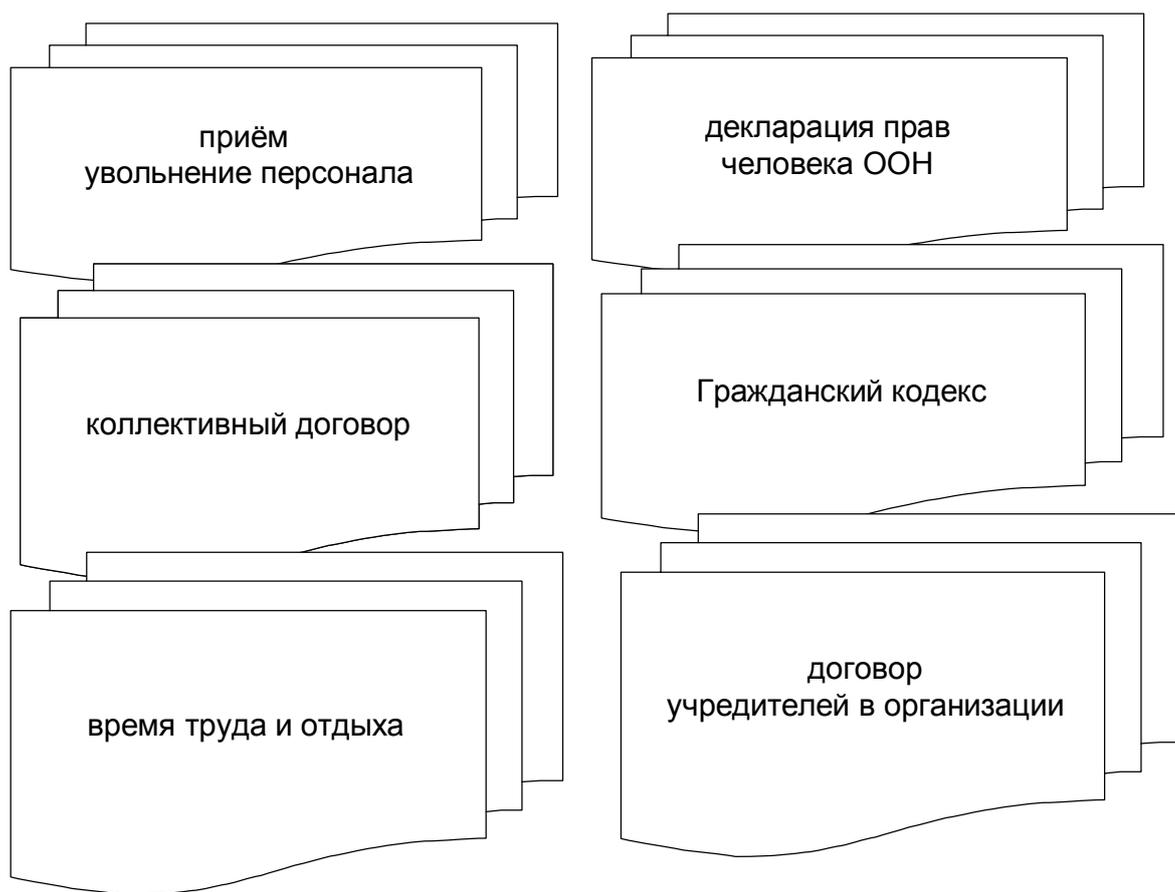


Рис. 1.5. Составные части документа о внутреннем распорядке

Правила широко используются в практике деятельности предприятий, однако не всегда отражают изменения законодательства России и увязываются с другими регламентами организации.

Положения о подразделениях создаются с целью определения их функций и эффективной координации деятельности.

Положение о структурном подразделении является основным нормативным документом, регламентирующим назначение и место подразделения в организации, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения. Положение о подразделении утверждается руководителем организации с указанием даты и скрепляется печатью.

В Положении о структурном подразделении организации указано пять разделов, которые поименно представлены на рисунке 1.6.



Рис. 1.6. Разделы Положения структурного подразделения

Штатное расписание является документом, которым определяются структура организации и численность должностей по каждому наименованию в конкретных подразделениях и в целой организации.

Порядок расположения структурных подразделений и должностей в них определяется руководителем.

Общее количество должностей по штатному расписанию должно соответствовать расчетной численности по фонду заработной платы, предусмотренной в смете.

В штатном расписании проставляется итоговая численность должностей. Должности, по которым предусматриваются неполные штатные единицы, указываются в соответствующих долях. По группе работников, которым установлена сдельная оплата труда, в штатном расписании указывается общее число работников этой группы.

Должностные инструкции представляют собой обязательный внутренний документ организации, который регламентирует назначение и место работника занимаемой должности.

Должность предполагает служебное место, которое связано с использованием определенных служебных обязанностей и определенной ответственности.

Должностная инструкция разрабатывается в соответствии с задачами и функциями, которые возложены на структурное подразделение в организации на основе штатного расписания.

Должностная инструкция должна составляться по каждой штатной должности организации, носить обезличенный характер и объявляться сотруднику под подписку при заключении контракта, в том числе при перемещении на другую должность, а также при временном исполнении обязанностей по должности.

В должностной инструкции указывают наименование подразделения предприятия, конкретной должности, реквизиты согласования и утверждения.

Должностная инструкция состоит из основных разделов, представленных в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Разделы должностной инструкции

1	Общие положения	Разделы
2	Права и обязанности	
3	Ответственность	

Должностная инструкция обычно согласовывается с юридическим отделом в организации.

Далее согласование происходит с другими подразделениями организации и руководителем организации.

Согласованную и утвержденную должностную инструкцию заверяют печатью организации и хранят в отделе кадров организации.

Вывод.

Нормативная система организации персонала представляет совокупность норм, прямо или косвенно регулирующих деятельность организации. Нормативная система организации содержит в себе два типа норм. Первый тип регулирует собственно производственный процесс, а второй – организационные процессы, направленные на воспроизводство самой организации как целостной системы.

### 1.3. Методы нормирования труда персонала в организации

Методы нормирования труда предполагают способы определения временных параметров, которые характеризуются степенью получения заданного времени на основе исследования условий выполнения рабочего процесса, параметров и величин влияния, применения специфических инструментов.

В соответствии с европейской концепцией менеджмента данных времени, которая разработана в Германии институтом REFA различают методы установления данных времени, представленные в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Методы института REFA

№ п/п	Наименование метода
1	Хронометраж
2	Метод наблюдений
3	Расчет времени
4	Метод сравнения и оценки
5	Опрос и интервью
6	Самозапись
7	Система заданных значений времени
8	Метод планового времени

Использование того или иного метода обуславливает необходимую точность получения данных, а также затраты на исследования. При

первоначальном выборе подходящего метода нормирования труда следует выяснить: область производственных заданий или деятельности, для которых должны устанавливаться данные времени; проверить применимость относительно специфических условий.

Российские ученые различают два основных вида методов нормирования затрат рабочего времени: суммарные и аналитические.

Суммарные методы, составляющий и включающий: опытный, опытно-статистический методы, а также сравнения, который предполагают установление норм времени на операцию полную, а не на ее составные элементы.

Трудовой процесс не нужно анализировать. Для определения нормы необходимо на данных оперативного и статистического учета фактических затрат рабочего времени и опыта нормировщиков.

При использовании этого метода нормы труда устанавливаются следующими способами:

1) при опытным или экспертным когда нормы определяются на основе опыта нормировщика и отсутствуют сведения о фактических затратах на одну работу;

2) при опытно-статистическом методе нормы устанавливаются на основе статистических данных, на основе первичной документации, по затратам труда;

3) при методе сравнения происходит сравнение работы с подобной работой.

Суммарные методы не дают устанавливать правильные нормы труда персонала в организации. Однако в предлагаемых условиях эти методы возможно использовать. Если затраты на проведение работ были рассчитанным по нормам с учетом аналитических методов, то дают хороший эффект. Аналитические методы, в совокупности имеют наличие исследовательского, расчетного и математико-статистического методов, которые нужно проанализировать конкретный трудовой процесс, разделение

его на элементы, режимы работ оборудования и приемов труда рабочих, определение норм по элементам трудового процесса с учетом специфики конкретных рабочих мест и производственных подразделений, установление нормы на операцию.

При исследовательском методе норма труда определяется на основе исследования затрат рабочего времени, необходимых для выполнения трудовой операции, путем проведения хронометражных наблюдений. Для исследования затрат рабочего времени необходимо:

- перед проведением хронометражных наблюдений устранить все недостатки в организации рабочего места;
- разделить норму при трудовой операции на отдельные элементы – приемы и трудовые движения – и определить фиксажные точки;
- установить рациональный состав и последовательность выполнения элементов трудовой операции;
- определить продолжительность планируемых элементов операции с помощью хронометража;
- рассчитать нормы труда на каждый элемент операции и на всю операцию в целом и произвести экспериментальную проверку операции.

Степень разделения трудовой операции зависит от степени точности устанавливаемой нормы. В массовых типах производств, где требуется наибольшая точность в расчетах норм, трудовые операции разделяются на трудовые действия и движения.

При расчетном методе устанавливаются трудовые нормы, которые рассчитываются и устанавливаются на основе нормативов времени и нормативов режимов работы оборудования. Для этого необходимо одну операцию разделить на несколько элементов, которые можно назвать приемами и трудовыми движениями. Далее нужно установить необходимое содержание элементов операции и последовательность их выполнения. Нормы времени на элементы операции или на всю операцию в целом определяются на основе нормативов времени или рассчитываются по

нормативам режимов работы оборудования. Расчет может производиться по нормативам времени или по расчетным формулам, которые возможно рассчитать для отдельно взятых элементов по определенной операции. Преимущества данного метода в том, что он дает возможность определить нормы с заданной степенью точности, при этом трудоемкость расчета значительно ниже, так как не требуется проведения хронометражных наблюдений.

Расчетный метод дает возможность рассчитать нормы времени до начала производства продукции в производство, и принять решение о его необходимости реализации с учетом численности и структуры персонала в организации.

