

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«Южно – Уральский Государственный Университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Совершенствование условий труда кондитеров  
ООО ТПП «Ассоль»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 1406 ВКР

Руководитель проекта,  
доцент, к.б.н.  
\_\_\_\_\_ / Лапшин М.С.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор проекта,  
студент гр. ЭУ - 425  
\_\_\_\_\_ / Носов А.Г.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ /Пяткова М.Р.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ СИСТЕМЫ УСЛОВИЙ ТРУДА	
1.1 Теоретический аспект понятия «условия труда».....	8
1.2 Условия труда на рабочем месте.....	15
1.3 Влияние условий труда на трудовую деятельность.....	24
ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ СИСТЕМЫ УСЛОВИЙ ТРУДА КОНДИТЕРОВ ООО ТПП «АССОЛЬ»	
2.1 Характеристика ООО ТПП «Ассоль».....	31
2.2 Анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО ТПП «Ассоль».....	34
2.3 Кадровый аудит организации .....	41
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА КОНДИТЕРОВ ООО ТПП «АССОЛЬ»	
3.1 Анализ актуального состояния условий труда кондитеров.....	59
3.2 Разработка проекта совершенствования .....	61
3.3 Расчет стоимости предложения по проекту.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	77

## ВВЕДЕНИЕ

Пищевые предприятия распространены в России повсеместно. Каждое четвертое предприятие в стране относится к пищевой промышленности. Развитие производства продуктов питания и обеспечение населения продовольственными товарами собственного производства необходимо каждому региону. Достаточно развитое сельскохозяйственное производство и положительная динамика работы предприятий крупного и малого бизнеса позволили данному виду деятельности занять второе место по удельному весу продукции обрабатывающих производств. Сегодня в производстве пищевых продуктов занято около 28 тыс. человек, что составляет 7,6% численности занятых во всех обрабатывающих производствах области.

Пищевая промышленность Челябинской области сегодня динамично развивается. По итогам 2014 года рост объемов производства пищевых продуктов составил 111,8%, в первом полугодии 2015 года - 109,8%. Наибольший рост отмечается в производстве мяса и мясопродуктов, напитков. В 2014 году в Челябинской области было произведено 176,8 тыс. тонн хлеба и хлебобулочных изделий, 202,1 тыс. тонн макаронных изделий, 47,5 тыс. тонн кондитерских изделий, 65,2 тыс. тонн мяса, 192,9 тыс. тонны цельномолочной продукции. Производимая в области продукция пользуется успехом на общероссийских и международных конкурсах и выставках. Основными видами продукции пищевой промышленности Челябинской области являются хлеб и хлебобулочные изделия, макаронные изделия, кондитерские изделия, мясо, молоко.

ООО ТПП «АССОЛЬ» расположено в Челябинской области в городе Коркино по адресу 30 лет ВЛКСМ, 126а корпус 10. Предприятие занимается изготовлением кондитерской продукции, хлебопекарных изделий.

В компании поставлены стратегические цели:

- ориентация на развитие и укрепление позиций в отрасли;
- сфокусированное лидерство в издержках (за счет менеджмента и технологий)

Достижению этих целей мешает снижение качества продукции и низкая мотивация труда кондитеров. Как показывают анализы, проведенные в дипломной работе, проблема состоит в неудовлетворительных условиях труда.

Данный проект направлен на совершенствование условий труда, в результате которого увеличивается качество производимой продукции и снижается процент текучести опытных кадров.

Объектом исследования дипломного проекта является ООО ТПП «Ассоль».

Предметом исследования является процесс реорганизации условий труда кондитеров.

Целью исследования является совершенствование условий труда кондитеров ООО ТПП «Ассоль».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- собрать фактические данные о деятельности ООО ТПП «Ассоль»;
- на основании собранной информации провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- провести кадровый аудит;
- на основании полученных выводов по анализам определить проблемную сферу и ее состояние;
- проанализировать существующее положение в данной сфере, выявить ее минусы;
- определить пути решения, выделить проектную группу, разработать проект совершенствования условий труда;
- представить расчет стоимости проекта.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УСЛОВИЙ ТРУДА