Математико-статистический метод предполагает выявление разницы, и соответствия по нормам времени и реального показателя, который влияет на трудоемкость выполняемых работ. Использование данного метода требует наличия вычислительной техники, которой сегодня достаточно в арсенале кадровых служб.

Одна из методик по затратам рабочего времени путем наблюдения предлагает фотографию рабочего дня.

Фотография рабочего дня фиксирует и изучает затраты рабочего времени, все его потери, в то время как хронометраж фиксирует и изучает только элементы, составляющие операцию.

Цели фотографии рабочего дня представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Цели и формы фотографии рабочего дня

Цель	Период	Форма
выявление всех затрат времени сотрудника	рабочий день	индивидуальная
затрат по категориям рабочего времени сотрудников	определенный период времени	индивидуальная групповая
причин потерь рабочего времени	рабочий день, месяц, год	групповая индивидуальная

составление баланса рабочего времени	рабочий день, месяц, год	индивидуальная групповая
определение численности рабочих	месяц, год	бригадная
определение числа единиц оборудования	рабочий день	бригадная

Рассмотрим технику выполнения фотографии рабочего дня – наблюдение. Наблюдения различают технике выполнения, которая представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7

## Наблюдения по технике выполнения

№ п/п	название	описание
1	непрерывную	замеры времени ведутся в течение всего дня непрерывно
2	прерывную	замеры времени производятся через определенные промежутки времени
3	Индивидуальная	на отдельного сотрудника в виде хронометража

Такая техника проведения наблюдений применяется при проведении фотографии рабочего дня рабочих, не имеющих постоянного рабочего места, например транспортных рабочих, обслуживающих рабочих.

Данный метод планирует проведение частями, их можно разделить на три.

1. Провести предварительную подготовку к плановым наблюдениям за сотрудниками в организации.

2. Спланировать время и согласно плану провести наблюдение при этом записав все в наблюдательный лист.

3. Анализ полученных результатов включает:

– расчеты в наблюдательном листе по затратам рабочего времени сотрудника в организации;

- оформление в специальном выборочном бланке общего количества затрат времени на основе разработка фактического баланса рабочего дня;
- провести анализ временных затрат;
- планирование обновленного баланса рабочего дня.

Метод моментных наблюдений используют для получения структуры затрат по времени с учетом большинства рабочих мест. Так, например, по в разрезе цеха используют метод моментных наблюдений. Он основан на применении теории вероятностей и математической статистики к изучению затрат рабочего времени персонала в организации или в цехах.

Для исследования по методу моментных наблюдений необходимо определить продолжительность, интервал, участок и маршрут наблюдения. Достоверность полученных данных полностью зависит только от количества замеров.

В массовом производстве имеется место для высокого уровня устойчивости новых технологических процессов и технологий, а для этого нужно проводить маленькое количество замеров.

В массовом производстве удовлетворяются доверительной вероятностью ожидаемого результата, равной 0,84. В этом случае для определения числа замеров используется формула:

$$Ч_3 = \frac{2 \times (1 - K_H) \times 100^2}{K_H \times m^2}, \quad (1.1)$$

где  $Ч_3$  – число замеров или наблюдений;

2 – коэффициент, который определяет уровень вероятности нахождения ошибки наблюдения в заданных пределах;

$K_H$  – доля времени работы оборудования;

$m$  – допустимая величина относительной ошибки результатов наблюдений.

Весь полученный результат согласно сменного наблюдения определяется при подсчете числа отметок по каждому станку или рабочему

месту в организации. Результат заносится в последние графы наблюдательного листа фотографии рабочего дня.

Вывод.

Техника проведения наблюдений применяется при проведении фотографии рабочего дня рабочих, не имеющих постоянного рабочего места, например транспортных рабочих, обслуживающих рабочих. Данный метод планирует проведение частями, их можно разделить на три: провести предварительную подготовку к плановым наблюдениям за сотрудниками в организации, спланировать время и согласно плану провести наблюдение при этом, записав все в наблюдательный лист, анализ полученных результатов включает.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УСЛОВИЙ И НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КРОВЛЯ ПЛЮС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Кровля Плюс» находится на белгородском рынке с 2005 года. Организация поставляет строительные материалы населению Белгородской области.

ООО «Кровля Плюс» находится по адресу: город Белгород, улица Губкина, дом 44-А, офис 55. Телефон: 8 (910) 2281018.

Основным видом деятельности являются строительно-монтажные работы, также организация ведет строительно-монтажные работы, буровые работы скважин, техническое обслуживание, ремонт и эксплуатацию различных зданий.

Она имеет в наличии и предлагает потребителям ассортимент из кровельных, гидроизоляционных и теплоизоляционных материалов. Организация является региональным представителем крупных компаний, производящих кровельные материалы и товары к ним.

Поскольку кровля является одним из важных элементов любой постройки, так как сможет всегда защитить от природных явлений в виде атмосферных осадков, сильных ветров, перепадов температур, различной степени механических нагрузок и других явлений - от огня, воды, вредных веществ и микроорганизмов.

ООО «Кровля Плюс» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, круглую печать со своим наименованием, а также указание на местонахождение, штамп, бланки, фирменное наименование. Организация действует на основании Устава (Приложение 1).

Организация самостоятельно планирует и осуществляет свою хозяйственную, экономическую и социальную деятельность в соответствии с действующим законодательством.

Основными направлениями деятельности ООО «Кровля Плюс» является:

- расширение рынков сбыта продукции;
- позиционирование продукции в регионе для привлечения новых потребителей;
- эффективное сочетание цены, качества и предоставления товаров и услуг потребителям для взвешенного роста прибыли организации.

Цели организации:

- увеличение числа продаж кровельных товаров;
- увеличить производительность труда персонала;
- увеличить прибыль организации и доходы персонала.

Для того чтобы определить состояния финансовых показателей организации, необходимо рассмотреть основные финансовые показатели, представленные в таблице 2.1 которые взяты из бухгалтерского баланса за период с 2014 по 2016 годы.

Таблица 2.1

Основные финансовые показатели ООО «Кровля плюс» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г в % к 2014 г.
1	2	3	4	5	6
1	Величина активов, тыс. руб.	1 736,0	1 865,1	1 892,3	109,0
2	Выручка, тыс. руб.	4 492,2	4 607,1	4 481,7	99,8
3	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	546,1	495,9	539,8	98,8
4	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	368,0	335,2	364,9	99,2
5	Среднегодовая численность работников, чел.	26	34	44	169,2

Оборотные активы, представленные денежными средствами и денежными эквивалентами, а также дебиторской задолженностью увеличили величину активов организации в 2016 году на 9% по отношению к 2014 году. Снижение выручки и прибыли за данный период указывает на снижение спроса на продукцию в регионе в условиях кризиса. При этом руководство и кадровая служба увеличивает штат организации на 18 сотрудников, что составляет 69,2%. Очевидно, что нерациональное использование сотрудников и рабочего времени продаж товаров влечет снижение основного показателя коммерческой организации –выручки.

Для финансово-хозяйственной деятельности организации желательно учесть оценку работы и специализации производства организации. Специализация хозяйства определяется удельным весом стоимости товарной продукции отраслей и стоимости товарной продукции в целом. Для характеристики специализации производства организации рассмотрим структуру товарной продукции (таблица 2.2).

Таблица 2.2  
Структура товарной продукции ООО «Кровля плюс» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование продукции	2014 год		2015 год		2016 год		в среднем за 2014- 2016 гг.	
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1	Кровельные материалы	234	26,2	301	31,4	355	32,4	297	30,2
2	Дополнительные элементы	572	64,0	569	59,4	654	59,6	598	60,8
2.1	Металлические водосточные системы	155	17,4	168	17,5	169	15,4	164	16,7
2.2	Пластиковые водосточные системы	95	10,6	103	10,8	105	9,6	101	10,3
2.3	Материалы для паро- и гидроизоляции кровли	65	7,2	77	8,0	80	7,3	74	7,5
2.4	Фасадные материалы	31	3,5	35	3,7	41	3,7	36	3,7

продолжение табл.2.2

2.5	Утеплитель	58	6,5	87	9,1	87	7,9	77	7,8
2.6	Вентиляция кровли	71	7,9	53	5,5	75	6,8	66	6,7
2.7	Декоративные элементы кровли	69	7,8	25	2,6	69	6,3	54	5,5
2.8	Системы безопасности кровли	28	3,1	21	2,2	28	2,6	26	2,6
3	Террасное покрытие из ДПК	88	9,8	88	9,2	88	8,0	88	9,0
Итого:		894	100	958	100	1097	100	983	100

На основании товарной продукции, представленной в таблице 2.2 рассчитаем уровень специализации производства ООО «Кровля плюс» по формуле (2.1):

$$K_c = \frac{100}{\sum [Y_i(2n - 1)]}, \quad (2.1)$$

где:  $Y_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в структуре выручки, %;  
 $n$  – порядковый номер  $i$ -го вида продукции в ранжированном ряду удельного веса в структуре выручки в порядке убывания.

Уровень специализации производства за 2014 год:

$$100 / (26,2*1) + (64,0*2) + (9,8*3) = 0,5$$

Уровень специализации производства за 2015 год:

$$100 / (31,4*1) + (59,4*2) + (9,2*3) = 0,6$$

Уровень специализации производства за 2016 год:

$$100 / (32,4*1) + (59,6*2) + (8,0*3) = 0,6$$

Рассчитав уровень специализации ООО «Кровля плюс» за 2014-2016 годы, можно сказать, что уровень специализации равен 0,6 – это значение соответствует углубленной степени специализации организации.

В таблице 2.3. необходимо рассмотреть состав и структуру основных производственных фондов ООО «Кровля плюс»

Таблица 2.3

Состав и структура основных производственных фондов  
ООО «Кровля плюс» за 2014 - 2016 гг.

Виды основных фондов	2014 год		2015 год		2016 год		Отклонение (+,-), тыс. руб.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	56,6	43,3	49,5	40,3	48,4	39,2	-8,2
Машины и оборудование	21,3	16,3	19,6	16,0	18,6	15,0	-2,7
Транспортные средства	33,5	25,7	33,5	27,3	34,1	27,6	0,6
Инвентарь	19,2	14,7	20,1	16,4	22,5	18,2	3,3
Итого	130,6	100	122,7	100,0	123,6	100,0	-7,0

Из данных таблицы можно отметить, что за период с 2014 по 2016 годы сократилась стоимость зданий, машин и оборудования (за счет амортизации основных средств) и увеличена закупка инвентаря и транспортных средств.

Структура ООО «Кровля плюс», которая состоит из директора, заместителя директора, главного бухгалтера возглавляющего отдел бухгалтерии, отдела кадров, отделов логистики, закупок и продаж, цеха по производству материалов. Имеется свой складской комплекс (приложение 2).

Для того чтобы определить потери рабочего времени в связи с абсентеизмом необходимо провести на основе выборки документов и анализе пропусков рабочего времени, как по причине болезни, так и простоев на рабочем месте, административных отпусков таким образом, можем рассчитать коэффициент абсентеизма в таблице 2.4.

## Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2014г. чел.-дн.	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.
1. По болезни	Листы по нетрудоспособности	31	27	21
2. Целодневные/внутрисменные простои организации	Табели рабочего времени	38	42	53
3. Административные отпуска.	Заявления персонала	–	–	–
4. Прогоулы	Служебные записки руководителя	5	3	4
Всего	Официальные документы	74	72	78
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		0,29	0,29	0,32

Коэффициент абсентеизма – это отношение числа дней невыхода на работу к общему числу рабочих дней в течение года. Возьмем за период с 2014 по 2016 годы норму рабочего времени в 247 производственных дней. Увеличение коэффициента абсентеизма в 2016 году на 0,3 % по сравнению с 2014 годом приводит к необходимости принятия мер для их снижения, так как последующее повышение может привести к снижению основных экономических показателей организации.

## 2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Для детального ознакомления персонала ООО «Кровля плюс» нужно рассмотреть его структуру, которая представлена в таблице 2.5 за последние три года в виде ранжирования по категориям персонала: руководители, специалисты и рабочие:

Структура персонала ООО «Кровля плюс»

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютн. отклонение 2014/2016	Относит. отклонение 2014/2016
Персонал, всего, в том числе:	26	34	44	- 18	59,1
1.Руководители	1	2	2	- 1	50,0
2. Специалисты	8	12	13	- 5	61,5
3. Рабочие	28	22	29	- 1	96,5

Анализируя структуру персонала ООО «Кровля плюс» в таблице 2.4 важно отметить, что за анализируемый период в организации произошло увеличение штатной численности персонала по всем трем категориям, а наибольшее количество работников составили рабочие.

Рассмотрим распределение персонала по возрасту в организации в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по возрасту в ООО «Кровля плюс»

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	–	–	–	–	1	3,4
20 – 30	–	–	7	53,8	2	6,9
30 – 40	2	100	6	46,2	18	62,1
40 – 50	–	–	–	–	6	20,7
50 – 60	–	–	–	–	2	6,9
Свыше 60	–	–	–	–	–	–
Итого	2	100	13	100	29	100

Из таблицы 2.5 видно, что в организации персонал преимущественно в возрасте от 30 до 40 лет. 26 (59%) от общего количества сотрудников, при этом в возрасте до 20 лет имеется 1 сотрудник. Наличие старшего поколения

в возрасте от 40 до 60 лет представляет 8 работников (18,2%) от общего числа работников организации.

Рассмотрим распределение персонала в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала по полу в ООО «Кровля плюс»

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	2	5,7	–	–
Специалисты	7	20,0	6	66,7
Рабочие	26	74,3	3	33,3
Итого	35	100	9	100

Анализируя распределение персонала по полу в таблице 2.6, важно отметить, что коллектив преимущественно представлен мужчинами, которые составляют 35 сотрудников (79,5%), при этом женщины составляют 9 сотрудников (20,5%) от общего числа работников организации.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу по категориям: «руководителя», «специалисты», «рабочие» в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «Кровля плюс»

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	–	–	5	38,5	3	10,5
От 5 до 10	1	50,0	5	38,5	9	31,5
От 10 до 15	1	50,0	3	23,0	9	31,5
От 15 до 20	–	–	–	–	6	19,5
Свыше 20	–	–	–	–	2	7,0
Свыше 30	–	–	–	–	–	–
Итого:	2	100	13	100	29	100

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «Кровля плюс» от 5 до свыше 20 лет представляет весь коллектив 44 сотрудника (100%), при этом наименьшее количество сотрудников составляют со стажем до 5 лет - 3 человека (6,8%) от общей численности и свыше 20 лет 2 человека (4,5%) от общей численности сотрудников. Наибольшая группа сотрудников представлена равноценно: со стажем от 5 до 10 лет – 10 человек (22,7%) и от 10 до 15 лет 10 человек (22,7%) от всей численности сотрудников организации.

В таблице 2.9 представлены данные о распределении персонала по образованию в организации.

Таблица 2.9

Распределение персонала по образованию в ООО «Кровля плюс»

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	–	–	–	–	2	6,9
Среднее специальное	–	–	2	15,4	27	93,1
незаконченное высшее	–	–	1	7,7	–	–
высшее	2	100	10	76,9	–	–
ученая степень	–	–	–	–	–	–
Итого:	2	100	13	100	29	100

В организации 12 сотрудников имеют высшее образование – это 27,3% от всего состава коллектива, они входят в категории «руководители» и «специалисты». Со средним специальным образованием 29 сотрудников (65,9%) от общей численности персонала, а 2 сотрудника (4,5%) имеют только среднее образование.

Для определения основных коэффициентов оборота по приему кадров, постоянства и текучести кадров необходимо провести анализ показателей основных кадровых процессов в таблице 2.10.

## Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
1	2	3	4
Среднесписочная численность работников, чел.	26	34	44
Принято всего, чел.	2	3	11
Выбыло всего, чел.	3	2	1
в том числе:			
- по собственному желанию	3	2	–
- за нарушение трудовой дисциплины	–	–	1
- по сокращению штатов	–	–	–
Коэффициент оборота по приему	7,69	8,82	25,00
Коэффициент оборота по выбытию	11,54	5,88	2,27
Коэффициент постоянства кадров	88,46	94,12	97,73
Коэффициент текучести кадров	11,54	5,88	2,27
Коэффициент замещения			
Коэффициент стабильности коллектива			

1) Рассчитаем коэффициент оборота по приему по формуле:

$$K_{\text{пр}} = T_{\text{пр}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.2)$$

где  $T_{\text{пр}}$  - количество принятых работников;

$T_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность персонала.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 2 / 26 \times 100 = 7,69\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 3 / 34 \times 100 = 8,82\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{пр}} = 11 / 44 \times 100 = 25,00\%$$

Наиболее высокий показатель коэффициента оборота по приему кадров в 2016 году (25%), он выше на 17,31 % относительно 2014 года и на 16,18% выше уровня 2015 года.

2) Рассчитаем коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{выб}} = T_{\text{выб}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.3)$$

где  $T_{\text{выб}}$  - число выбывших за период по всем причинам;

$T_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 3 / 26 \times 100 = 11,54\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 2 / 34 \times 100 = 5,88\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{выб}} = 1 / 44 \times 100 = 2,27 \%$$

Наибольший оборот кадров пришелся на 2014 год, затем произошло его снижение. В 2016 году он достиг уровня 2,27%, что на 9,27% меньше чем в 2014 году. Степень удовлетворенности работников условиями работы и оплаты труда может дать ответ такой показатель, как коэффициент оборота по выбытию кадров, соответственно имеющийся оборот выбытия может констатировать факт неудовлетворенности заработной платой и премировании сотрудниками организации.

3) Рассчитаем коэффициент постоянства кадров:

$$K_{\text{пк}} = T_{\text{сп}} - T_{\text{ув}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.4)$$

где  $T_{\text{ув}}$  - число уволенных работников, в течение всего периода;

$T_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность персонала за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (26-3) / 26 \times 100 = 88,46\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (34-2) / 34 \times 100 = 94,12\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{пк}} = (44-1) / 44 \times 100 = 97,73\%$$

Коэффициент постоянства кадров в 2016 году наиболее высокий 97,73%, что на 9,27 % выше относительно 2014 года. Постепенное выравнивание и степени постоянства сотрудников в коллективе говорит о комфортном создании условий для работы и удовлетворении требований сотрудников к организации рабочих мест.

4) Рассчитаем коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{тек}} = T_{\text{тек}} / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.5)$$

где  $T_{\text{тек}}$  - количество работников, выбывших по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины);

$T_{\text{сп}}$  - количество работников среднесписочной численности за период.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 3 / 26 \times 100 = 11,54\%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 2 / 34 \times 100 = 5,88\%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{тек}} = 1 / 44 \times 100 = 2,27\%$$

Снижение коэффициента текучести кадров в организации к 2016 году на 9,27% говорит о стабильности кадрового состава.

5) Рассчитаем коэффициент замещения кадров:

$$K_3 = (T_{\text{пр}} - T_{\text{выб}}) / T_{\text{сп}} \times 100, \quad (2.6)$$

где  $T_{\text{пр}}$  - количество принятых работников;

$T_{\text{выб}}$  - число выбывших за период по всем причинам;

$T_{\text{сп}}$  - среднесписочная численность персонала.

$$2014 \text{ г. } K_3 = (2-3) / 26 \times 100 = - 3,85\%$$

$$2015 \text{ г. } K_3 = (3-2) / 34 \times 100 = 2,94\%$$

$$2016 \text{ г. } K_3 = (11-1) / 44 \times 100 = 22,73\%$$

Отрицательный коэффициент замещения кадров отвечает за количество уволенных сотрудников, однако, данный коэффициент должен быть равен нулю или положительному показателю. Так, в 2014 году данный коэффициент имел отрицательный показатель, а к 2015 - 2016 годам положительный и его наибольший показатель равен 22,73%.