## 1.1 Теоретический аспект понятия «условия труда»

В современном обществе начали придавать большое значение условиям труда и их улучшению. Под условиями труда понимают следующее: совокупность факторов трудового процесса и производственной среды, в которой реализуется деятельность человека, влияющих на здоровье и трудоспособность. [43]

Под факторами трудового процесса понимают основные подпункты: тяжесть и напряженность труда. Тяжесть труда – то, из чего и состоит трудовой процесс, его характеристика, например, преобладающая нагрузка на опорно-двигательный аппарат и другие системы организма, выполняющие отдельные функции: сердечно-сосудистая система, дыхательная и прочие. Напряженность труда – тот же самый трудовой процесс, но в отличие от тяжести труда отображает нагрузку преимущественно на ЦНС, органы чувств, эмоции работника. [43]

Производственная сфера включает в себя следующее: физические, химические, биологические, психофизиологические факторы, которые имеют место быть на производстве и которые в большинстве своем могут являться опасными и вредными и отрицательно влиять на человека и его трудовую деятельность.

Кибанов А.Я. выделяет 4 группы факторов, которые непосредственно производят влияние на создание, состояние и изменения в условиях труда.

Рассмотрим каждую группу отдельно.

В первую группу включено нормативное и законодательное государственное регулирование условий труда в социальной, экономической и производственной сфере [13, 314].. Примерами могут служить:

- нормативно-правовые факторы. Это законы о труде, всевозможные регламентируемые правила и нормы, принятые стандарты в самой организации, системы оплаты и системы охраны труда, введенные режимы труда и отдыха,

предоставляемые льготы и гарантии отдельным категориям работников, и, несомненно, контроль за соблюдением всех этих правил и законов;

- социально-психологические факторы. Это непосредственное отношение к сфере труда, условиям работы со стороны общества, их интересы в данной сфере, ценности, а так же кадровый состав, организационная культура, стиль руководства и прочие моменты;

- общественные факторы. Включают в себя общественную деятельность, направленную на изменения в сфере труда – движения, улучшение, создание лучших условий и прочее;

- экономические факторы. Регламентированная система гарантий в сфере труда, льгот, компенсаций, а так же система наказаний и санкций при нарушении установленного порядка, описанных и внедренных норм и стандартов;

Во вторую группу факторов Кибанов А.Я. включает технические факторы, которые влияют на систему материальных элементов условий труда. Примерами могут служить:

- средства труда. В этот подпункт входят сами здания, занятые в производстве, сооружения, применяемое оборудование и инструменты, все приспособления, которые требуются для обеспечения безопасности;

- предметы труда и его продукт. Это нужные материалы, заготовки, сырье или готовые изделия;

- технологические процессы. Всевозможные производимые воздействия с предметами труда – транспортировка, хранение, обработка, физические или механические действия;

- организационные формы производства. Сюда включены специализация и масштаб производства, его массовость, непрерывность, организация труда (в т.ч. разделение и кооперация, режимы Т и О, обслуживание рабочего места);

В третьей группе описываются природные факторы, естественные. Они имеют свой вес непосредственно в сельскохозяйственном производстве, добывающей промышленности, строительстве [13, 316].

Примеры природно-естественных факторов:

- географические. Зона климата, погода, расположение относительно уровня моря;
- геологические. Сюда вносят все, что связано с полезными ископаемыми, их расположением, количеством и добычей;
- биологические. Флора и фауна, ее влияние и взаимодействие с человеком, соответствие с его биологическими ритмами и другими аспектами жизнедеятельности;

В четвертой группе факторов представлена хозяйственно-бытовая сфера. Она включает в себя организацию питания работников, санитарные нормы, бытовые задачи и обслуживание этой сферы.

Следует так же выделить так называемые элементы, образующие условия труда. Важно не путать эти два понятия «факторы» и «элементы». Элемент является составляющим моментом условий труда, когда как фактор указывает на причину его формирования. Но если взглянуть на понятие «элементы» с другой стороны, это очень тесно связанные понятия и составляющие условия труда будут иметь непосредственное влияние на человека, сказываться благоприятно или наоборот на работоспособность, эффективность деятельности, здоровье, настроение, мотивированность и прогресс личности, то элемент может быть рассмотрен как фактор, который формирует эти моменты.

Элементы условий труда выражаются количественными или качественными характеристиками, значит для удобства будем называть их «показатели» условий труда [11, 144].