б) Рассчитаем коэффициент стабильности коллектива:

$$K_{\text{СК}} = 1 - P_{\text{ув}} / (P_{\text{СП}} + P_{\text{П}}) \times 100, \quad (2.7)$$

где  $P_{\text{ув}}$  - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за период, чел.;

$P_{\text{СП}}$  - среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, чел.;

$P_{\text{П}}$  - численность вновь принятых за период работников, чел.

$$2014 \text{ г. } K_{\text{СК}} = 1 - 3 / (26+2) \times 100 = 89 \%$$

$$2015 \text{ г. } K_{\text{СК}} = 1 - 2 / (34+3) \times 100 = 95 \%$$

$$2016 \text{ г. } K_{\text{СК}} = 1 - 1 / (44+11) \times 100 = 98 \%$$

Коэффициент стабильности коллектива, говорит о факте стабилизации и целостности коллектива. Так процессы нестабильности наблюдались в коллективе в 2014 и 2015 годах, поскольку произошло наибольшее количество увольнений персонала 3 и 2 сотрудника (соответственно), к 2015 году увольнения сотрудников сократились и коэффициент близок к 1 или 100%.

Рассмотрим структуру затрат на персонал в за 2014-2016 годы в таблице 2.11.

## Структура затрат на персонал

	Вид затрат	Год			Отклонение		
		2014г.	2015г.	2016г.	2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	Оплата труда, тыс. рублей	1 236	1 456	2 114	220	658	878
2	Набор и отбор персонала	0,2	0,2	0,2	–	–	–
3	Обучение и развитие персонала	0,4	0,5	0,7	0,1	0,2	0,3
4	Питание	–	–	–	–	–	–
5	Спецодежда	3,0	5,0	5,9	2,0	0,9	2,9
	Охрана труда	0,1	0,1	0,1	–	–	–
7	Медицинское обслуживание	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,2
8	Организация отдыха	0,1	0,4	0,5	0,3	0,1	0,4
9	Оплата жилья	–	–	–	–	–	–
	Итого:	1 239,9	1 462,4	2 121,7	222,5	659,3	881,8

Анализируя затраты в ООО «Кровля плюс» на персонал важно отметить, что оплата на персонал за произведенную и проданную продукцию в 2014-2016 годах своевременно в установленные сроки выплачивалась сотрудникам. Стабильно небольшие вложения для подбора персонала, медицинское обслуживание, организацию отдыха постоянно выделяются руководством организации. Уделяется немаловажное значение подбору и запуску спецодежды для работников. Но оплата жилья и питание не компенсируются в организации.

## Вывод.

- уровень специализации ООО «Кровля плюс» соответствует углубленной степени специализации;

- в организации персонал преимущественно в возрасте от 30 до 40 лет. 26 (59%) от общего количества сотрудников, при этом в возрасте до 20 лет имеется 1 сотрудник;

- распределение персонала по полу, важно отметить, что коллектив преимущественно представлен мужчинами, которые составляют 35

сотрудников (79,5%), при этом женщины составляют 9 сотрудников (20,5%) от общего числа работников организации;

– Наибольший оборот кадров пришелся на 2014 год, затем произошло его снижение. В 2016 году он достиг уровня 2,27%, что на 9,27% меньше чем в 2014 году;

– Коэффициент постоянства кадров в 2016 году наиболее высокий 97,73%, что на 9,27 % выше относительно 2014 года;

– Отрицательный коэффициент замещения кадров отвечает за количество уволенных сотрудников, в 2014 году данный коэффициент имел отрицательный показатель, а к 2015 - 2016 годам положительный и его наибольший показатель равен 22,73%;

### **2.3. Оценка актуального состояния нормирования труда персонала в организации**

Без анализа состояния нормирования труда персонала в организации невозможно дать оценку текущему состоянию применения методов и норм труда персонала. Поэтому проведем детальный анализ.

В ООО «Кровля плюс» за 2014-2016 годы своевременно выплачивается заработная плата сотрудникам организации, поддерживаются хорошие условия труда для персонала в виде оборудованных помещений, закупки спецодежды, медицинском обслуживании и организации отдыха. Однако основные экономические показатели, такие как выручки и прибыль снизились.

Факторами снижения важнейших экономических показателей коммерческой организации являются процессы стагнации мировой экономики, затронувшие российские рынки, но белгородский рынок имеет свою специфику. Положительная динамика развития экономики региона происходит и за счет реализуемой программы индивидуального

строительства (ИЖС). Постоянный спрос и фиксированные цены на кровельные материалы, и сопутствующие товары имеют место круглый год, поэтому планируемые показатели выручки и прибыли не могут снижаться. Специалисты-менеджеры претензий к оснащению рабочих мест не имеют, так как они оборудованы современной техникой, качественной мебелью, помещение отвечает всем санитарным нормам. Поэтому рассмотрим более детально рабочий день менеджера по продажам. Для этого нужно выяснить требования к выполнению видов работ, норм труда и времени предоставляемого на их выполнение.

Нормированием труда персонала в организации занимается отдел кадров.

Для нормирования труда менеджеров был выбран аналитически-расчетный метод, который дает возможность с помощью нормативных материалов (Трудового кодекса РФ, плана продаж, режима работы) рассчитать по формулам и установить нормы трудового процесса и количество требуемого персонала (менеджеров). В таблице 2.12 представлена оценка нормирования работ менеджером отдела продаж товаров, составленная отделом кадров ООО «Кровля плюс».

Таблица 2.12

Оценка нормирования времени выполнения работ менеджером отдела продаж

Наименование работ	Количество во времени на 1 заявку, часы	Количество заявок			Трудоемкость		
		в день, ед.	в месяц, ед.	в год, ед.	в день чел./час	в месяц чел./час	в год чел./час
1.Звонки клиентам по сформированным заявкам и информирование клиентов о новом ассортименте	20 мин / 0,33 часа	6	120	1440	2	40	480

2.Работа с обратившимися клиентами в офисе, выяснение потребностей клиентов в продукции	40 мин / 0,67 часа	3	60	720	2	40	480
3.Подготовка документов	30 мин / 0,5 часа	3	60	720	1,5	30	360
4.Выезд на замер, для детализации товаров и услуг	140 мин / 2,33 часа	1	10	120	140/70 м 2,33/1,16	23	280
5.Контроль за отгрузкой товара	30 мин / 0,5 часа	1	20	240	0,5	10	120
Итого:					7,1	143	1 720

Проведен расчет времени на выполнение работ по формуле 2.8:

$$T = \sum_{i=1}^n m_i t_i \quad (2.8)$$

где: T – трудоемкость выполнения нормируемых работ;

n – количество видов, наименований работ;

$m_i$  – ожидаемое количество выполнений данного вида работ (например, количество заказов) за расчетный период (например, месяц, год);

$t_i$  – нормативное время на выполнение i-го вида работ.

Проведем расчет по каждому виду работ отдельно, поэтому n – будет во всех расчетах соответствовать 1.

1. 6 звонков \* 20 мин = 120 чел/мин / 60 мин = 2 чел/часов  
трудоемкость в день;

120 звонков \* 20 мин = 2 400 чел/мин / 60 мин = 40 чел/часов  
трудоемкость в месяц;

1 440 звонков \* 20 мин = 28 800 чел/мин / 60 мин = 480 чел/часов  
 трудоемкость в год;

2. 3 беседы\* 40 мин = 120 чел/мин / 60 мин = 2 чел/часов  
 трудоемкость в день;

60 бесед \* 40 мин = 2 400 мин / 60 мин = 40 чел/часов трудоемкость  
 в месяц;

720 бесед \* 40 мин = / 60 чел/мин = 480 чел/часов трудоемкость в  
 год;

3. 3 заявки \* 30 мин = 90 чел/мин / 60 мин = 1,5 чел/часов  
 трудоемкость в день;

60 заявок \* 30 мин = 1 800 чел/ мин / 60 мин = 30 чел/часов  
 трудоемкость в месяц;

720 заявок \* 30 мин = 21 600 чел/мин / 60 мин = 360 чел/часов  
 трудоемкость в год;

4. 1 замер \* 140 мин = 140 чел/мин / 60 мин = 2,3 чел/часов  
 трудоемкость в день;

10 замеров \* 140 мин = 1 400 чел/мин / 60 мин = 23 чел/часов  
 трудоемкость в месяц;

120 замеров \* 140 мин = 16 800 чел/мин / 60 мин = 280 чел/часов  
 трудоемкость в год;

5. 1 день\* 30 мин = 30 чел/мин / 60 мин = 0,5 чел/часов трудоемкость в  
 день;

20 дней \* 30 мин = 600 чел/мин / 60 мин = 10 чел/часов  
 трудоемкость в месяц;

240 дней \* 30 мин = 7 200 чел/мин / 60 мин = 120 чел/часов  
 трудоемкость в год.

Таким образом, заложив все виды работ (по всем 5 наименованиям), количество требуемых единиц и время на их выполнение получили время выполнения работ (или трудоемкость) менеджерами по продажам в месяц –

143 чел./часов, в год – 1 720 чел./часов, соответственно общая трудоемкость отдела  $1\,720 * 5 = 8\,600$  чел./часов.

Затем, рассчитаем нормативную численность персонала. Для этого уточним явочный фонд рабочего времени персонала по формуле:

$$T_{\text{яв}} = T_{\text{г}} - T_{\text{о}} - T_{\text{б/к}}, \quad (2.9)$$

где:  $T_{\text{яв}}$  – явочный фонд за год, часы;

$T_{\text{г}}$  – рабочее время за год, часы;

$T_{\text{о}}$  – отпуск сотрудников за год, часы;

$T_{\text{б/к}}$  – больничные листы, часы.

$$1974 - 150 - 12 = 1\,812 \text{ часов} - \text{явочный фонд рабочего времени}$$

Расчет на основании данных:

– производственного календаря за 2016 год. Рабочее время за год составило 1 974 часов;

– локальных нормативных актов организации за 2016 год. Отпуск одного сотрудника отдела продаж – 150 часов в год;

– отсутствие по уважительным причинам (больничные листы, командировки) – 12 часов в год.