Как было сказано выше, факторы условий труда формируют и тем самым объединяют в себе различные элементы, которые могут благотворно или отрицательно влиять на человека.

Как и факторы, элементы подразделяются на 4 группы. Даже принимая во внимание условность этого деления, нельзя не отметить, насколько важна эта часть теории для непосредственного изучения, мониторинга условий труда и для

последующих изменений, внедрения практических мероприятий по повышению их уровня, улучшению и контролю за их состоянием.

Перед тем как приступить к предоставлению классификации элементов, следует упомянуть, что исходить нужно из принципа единства организма и окружающей среды, который был провозглашен в конце 19 века великим ученым России И.М. Сеченовым. Суть единства в том, что оно может быть уравновешенным, значит, и условия труда будут благоприятны для человека. Если же оно неуравновешенно в связи с любыми вредными, опасными или иными отрицательными моментами, то условия труда неблагоприятны на человека и могут повлечь за собой последствия, которые напрямую связаны с эффективностью деятельности, производительностью и другими экономическими показателями [2, 113].

Под благоприятными условиями труда понимается та ситуация, когда количественная и качественная сумма элементов, из которых условия труда складываются, будет способствовать его духовному совершенствованию, физическому развитию, формированию и прогрессированию творческого склада у работников, которое будет положительно влиять на труд, а так же создавать чувство удовлетворения трудом.

В неблагоприятной ситуации выделяются те условия труда, которые приводят к стрессу, то есть первоначально вызывают утомление, накапливание болезненного состояния, выход в профессиональную патологию. Результатом этого будут неудовлетворенность трудом, отрицательное мнение о работе, накапливание агрессии и недовольства, что так же выльется в экономические показатели, например, в производстве – снижение эффективности, текучесть персонала.

Итак, как было сказано выше, в разработанной НИИТруда классификации все элементы условий труда разделены на четыре группы.

К первой группе элементов относятся те, которые входят в сферу санитарно-гигиенических. Свое название они получили от названия методов



исследований, при которых нормируются и количественно оцениваются показатели. Относятся сюда элементы, которые создают внешнюю среду, непосредственно предметную, такую как микроклимат, освещение, чистота и другие. Исследования выявляют стандарты санитарно-гигиенических элементов, устанавливают нормы и требования.

Ко второй группе относятся психофизиологические элементы, выявляемые при уже существующей трудовой деятельности, и характеризующиеся нагрузками на двигательный аппарат, на нервную систему, психику человека в процессе этой деятельности. В отличие от санитарно-гигиенических элементов, психологический и физиологические элементы не имеют стандартов и внедряемых норм, но тем не менее имеют большой вес при исследованиях условий труда. [3, 102]

К третьей группе относятся элементы эстетики, элементы, формирующие отношение к труду. Рассматривается эта группа со стороны художественного восприятия окружения. Эти элементы так же не стандартизированы и не нормированы, как элементы первой группы, но в настоящее время в этом направлении ведутся исследования, результатом которых станет количественная оценка элементов, основанная на экспертной оценке. [3, 103].

К четвертой, последней, группе относят элементы социально-психологического характера, которые включают в себя все взаимоотношения внутри коллектива, психологический внутренний климат. Они так же не подвергаются количественной оценке, но ввиду повышенного внимания к сфере социально-психологического состояния персонала, растет интерес социальных исследований и дается основа для их индивидуального исследования.

Требования, которые регламентируются на производстве в сфере условий труда и предъявляются к самой организации и персоналу, устанавливаются на основании того, что существующие условия труда на рабочем месте, будь это офис, цех или другая производственная площадь, будут благоприятно влиять на работоспособность персонала, максимально эффективно обеспечивать разделение

и кооперацию труда, исключая негативное влияние на здоровье, настроение, удовлетворенность трудом работника и в итоге приводя к повышению эффективности труда и повышению качества работы.

Чтобы максимально обеспечить эффективность предъявляемых требований и их выполнение, в первую очередь должны строго соблюдаться санитарные нормы и внедренные в этой части правила. Нормы должны подразумевать предельно допустимые концентрации вредных веществ и предельно допустимые уровни. Это очень важная часть, которая должна учитываться еще при проектировании производственных объектов, новой техники или технологии.