Для того, чтобы уточнить время на выполнение нормируемых работ ( $V_{\text{н}}$ ) нужно из явочного фонда времени вычесть затраты на отдых в рабочее время, на подготовку и завершение работ (всего 9% времени).

$$1\,812 - 9\% = 1\,649 \text{ часов} - \text{время на выполнение нормируемых работ}$$

Рассчитаем расчетную численность персонала по формуле:

$$Ч_{\text{п}} = T / V_{\text{н}}, \quad (2.10)$$

$Ч_{\text{п}}$  – расчетная численность персонала, чел.;

$T$  – трудоемкость выполнения нормируемых работ;

$V_{\text{н}}$  – время на выполнение нормируемых работ.

$8\ 600 / 1\ 649 = 5,2$  чел. – расчетная численность персонала в отделе продаж ООО «Кровля плюс».

Аналитически-расчетный метод позволяет рассчитать установленные отраслевые нормы в организации. Поскольку расчет норм очень трудоемкий процесс, то часто организации устанавливают их на основе аналогичных операций или по устаревшим данным расчетов и смет, при этом укрупняя их. Так, в организации ООО «Кровля плюс» а основании аналитически-расчетного метода мы выявили, что:

- в отделе продаж согласно нормативам штат должен состоять из 5 менеджеров. По факту отдел полностью укомплектован;

- время выполнения работ (или трудоемкость) менеджером отдела по продажам в месяц – 143 чел./часов, в год – 1 720 чел./часов. Общая трудоемкость менеджеров отдела продаж – 8 600 чел./часов.

В ООО «Кровля плюс» для отдела продаж предусмотрена смешанная (бонусная) система оплаты труда в соответствии со статьей 135 Трудовым кодексом РФ:

- фиксированный оклад для каждого менеджера;
- премия, составляющая от 5 до 20 процентов от объема продаж по заключенным заявкам и договорам за месяц.

Оплата труда согласована и подписана приказом директора организации, включена в условия об оплате труда в трудовые договоры с сотрудниками. Рассмотрим пример на системы оплаты за декабрь месяц оплату труда менеджеров отдела продаж в таблице 2.14.

Система оплаты труда за декабрь месяц отдела продаж в ООО «Кровля плюс»

п/п	Ф.И.О.	Должность	Оклад, руб.	Объем продаж, руб.	Премия, руб.	Заработная плата, руб.
1	Деревянкин Павел Викторович	Начальник отдела	15 200	389 122	46 695	61 895
2	Сидоренко Александр Алексеевич	Ведущий менеджер	12 100	264 002	26 400	38 500
3	Потапов Илья Владимирович	Менеджер	10 300	150 241	15 024	25 324
4	Вторников Никита Игоревич	Менеджер	10 300	78 256	5 478	15 778
5	Бородин Иван Александрович	Менеджер	10 000	102 258	10 226	20 226
Итого:				983 897	103 823	161 723

Оклады менеджеров все выше уровня прожиточного минимума, установленного в Белгородской области в 2016 году. В соответствии со шкалой вознаграждения от объема продаж (таблица 2.15) для менеджеров начислена заработная плата за месяц.

Таблица 2.15

Шкала процентного вознаграждения от объема продаж в ООО «Кровля плюс»

№ п/п	Объем продаж, в рублях	Процент вознаграждения, %
1	Меньше 50 000	5
2	От 51 000 до 100 000	7
3	От 100 001 до 300 000	10
4	От 300 001 до 500 000	12
5	От 500 001 до 800 000	15
6	От 800 001 до 1 000 000	17
7	Свыше 1 000 000	20

Объем продаж отделом не в полном объеме (-16 103 рублей) выполнен на основании плана продаж, который рассчитан с учетом индекса сезонности.

Вывод:

- для нормирования труда персонала специалисты отдела кадров применяют аналитически–расчетный метод;
- в отделе продаж согласно нормативанию персонала штат должен состоять из 5 менеджеров;
- время выполнения работ (или трудоемкость) менеджером отдела по продажам составляет: в месяц – 143 чел./часов, в год – 1 720 чел./часов;
- общая трудоемкость менеджеров отдела продаж – 8 600 чел./часов;
- система оплаты труда – бонусная: фиксированный оклад и процент, на основании шкалы процентного вознаграждения от объема продаж;

Выявлены проблемы:

- при нормировании труда отдела продаж использовался только аналитически – расчетный метод, без учета других методов;
- не выполнение плана продаж отделом;
- не полностью учтены потери рабочего времени менеджера, а соответственно и отдела.

### ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «КРОВЛЯ ПЛЮС»

#### 3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс»

Рассмотрев применяемые методы нормирования труда для нормирования труда персонала ООО «Кровля плюс», выяснили, что специалисты отдела кадров применяют аналитически-расчетный метод для отдела продаж, который состоит из начальника отдела и четырех менеджеров. Всего в отделе пять специалистов, для которых имеется ежемесячный план продаж. Предусмотрена бонусная оплата труда, которая представлена фиксированным окладом и процентом от объема продаж. Вместе с тем, в последний год снизилась прибыль в организации при наличии плановых издержек, т.е. издержки не превышают дополнительных трат, но прибыль снизилась. Соответственно требуется выявить степень трудоемкости менеджеров отдела продаж, найти потери рабочего времени или степень низкого контроля за деятельностью менеджеров за счет использования других методов нормирования труда.

Рассмотрим на рисунке 3.1 проблемы, выявленные в результате анализа и оценки и цели по совершенствованию нормирования труда персонала.

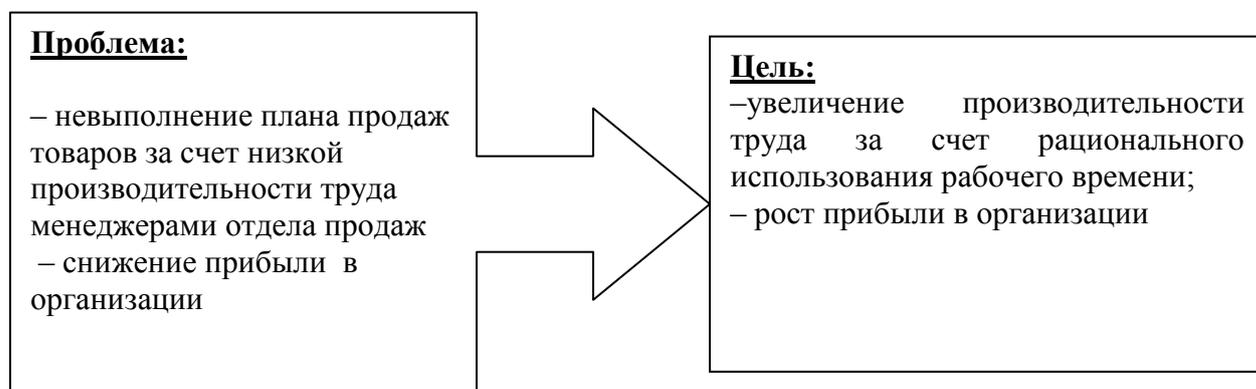


Рис. 3.1. Цели и задачи мероприятий

Для того, чтобы решить имеющиеся проблемы, представленные на рисунке 3.1 необходимо уточнить в отделе по продажам нормы труда современными методами: фотографией рабочего дня всего отдела и каждого менеджера (группой и индивидуальный подход к наблюдению), самофотографией каждого менеджера (индивидуальный метод наблюдения) сделать корректировку, то есть внести изменения в рабочий график специалистов по нормам заданий, численности, времени обслуживания клиентов.

Рассмотрим основы логической структуры в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Основы логической структуры

Описание проекта	Объективно проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: –увеличение производительности труда за счет рационального использования рабочего времени; –увеличение прибыли в организации	Увеличить прибыль в организации не менее, чем на Внести дополнения в должностную инструкцию специалиста отдела кадров (в раздел «обязанности») по использованию метода нормирования в организации – метод моментных наблюдений не менее 5 раз в месяц	Трудовой кодекс РФ, расчетные данные по нормативной численности персонала	
Цель проекта: –увеличение производительности труда за счет рационального использования рабочего времени; –увеличение прибыли в организации	увеличение производительности труда (+4,4%) менеджеров отдела за счет снижения трудоемкости(-4,2%) в месяц;	Нормативы численности персонала, штатная расстановка, положение об оплате, должностные инструкции, утвержденные нормы труда	

<p>Результаты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–увеличение количества заключенных заявок;</li> <li>–сокращение времени на оформление заявки;</li> <li>–сокращение времени на выезд менеджеров на замеры;</li> <li>–увеличение времени для контроля за отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера;</li> <li>–увеличение производительности труда в отделе продаж</li> </ul>	<p>+ 4 и более заявок в день; - 20 минут в среднем на 1 заявку; - 40 мину на 1 замер; +15 минут в день;</p> <p>+5,3% в год.</p>	<p>Положение об оплате, должностные инструкции, нормы труда, утвержденные руководством, данные расчетов отдела кадров организации</p>	
<p>Действия:</p> <p>1.1. использование дополнительных методов нормирования труда (фотография рабочего дня)</p> <p>1.2. увеличение количества «холодных звонков» клиентам</p> <p>1.3. увеличение количества обслуживаемых клиентов</p> <p>1.4. увеличение количества оформленных заявок и сокращение времени на их оформление</p> <p>1.5. сокращение времени выездов на замеры</p> <p>1.6. улучшение контроля за отгрузкой товара</p>	<p>Необходимы финансовые ресурсы в размере: 3 324 рублей</p>	<p>Предполагаются первичные затраты: 3 324 рублей.</p>	<p>Учитывать потери и переработку рабочего времени</p>
			<p>Учитывать психологическое настроение менеджеров при анализе рабочего дня с помощью фотографии рабочего дня</p>

Для анализа экономической эффективности необходимо составить бюджет затрат на мероприятия. Рассмотрим и проведем анализ финансовых

затрат на мероприятия по совершенствованию нормирования персонала в организации (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс»

№ п/п	Мероприятия	Затраты по каждому мероприятию	Ресурсы	Общая стоимость мероприятий
1.	« Холодные звонки» потенциальным клиентам, работа с клиентской базой, предоставление обновленной информации клиентам	120 мин. (2 часа) – норма времени для менеджера в день. 18 - 6 = +12 звонков клиентам за 2 часа.  На 1 заявку не более 0,05 – 0,10 часа (5 или 10 минут) = 7 минут в среднем на 1 звонок	Возобновляемые	–
2.	Беседы с клиентами в офисе	120 мин. (2 часа) в день 4) 12 + 6 + 4 = 22 / 3 = 7 клиентов за 120 мин. (2 часа) в среднем может обслужить менеджер. 7-3 = +4 клиента На 4 клиента в 1 день увеличится количество бесед в офисе на 1 менеджера	Возобновляемые	–
3.	Обеспечение времени оформления заказов менеджерами	Оформление заказа 15 мин. + 10 мин. + 5 мин. / 3 = 10 мин. в среднем на оформление 1 заявки требуется времени в день 30 - 10 = + 20 мин. сократится время на оформление 1 заявки	Возобновляемые/ расходуемые	–
4.	Выезд менеджеров на замер (по согласованной предварительной заявке)	Выезд на замер по Белгороду – 38,2 руб.*11 литров *3 поездки = 1 261 руб. Выезд на замер по Белгородскому району 38,2руб. * 18 литров* 3замера = 2 063 руб. Всего: 3 324 руб.	Финансовые	3 324 руб.
	Итого:			3 324 руб.