В данный момент достаточно литературы по охране труда, санитарным стандартам на производстве, технике безопасности, в которых подробно описаны воздействия всех групп элементов – санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических и других. Там же предоставлены методы устранения неблагоприятных воздействий на здоровье, эстетической восприятие или внутреннее состояние работающих.

Приведем некоторые моменты из этой литературы, касающиеся основных параметров условий труда.

Одним из важных названных выше подэлементов является микроклимат. В производственных помещениях он регулируется при помощи системы отопления. Системы отопления бывают водяными и воздушными. Генерируемое количество теплоты должно быть равным количеству потерь теплоты в помещении, которое осуществляется через строительные конструкции, нагрев воздуха, материалов и других параметров теплопотерь. В виде защиты от тепловых излучений используют экранирование и теплоизоляцию. Плюс к этому используют местные приточные вентиляционные системы [32, 245].

Следующим подэлементом выделим уровень шума. Шум – нежелательный звук для человека. Его действие напрямую зависит от звукового давления на организм человека, вида шума – тонального, импульсивного или стабильного. Так же многое зависит от индивидуальных особенностей организма. Шум имеет

огромное влияние на эффективность работы, психическое состояние и здоровье человека. Работая при высоком уровне шума, человек к нему быстро привыкает, но тем не менее он продолжает влиять на организм, вызывает утомление, снижает работоспособность, в итоге приводит к глухоте, так как, несмотря на привыкание, он продолжает воздействовать на центральную нервную систему и отрицательно сказываться на состоянии организма. Это приводит к притуплению зрения, изменению ритма дыхания, деятельности сердца, повышению кровяного давления, замедлению пищеварения [32].

Следующим подэлементом будет должным рассмотреть уровень вибрации, так же имеющий неблагоприятное влияние на организм человека. Вибрация отрицательно воздействует не только на работника, но и на функции производственных мощностей – машин, механизмов и прочего, что делает проблему еще более широкой. Колебания бывают продольные и поперечные. Вибрации, которые идут по твердому телу, состоят из периодических колебаний или же случайных процессов. Негативное влияние вибраций проявляется в вибрационной болезни, которая представляет собой стойкое нарушение функций физиологии в организме человека. Симптомами болезни будет изменение сердечной деятельности, физическое и психическое перевозбуждение, негативное влияние на костно-суставный аппарат, мышцы, периферийное кровоснабжение, зрение, слух. Именно по причине вибраций могут быть и тяжелые проявления - атрофия мышц, трофические явления, поражение мозга (вестибулярный аппарат, эпилепсия)[3].

Последним подэлементом, но не по значимости, выделяют освещение. Правильно сформированное освещение имеет особую роль при организации условий труда, прямо влияет на их работоспособность, утомляемость, предотвращает травматизм. Освещение не только влияет на состояние здоровья человека, но имеет прямую зависимость с уровнем производительности, качеством труда. Повсеместно используется естественное и искусственное освещение, для работы в дневное и вечернее время.

## 1.2 Условия труда на рабочем месте

Одной из самых основных и необходимых частей организации условий труда является организация рабочего места. В этом параграфе подробно рассмотрим, что такое «рабочее место», каким оно бывает [19, 154].

Рабочее место - это первичное звено в производстве, выделенная определенная зона, предназначенная для труда работника или группы – в зависимости от этого рабочие места делятся на индивидуальные и коллективные. Рабочие места оснащены теми средствами, которые необходимы для выполнения закрепленных заданий работнику в течение его трудовой деятельности. Организация рабочего места, эта необходимая часть, которая должна учитываться еще при проектировке производственных мощностей, образует собой системы его планировки, оснащения и последующего обслуживания, которые служат для выполнения производственного задания. Разница между рабочими местами обуславливается их видом и ролью в производственном процессе.

Как упомянуто выше, рабочие места могут быть индивидуальными и коллективными, также они могут подразделяться на специализированный и универсальные, на стационарные и подвижные, одностаночные и многостаночные, постоянные и временные. Еще рабочие места могут быть механизированными, автоматизированными, предназначенными для ручной работы и другие моменты подразделения [19].

Для оснащения рабочих мест существует определенный комплекс средств, которые необходимы для обеспечения производственного процесса. Этими средствами могут быть, в первую очередь, технологическое оборудование и вспомогательное оборудование к нему; всевозможная технологическая оснастка – к ней относятся рабочие инструменты, запасные элементы, приспособления; организационная оснастка – в ней относятся средства связи, сигнализация, мебель; рабочие документы; хозяйственный инвентарь для поддержания санитарно-гигиенических стандартов, в первую очередь, чистоты и порядка;

коммуникационные элементы для организации работы с сырьем, материалами и др.

Наилучшим способом организации процесса труда является полное и комплексное оснащение рабочих мест. Для начала нужна рациональная планировка средств оснащения. Под планировкой понимается процесс размещения этих средств так, чтобы их было удобно обслуживать, к ним должен быть свободный доступ, особенно к механизмам и важным узлам, которые регулируются и контролируются. Важно рассчитать наименьшую затрату движений и перемещений работающего, учитывать его позу во время трудовой деятельности, его обзор рабочей зоны, безопасность, взаимосвязь с другими рабочими местами, размещение внутри рабочей позади, проходы, доступ к руководителю и прочие моменты [5,100].

Обеспеченные аттестации рабочих мест требуются для выявления недочетов при проектировании, показывают отступления от норм и стандартов, которые предъявляются к рабочим местам, предлагают варианты по улучшению и совершенствованию рабочих мест, опираясь на требования научной организации труда. Результатом аттестации могут быть устранения малоэффективных рабочих мест, предлагаться варианты более рационального использования площадей, замена оборудования на более прогрессивное и эргономичное [26,212].

Следующим процессом, включенным в организацию рабочих мест, является его обслуживание и его постоянное совершенствование, что напрямую влияет на улучшение организации.

Представим, что понимается под обслуживанием рабочих мест и что включает в него Владимирова Л.П.[6, 87]:

-во-первых, это обеспечение всем необходимым для трудовой деятельности, включая и техобслуживание, оснащение этим рабочих мест вовремя;

-во-вторых, контроль, необходимый ремонт или межремонтное обслуживание;

-в-третьих, оснащение инструментами, сырьем, материалами, комплектующими;

-в-четвертых, предоставление всех нужных видов энергии - тепла, электроэнергии, сжатого воздуха;

-в-пятых, внутриоперационный контроль и контроль качества продукции на выходе;

-и последнее, хозяйственное обслуживание, где учитываются санитарно-гигиенические пункты - уборку, чистку оборудования и инструментов; транспортное обслуживание и т.д.

Чтобы планирование рабочих мест было рациональным, существуют следующие принципы, которые так же представлены в литературе Владимировой Л.П.[6,110]:

1. Принцип минимальности рабочего пространства, но достаточности для свободного передвижения и осуществления требуемых трудовых действий.

2. Принцип размещения оборудования на рабочем месте. Оно должно находиться в основной зоне, а его управление должно быть в зоне досягаемости работника.

3. Принцип обеспечения удобной рабочей позы. Поза должна исключать ненужные телодвижения, которые сказываются на нарастающем утомлении. Она должна быть удобна, обеспечивать отличный обзор, свободу работы с инструментами и предметами труда, управлением механизмами.

Как видно из описанного выше, организация рабочего места – если она своевременна, рациональна и стандартизирована – является важным фактором и определяющим условием для создания эффективной трудовой деятельности, которая производится в определенное время. Этот промежуток времени называют «рабочее время».

Под рабочим временем принято понимать установленную законодательно продолжительность рабочего дня, в которую закладывается определенное количество производственных заданий или установленных работ. Подразделяется

рабочее время на непосредственное время работы и время регламентированных и нерегламентированных перерывов, так как необходимо обеспечивать смену труда и отдыха для предотвращения утомляемости [5].

Существует нормирование труда, где за основу и взяты нормативы труда, существующие в стандартах. Нормативы определяют расчетные величины затрат времени и ресурсов, а нормирование, в дополнении к этим же показателям, способствует высокому уровню управления производством. И на основании норм затрат труда и строится планирование производства, его организация и последующее управление. Нормы взаимосвязаны с мотивацией труда.

Рассмотрим несколько особо весомых критериев, которые необходимо учитывать при организации рабочих мест.