Рассмотрим таблицу 3.2. по каждому мероприятию.

1.«Холодные звонки» потенциальным клиентам, работа с клиентской базой, предоставление обновленной информации клиентам.

Нормы времени ранее рассчитанного и утвержденного руководством времени для менеджера в день составляли 120 мин. (2 часа) по 20 мин. на 1 звонок клиентам.

После проведенной фотографии рабочего дня выяснилось, что на 1 заявку требовалось не более 0,05 – 0,1 часа (5 или 10 минут), в среднем 0,07 часа или 7 минут. Приведем расчет:

1) 120 мин. (2 часа) / 5 мин. на 1 клиента = 24 звонка клиентам (без факса);

2) 120 мин. (2 часа) / 10 мин. На 1 клиента = 12 звонков клиентам (с факсом);

3)  $24 + 12 = 36 / 2 = 18$  звонков за 2 часа в 1 рабочий день в среднем может совершить менеджер.

2. Работа с обратившимися клиентами в офисе, выяснение потребностей клиентов в продукции, беседы по установленным нормативам требуют 2 часа в день на 1 менеджера по 40 мин. на каждого клиента. Планировалось обслужить не менее 5 клиентов в день.

На основании фотографии рабочего дня при установленной норме времени 120 мин. (2 часа) в день для менеджера выявлено:

1) 120 мин. (2 часа) / 0,10 на 1 клиента = 12 клиентов;

2) 120 мин. (2 часа) / 0,20 на 1 клиента = 6 клиентов;

3) 120 мин. (2 часа) / 0,30 на 1 клиента = 4 клиентов;

4)  $12 + 6 + 4 = 22 / 3 = 7$  клиентов в 1 рабочий день в среднем может обслужить менеджер;

5) 2 часа (120 мин.) / 3 = 17 минут в среднем уходит времени на беседу с клиентом.

6)  $7 * 17$  мин. = 120 мин. (2 часа) в среднем на 7 бесед с клиентами.

3. Фотография рабочего дня для каждого менеджера выявила, что на обеспечение времени оформления заказов менеджерами в среднем требуется 10 минут, из расчета:

Оформление заказа ранее планировалось в организации для отдела на 5 заявок в день для каждого менеджера:

1) 3 заявки по 15 мин. (более 10 позиций в каждой) = 45 мин. (0,75 часа);

2) 3 заявки по 10 мин. (меньше 10 позиций в каждой) = 30 мин. (0,5 часа);

3) 3 заявки по 5 минут (не больше 2 позиций) = 15 мин. (0,25 часа)

4)  $15 \text{ мин.} + 10 \text{ мин.} + 5 \text{ мин.} / 3 = 10 \text{ мин.}$  в среднем на оформление 1 заявки требуется времени в день.

$90 \text{ мин. (1,5 часа)} / 3 \text{ заявки} = 30 \text{ мин.}$  в среднем требовалось на оформление 1 заявки по утвержденным нормативам.

Таким образом, реальная производительность труда менеджера отдела продаж составила 1,5 часа при оформлении только для 3 заявок.

Фотография рабочего времени выявила, что за 1,5 часа, возможно, оформить до 9 заявок в зависимости от степени наполняемости позиций товаров. В среднем на каждую заявку ушло 10 минут:

$90 \text{ мин (1,5 часа)} / 9 \text{ заявок в день} = 10 \text{ мин}$  на оформление 1 заявки.

Для того, чтобы рассчитать количество требуемого времени на оформление заявок 7 заявок 1 менеджером необходимо выяснить сколько требовалось времени в среднем на оформление 1 заявки:

$10 \text{ мин.} * 7 \text{ заявок} = 70 \text{ мин. (1 час 10 мин.)}$ .

4. Нормы времени 1 замера 140 мин (2,33 часа), для менеджера планировалось не более 1 замера в 2 дня.

Анализ фотографии рабочего дня выявил:

1) по городу Белгороду 1 час 15 мин. в среднем на 1 замер;

2) по Белгородскому району 2,0 часа в среднем на 1 замер.

Таким образом, рассчитаем среднее время для выезда на замер и детализации товаров и услуг, которые может предоставить организация:

1 час 15 мин. + 2,0 часа, переведем в минуты

75 мин. + 120 мин. = 195 мин. / 2 = 97,5 мин. (1 час 38 мин) – в среднем потребуется на 1 замер.

Для фотографии рабочего дня проведены выезды на замеры по Белгороду – цена за литр топлива - 38,2 руб.\*11 литров \*3 поездки = 1 261 руб., выезды на замеры по Белгородскому району цена за литр топлива – 38,2руб. \* 18 литров\* 3 замера = 2 063 руб. Всего дополнительные затраты составили 3 324 руб.

5) За контролем по отгрузке товара предусмотрено 30 минут в день, однако на основании фотографии рабочего дня выявлено, что не все сотрудники отдела продаж отслеживают отгрузку оформленного товара. Отдел ведет контроль за отгрузкой продукции потребителям. Продукция, поступившая на склад, сортируется и комплектуется (по заказам потребителей), также маркируется и упаковывается и подготавливается к отгрузке потребителям в количестве и в сроки, которые предусмотрены в заказах. Так как это важный этап в деятельности организации и является конечным результатом должен быть, поскольку только тогда можно говорить о реализации плана прибыли в организацию, поэтому считаем важным увеличить время на контроль за оплатой и отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера (+15 минут).

Все расчеты составлены на основании фотографии рабочего дня (индивидуальной для менеджеров отдела продаж) представленной в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Фотография рабочего дня менеджера отдела продаж ООО «Кровля плюс» после проведенных мероприятий

п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время, часы/минуты	Продолжительность, минуты
1	Приход на рабочее место	8-50	10
2	Подготовка рабочего места	9-00	10

3	Обслуживание клиента	9-10	10
4	Получение и ознакомление с электронной почтой	9-40	30
5	Проверка наличия товаров на складе	10 -20	40
6	Консультирование клиента	10-29	9
7	Уход по личным надобностям	11-15	44
8	Составление заказа поставщикам	11-38	23
9	Обслуживание клиента	12-08	30
10	Обслуживание клиента	12-29	21
11	Разговор с сослуживцем личную тему	12-59	30
12	Обед	13-00	60
13	Беседа с поставщиками по телефону	14-07	7
14	Выезд на замер	16-37	2-30
15	Беседа с поставщиками по телефону	17-34	57
16	Составление плана на следующий день	17-44	10
17	Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17-49	5
18	Уход с работы	18-00	11
	Итого:		557

Проведем расчет фотографии рабочего дня одного менеджера.

Подготовительно-заключительное время =  $10 + 10 + 5 + 11 = 36$  мин  
/06 часа.

Оперативное время =  $10+30+40+9+23+30+21+7+57+140 = 367$  мин / 6,1 часа.

Время перерывов на отдых и личные надобности  $30 + 44 + 10 = 84$  мин  
/ 1,4 часа.

На основании предложенных мероприятий по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс» и введенной фотографии рабочего дня мы выявили, что на 1 менеджера по продажам необходимо:

– увеличить «Холодные звонков» потенциальным клиентам в течение регламентированного времени (+ 12 звонков клиентам);

– увеличить количество бесед (+4 беседы) с потенциальными клиентами в офисе в течение регламентируемого времени, за счет тайм-менеджмента (умением управлять временем);

– увеличение количества заключенных заявок (+ 4 и более);

– сокращение времени на оформление заявки (-20 мин);

– сокращение времени на выезд менеджеров на замеры (- 40 минут);

– увеличение времени для контроля за отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера (+15 минут).

Рассмотрим возможность рисков по предложенным мероприятиям в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Реестр рисков проекта

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Нежелание директора к введению новых методов нормирования в организации	Повышение коэффициента текучести кадров, снижение прибыли в организации	Согласование мероприятий по нормированию	Предоставить имеющуюся информацию по проекту директору организации
2.	Не соответствие сроков (по времени) в процессе реализации проекта	Продление сроков реализации проекта, незаинтересованность персонала в нормировании	Контроль своевременный, делегирование полномочий	С начальником отдела выверить график работ сотрудников
3.	Риск отсутствия менеджеров на рабочем месте (по причине болезни, командировки)	Продление сроков реализации проекта	Планирование деятельности и согласование с руководителем	Перенос по времени (на другой день)
4.	Риск отсутствия денежных средств в организации	Перенос сроков проектных мероприятий	Авансовые платежи	Согласование с главным бухгалтером

Для дальнейшей успешной реализации мероприятий необходимо оценить степень воздействия прописанных рисков на каждом из его этапов.

Описание и оценка рисков записываются в таблице 3.5:

Перечень и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Бальная оценка рисков	Приоритет рисков	Вес риска	Общая оценка риска
1.	Нежелание директора к введению новых методов нормирования в организации	0	4	0,01	0
2.	Не соответствие сроков (по времени) в процессе реализации проекта	25	3	0,05	1,25
3.	Риск отсутствия менеджеров на рабочем месте (по причине болезни, командировки)	0	4	0,01	0
4.	Риск отсутствия денежных средств в организации	0	4	0,01	0
5.		25	15	0,08	1,25

Далее рассчитаем общую оценку рисков, которую можно определить по определенной формуле:

$$\text{бальная оценка риска} * \text{вес риска} \quad (3.1)$$

$$1. 0 * 0,01 = 0;$$

$$2. 25 * 0,05 = 1,25;$$

$$3. 0 * 0,01 = 0;$$

$$4. 0 * 0,01 = 0;$$

$$\text{Всего: } 0 + 1,25 + 0 + 0 = 1,25$$

Риск является умеренным (1,25), материальные расходы в организации очень низкие.

### **3.2. Оценка его социально – экономической эффективности нормирования труда персонала в ООО Кровля плюс»**

Проведем расчет экономических выгод для организации в результате применения дополнительных методов и инструментария по нормированию труда персонала в организации. Совершенствование нормирования времени выполнения работ менеджерами отдела продаж в таблице 3.6 собраны обработанные данные на основе фотографии рабочего дня, индивидуально

проведенной в рамках мероприятий. Фотография рабочего дня составлена для сотрудников и их данные обработаны и систематизированы в результате уточнения количества потраченного времени на каждое наименование работ (всего 5 наименований работ).

Таблица 3.6

Совершенствование нормирования времени выполнения работ менеджерами  
отдела продаж

Наименование работ	Количество во времени на 1 заявку, мин/часы	Количество заявок			Трудоемкость сотрудников		
		в день, ед.	в месяц, ед.	в год, ед.	в день чел./час	в месяц чел./час	в год чел./час
1.Звонки клиентам по сформированным заявкам и информирование клиентов о новом ассортименте	7 мин / 0,12 часа	18	360	4 320	2	42	504
2.Работа с обратившимися клиентами в офисе, выяснение потребностей клиентов в продукции	17 мин / 0,28 часа	7	140	1 680	2	40	476
3.Подготовка документов	10 мин / 0,17 часа	7	140	1 680	1,17	23	280
4.Выезд на замер, для детализации товаров и услуг	100 мин /1,67 часа	1/0	10	120	100/50 1,67 /0,84	16,7	200
5.Контроль за отгрузкой товара	45 мин /0,75 часа	1	20	240	45//0,75	15	180
Итого:					6,76	136,7	1 640

Трудоемкость выполнения нормирования работ сотрудниками отдела в таблице 3.6 рассчитана по формуле 2.8, по аналогии второй главы.

Затем, необходимо провести расчет резерва роста производительности труда в ООО «Кровля плюс», так как они тесно связаны с трудоемкостью по формуле:

$$ПТ_{(\%)} = 100 \times T_{(\%)} / 100 - T_{(\%)} , \quad (3.2)$$

где  $ПТ_{(\%)}$  – процент роста производительности труда;

$T$  – трудоемкость продукции;

$T_{(\%)}$  – процент снижения трудоемкости продукции.

В отделе продаж до анализа трудоемкости за счет нормирования работ для менеджеров составляла:

1 720 чел/часов в год, после введения дополнительно фотографии рабочего времени трудоемкость составила 1 640 чел/часов, соответственно снизилась на 4,7% или 5 % в год.

Также рассчитаем за месяц, если до мероприятий 143 чел/часа, а после составила 137 чел/часов, то трудоемкость снизилась на 4,2%

$$137 \text{ чел/часа} / 143 \text{ чел/часа} * 100 - 100 = 4,2\% \text{ в месяц.}$$

Расчет для одного менеджера составит до мероприятий – 7,1 чел/час, после 6,76 чел/час, трудоемкость снизилась на 4,78%.

$100 \times 5\% / 100 - 5\% = 5,3\%$  увеличится производительность труда персонала в отделе за год.

$100 \times 4,2\% / 100 - 4,2\% = 4,4\%$  увеличилась производительность труда менеджеров в отделе за месяц.

$100 \times 4,78\% / 100 - 4,78\% = 5,0\%$  увеличилась производительность труда одного менеджера в отделе продаж.

Таким образом, теперь сможем рассчитать экономический эффект от внедрения мероприятий как разницу между планируемым приростом выручки (11,3%), полученной от дополнительных доходов, за счет предлагаемых мероприятий, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (\Pi_{\text{п}} - \mathcal{Z}_{\text{р}}) - \Pi_{\text{рп}}, \quad (3.3)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.;

$\Pi_{\text{п}}$  – планируемый показатель прибыли от реализации продукции после реализации мероприятий, тыс. руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{р}}$  – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

$\Pi_{\text{рп}}$  – прибыль от реализации за последний период, тыс. руб.

Показатель прибыли за 2016 год составил 539,8 тыс. рублей, увеличение производительности труда за год на 5,3%, соответственно можно предположить, с погрешность 0,3%, что прибыль от продаж товаров увеличится на 5 % и составит 566,8 тыс. рублей.

$(566,8 \text{ тыс. руб.} - 3,3 \text{ тыс. руб.}) - 539,8 \text{ тыс. руб.} = 23,7 \text{ тыс. рублей}$   
экономический эффект от внедрения мероприятий.

Вывод.

Внедрение новых методов, которые являются инструментом планирования, и учета, анализа затрат труда. Фотография рабочего дня дала возможность выявить затраты рабочего времени путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат труда на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Мероприятия дали возможность установить актуальные нормы времени работ менеджеров отдела продаж:

- увеличение количества заключенных заявок + 4 и более заявок в день;
- сокращение времени на оформление заявки –20 минут в среднем на 1 заявку;
- сокращение времени на выезд менеджеров на замеры –40 мину на 1 замер;
- увеличение времени для контроля за отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера+15 минут в день.

Мероприятия по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс» являются экономически эффективными:

- увеличение производительности труда в отделе продаж (+5,3% в год).
- увеличение производительности труда в отделе продаж (+4,4% в месяц).
- увеличение производительности труда в отделе продаж (+5,0% в день).
- снижение трудоемкости работ (– 4,2%) в месяц.

Мероприятия по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс» имеют социальные эффекты:

- отсутствие увольнения работников создает условия для слаженных действий в коллективе, приобретать опыт работы и повышать уровень профессионализма сотрудников;
- низкий коэффициент текучести кадров позволит ставить перед коллективом более высокие задачи по достижению экономических показателей организации.

Мероприятия окупятся ранее, чем за один год.

Рекомендации:

1. внести изменения в бонусную оплату труда менеджерам по продажам – процент от продаж платить не с продаж, а с прибыли организации;
2. внести дополнения в должностную инструкцию специалиста отдела кадров (в раздел «обязанности») по использованию метода нормирования в организации – метод моментных наблюдений не менее 5 раз в месяц (приложение 3).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Многие годы нормирование труда рассматривалось как средство регулирования уровней заработной платы. Для этого существовала целая система норм: среднестатистические, опытно-статистические и так называемые хронометражные.

В условиях перехода к рыночным отношениям, когда результаты хозяйственной деятельности предприятия, их финансовое положение зависят не от успешного выполнения плана, установленного вышестоящей организацией, а от спроса и предложения на выпускаемую продукцию, ее конкурентоспособности, неизмеримо возросли требования к снижению трудовых затрат на производство единицы продукции.

В России вопросы нормирования осуществляются в рамках ответственности менеджмента предприятия. В части 2 ст.159 гл. 22 «Нормирования труда» Трудового Кодекса РФ гарантируется применение системы нормирования на предприятии, определяемой работодателем с участием мнения выбранного профсоюзного органа или устанавливаемой коллективным договором.

Суммарные методы не позволяют устанавливать обоснованные нормы. Тем не менее, в определенных условиях данные методы имеют право на существование. В случае, когда затраты на проведение нормировочных работ при помощи аналитических методов превосходят эффект от точности расчета норм, опытно-статистическое нормирование бывает более эффективным.

Аналитические методы, к которым относятся исследовательский, расчетный и математико-статистический методы, предполагают анализ конкретного трудового процесса, разделение его на элементы, проектирование рациональных режимов работы оборудования и приемов труда рабочих, определение норм по элементам трудового процесса с учетом специфики конкретных рабочих мест и производственных подразделений, установление нормы на операцию.

Сущность метода моментных наблюдений заключается в том, что состояние и содержание трудового процесса фиксируется в определенный момент времени при встрече. Этим методом фиксируется число моментозатрат времени, а не абсолютные его величины. Маршрут, фиксажные пункты и скорость передвижения наблюдателя обязательно должны быть постоянными.

На основе метода моментных наблюдений для всей группы станков (рабочих мест) может быть определена структура затрат всего рабочего времени, характер и доля потерь времени, степень использования оборудования, величина и характер его простоев, коэффициенты занятости рабочих.

Анализ кадрового состава ООО «Кровля плюс» выявил:

- уровень специализации ООО «Кровля плюс» соответствует углубленной степени специализации;

- в организации персонал преимущественно в возрасте от 30 до 40 лет. 26 (59%) от общего количества сотрудников, при этом в возрасте до 20 лет имеется 1 сотрудник;

- распределение персонала по полу, важно отметить, что коллектив преимущественно представлен мужчинами, которые составляют 35 сотрудников (79,5%), при этом женщины составляют 9 сотрудников (20,5%) от общего числа работников организации;

- Наибольший оборот кадров пришелся на 2014 год, затем произошло его снижение. В 2016 году он достиг уровня 2,27%, что на 9,27% меньше чем в 2014 году;

- Коэффициент постоянства кадров в 2016 году наиболее высокий 97,73%, что на 9,27 % выше относительно 2014 года;

- Отрицательный коэффициент замещения кадров отвечает за количество уволенных сотрудников, в 2014 году данный коэффициент имел отрицательный показатель, а к 2015 - 2016 годам положительный и его наибольший показатель равен 22,73%;

– Увеличение коэффициента абсентеизма в 2016 году на 0,3 % по сравнению с 2014 годом приводит к необходимости принятия мер для их снижения, так как последующее повышение может привести к снижению основных экономических показателей организации.

– для нормирования труда персонала специалисты отдела кадров применяют аналитически-расчетный метод;

– в отделе продаж согласно нормативанию персонала штат должен состоять из 5 менеджеров;

– время выполнения работ (или трудоемкость) менеджером отдела по продажам составляет: в месяц – 143 чел./часов, в год – 1 720 чел./часов;

– общая трудоемкость менеджеров отдела продаж – 8 600 чел./часов;

– система оплаты труда – бонусная: фиксированный оклад и процент, на основании шкалы процентного вознаграждения от объема продаж;

Выявлены проблемы:

– при нормировании труда отдела продаж использовался только аналитически – расчетный метод, без учета других методов;

– при трудоемкости менеджера в день, которая составляет 7,1 чел./часов, нет полного выполнения плана продаж отделом;

– не полностью учтены потери рабочего времени менеджера, а соответственно и отдела.

Внедрение новых методов, которые являются инструментом планирования, и учета, анализа затрат труда. Фотография рабочего дня дала возможность выявить затраты рабочего времени путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат труда на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Мероприятия дали возможность установить актуальные нормы времени работ менеджеров отдела продаж:

– увеличение количества заключенных заявок + 4 и более заявок в день;

– сокращение времени на оформление заявки- 20 минут в среднем на 1 заявку;

- сокращение времени на выезд менеджеров на замеры- 40 мину на 1 замер;

- увеличение времени для контроля за отгрузкой товаров до 45 минут в день на каждого менеджера+15 минут в день.

Мероприятия по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс» являются экономически эффективными:

- увеличение производительности труда в отделе продаж (+5,3% в год).
- увеличение производительности труда в отделе продаж (+4,4% в месяц).

- увеличение производительности труда в отделе продаж (+5,0% в день).

Мероприятия окупятся ранее, чем за один год.

Рекомендации:

1. внести изменения в бонусную оплату труда менеджерам по продажам – процент от продаж платить не с продаж, а с прибыли организации;

2. внести дополнения в должностной регламент специалиста отдела кадров по использованию метода нормирования в организации – метод моментных наблюдений не менее 5 раз в месяц.

Мероприятия по совершенствованию нормирования труда персонала в ООО «Кровля плюс» имеют социальные эффекты:

- отсутствие увольнения работников создает условия для слаженных действий в коллективе, приобретать опыт работы и повышать уровень профессионализма сотрудников;

- низкий коэффициент текучести кадров позволит ставить перед коллективом более высокие задачи по достижению экономических показателей организации.

**Список использованной литературы:**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) [Текст] // «Собрание законодательства РФ», 07.01.2002. - № 1, (Ч. 1) - Ст. 3.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин; под общ. ред. Т. Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2012.–298 с.
3. Бевзюк, Е.А. Регламентация и нормирование труда [Текст] / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов. – М.: Дашков и К, 2014. - 212 с.
4. Бевзюк, Е.А. Регламентация и нормирование труда [Текст] / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов. - М.: НИЦ ИНФРА-М: , 2014. -118 с.
5. Бевзюк, Е.А. Регламентация и нормирование труда [Текст] / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов. – М.: Дашков и К, 2015. – 252 с.
6. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 380 с.
7. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: ИЦ РИОР, 2014. - 137 с.
8. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда [Текст] / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. –248 с.
9. Васильева, Н. А. Экономика предприятия [Текст] / Н. А. Васильева, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. – М.: Высшее образование, 2014.– 325 с.
10. Васильева, Н.А. ВПС: Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / Н.А. Васильева. - М.: Приор, 2015. - 160 с.
11. Вачугов, Д. Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2012.– 401 с.
12. Веснин, В. Р. Менеджмент. [Текст] / В. Р. Веснин. –2015. – 276 с.

13. Гейц, И.В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени [Текст] / И.В. Гейц. - М.: ДиС, 2016. - 336 с.
14. Гейц, И.В. Нормирование труда и регламентация рабочего времени [Текст] / И.В. Гейц. - М.: ДиС, 2015. - 352 с.
15. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятия [Текст] / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА, 2013. - 480 с.
16. Дуракова, И. Б. Управление персоналом. [Текст] : И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова. М.–2015. –134 с.
17. Егорова, Е. А. Экономика труда [Текст] / Е. А. Егорова, О. В. Кучмарев. – М.: МФПА, 2014. –324 с.
18. Жигулина, Е. Г. Экономика труда [Текст] / Е. Г. Жигулина. – М.: МФПА, 2014. – 134 с.
19. Закаблущая, Е. А. Эффективное собеседование. Подбор сотрудников на 100%. [Текст] / Е. А. Закаблущая. – Питер : СПб., 2009. –237с.
20. Иванов, Ю. Р. Как рассчитать затраты рабочего времени [Текст] // Ваш партнер-консультант. – № 50. / Ю. Р. Иванов. – Питер: СПб., 2014.– С. 10-12.
21. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С. В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 28 с.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала [Текст]/ Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. - 64 с.
23. Ивасенко, А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Каркавин . - М.: КноРус, 2012. - 320 с.
24. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом организации. [Текст]/ А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М., 2012. – 78 с.

25. Коркина, Т.А. Японская система управления персоналом [Текст] /Т. Коркина, Б. Боковикова // Управление персоналом. – 2013. - № 6(184). – С. 26-29.
26. Кузнецова, Н. В., Подбор и расстановка кадров [Текст] / Н. В. Кузнецова. – Издательство Дальневосточного университета, 2011. – 137 с.
27. Либерман, И.А. Техническое нормирование, оплата труда и проектно-сметное дело в строительстве: Учебник [Текст] / И.А. Либерман. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
28. Мильнер, Б. З. Теория организации [Текст] / Б. З. Мильнер. – М. : Инфра-М., 2014.– 223 с.
29. Остапенко, Ю. М. Экономика труда [Текст] / Ю.М. Остапенко - Москва: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
30. Панова, Н. Е. Инструменты качественного использования времени [Текст] // Кадры предприятия. – № 3. / Н. Е. Панова. – М., 2014. – С. 5 – 7.
31. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / В.П. Пашуто. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
32. Радько, Т.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях нефтяной и газовой промышленности [Текст] / Т.Н. Радько. - М.: КноРус, 2014. - 352 с.
33. Рофе, А. И. Экономика труда [Текст] / А. И. Рофе – М.: КНОРУС, 2012. – 400 с.
34. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда [Текст] / А.И. Рофе. – М.: КноРус, 2013. – 224 с.
35. Сергеева, И.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях машиностроения [Текст] / И.А. Сергеева.– М.: МГИУ, 2008. – 164 с.

36. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст] / В.А. Скляревская. – М.: Дашков и К, 2014. – 340 с.
37. Софиенко, А. В. Планирование бюджета на персонал шаг за шагом. [Текст] //Кадровик. – № 5. / А. В. Софиенко. – М., 2013. – С. 11-13.
38. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие [Текст]. – П.: «Питер», 2013. – С.153-157.
39. Струмилин, С. Г. Очерки экономической истории России и СССР. [Текст] / С. Г. Струмилин. – М. : Восход, 2013.– 187 с.
40. Талтынов, С.М. Управление персоналом [Текст] / С.М. Талтынов. – Воронеж : ВГУ, 2014.– 112 с.
41. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент [Текст] / А. В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2014. – 320 с.
42. Тимошенко, В. Д. Объяснение развития и изменений в организациях [Текст] //Фундаментальные исследования. – № 10. / В.Д. Тимошенко, А. А. Мельник. – М., 2014.
43. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М.: Дело, 2015.– 305 с.
44. Тульчинский, Г. Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности [Текст] / Г. Л. Тульчинский. – СПб., 2014. – 43 с.
45. Улицкая, И.М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях транспорта [Текст] / И.М. Улицкая. – М.: Горячая линия -Телеком, 2015. - 385 с.
46. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2013.– 560с.
47. Федченко, А. А. Экономика труда [Текст] / А. А. Федченко – М. : ЮНИТИ, 2013. – 88 с.

48. Хадасевич, Н. Ю. Развитие потенциала персонала организации [Текст] //Кадровик. – №1. / Н. Ю. Хадасевич. – М., 2015. – 38 с.
49. Ховард, К. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст] / К. Ховард, Э. Г. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 104 с.
50. Хучек, М. Управленческие решения на предприятии и их внедрение [Текст] / М. Хучек. – М.: Луч, 2015. – 265 с.
51. Цыпин, И. С. Мировая экономика [Текст] / И.С. Цыпин, В. Р. Веснин; под общ. ред. И.С. Цыпина. – М.: Проспект, 2014. – 248 с.
52. Цыренова, А. А. Менеджмент: [Текст] / А. А. Цыренова – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2015.– 211 с.
53. Чередниченко, И. П. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / И. П. Чередниченко. – Ростов : Феникс, 2014.– 199 с.
54. Чуйкин, А. М. Основы менеджмента [Текст]/ А. М. Чуйкин – Калининград: КГУ, 2014. – 251с.
55. Шапиро, С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2013.– 357 с.
56. Шапиро, С.Б. Организация, нормирование и оплата труда в агропромышленном комплексе [Текст] / М.К. Жудро, С.Б. Шапиро, В.И. Соусь.–Мн.: Вышэйшая шк., 2013. - 461 с.
57. Шекшня, С. В. Управление персоналом в современной организации» [Текст] / С. В. Шекшня – М., 2014. –342 с.
58. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст] / Г. И. Шепеленко. – Ростов н/Д: МарТ, 2013.– 241 с.
59. Шилков, В. И. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В. И. Шилков. – М.: Форум, 2013. – 304 с.

60. Шкатулла, В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатулла.—М.: Издательская группа НОРМА—ИНФРА – М, 2013г. — 527 с.
61. Шумаков, Ю.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК [Текст] / Ю.Н. Шумаков, В.И. Еремин. – М.: КолосС, 2016. – 304 с.