Первым выделим расположение. Первый момент – сколько времени работник тратит, чтобы добраться до рабочего места, не является ли это ненужной затратой времени и влияет ли это на его удовлетворенность трудом. И следующий момент – внутреннее расположение, описанное выше вкратце. Это удобство размещения организационного оснащения, хранение инструментов, материалов, сырья. Это необходимо для вычисления затрат времени, потраченных для передвижений рабочих во время рабочего времени, и для расчет энергозатрат работника, влияющих на его утомляемость, и, как следствие, на эффективность его деятельности.

В настоящее время растет процент компьютеризации в производстве, следовательно, остро встает вопрос безопасности и гигиены работников. Выявляются нарушения правил содержания средств труда, их размещения, самого содержания помещения, температурного режима, аэроионного состава воздуха и др.

Следующим критерием выделим мебель и оборудование. Большинство рабочих мест подразумевают позу сидя (особенно, офисные работники), следовательно, важна та мебель, которая для этой позы предоставляется. Мебель должна быть устойчивой, удобной, желательно, чтобы она могла регулироваться

(угол наклона, высота и др). Так же, рассматривая офисных работников, их работа в основном сосредоточена с компьютерами. Важно соблюдать основные требования к организации рабочих мест при эксплуатации ПЭВМ, так как последствиями могут быть: повышенная утомляемость, боль в глазах, повышенная чувствительность к яркому свету, нарушения резкости изображения. Результатом этих симптомов могут быть близорукость, головные боли, проблемы со сном, перенапряжение мышц рук и позвоночника, шеи.

Важен в рабочем процессе и микроклимат. К примеру, по закону, при восьмичасовом рабочем дне температура воздуха в офисном помещении должна составлять 23—25°C в теплое время года и 22—24°C в холодное (при относительной влажности 40—60%). Отклонение от нормы разрешено лишь на 1—2°C. Допустимое колебание температуры во время рабочего дня — не больше 3—4 °C [39].

Как описывалось выше, большое влияние оказывает шум на рабочих местах. Для него установлены определенные значения, которые не должны превышать для определенного вида деятельности в определенных помещениях.

Приведем несколько примеров звуков, с которыми может столкнуться сотрудник в рабочей обстановке.

- Разговорная речь: от 45 децибел (дБ) до 60 децибел (дБ), в зависимости от громкости голоса;
- Офисное оборудование – 80 децибел (дБ);
- Ремонтные работы – до 100 децибел (дБ);

Шумом, который не наносит вреда слуху даже при длительном воздействии, принято считать: 55 децибел (дБ) в дневное время и 40 децибел (дБ) ночью. Эти стандарты прописаны в санитарных нормах и обязательны к соблюдению в трудовой деятельности [39].

Следующим критерием выделим освещение. Когда выбирают светильник, важно исходить из принципа достаточности и равномерности освещения. Свет не должен слепить, но и не должен быть приглушенным, чтобы не переутомлять



зрение, которое напрягается при таком свете. Необходимо, чтобы в помещении присутствовал и искусственный, и естественный свет. Естественный – это светопроемы (желательно, север или северо-восток). Коэффициент естественного света должен быть не ниже 1,5%.

Искусственный – это все, что осуществляется при помощи системы общего равномерного освещения (в соотв. с СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03).

Наиболее эффективным и безопасным является естественное освещение. Исследования давно доказали, что оно вызывает наименьшее утомление. Но, учитывая графики работ, условия времен года (особенно это сложно в осенне-зимний период, когда световой день короткий) и прочие моменты, использовать его весь рабочий день не представляется возможным. Поэтому разработаны стандарты применения искусственного освещения - как общего, так и локального – которые помогут максимально компенсировать недостаток естественного света и минимизировать утомляемость.

Источником искусственного освещения должны быть исключительно люминесцентные лампы. В крайнем случае допустимы лампы накаливания в мелких светильниках местного освещения. Все остальное попадает под исключение в соответствии с прописанными нормами и влечет за собой как организационные санкции, так и последствия в виде проблем со здоровьем сотрудников, переутомляемость и неудовлетворенностью трудом.

Сами светильники следует размещать слева от рабочих мест. Желательно их расположение в виде сплошных или прерывистых линий. Если работа идет с компьютером или какой-либо другой техникой, в которой существует свое освещение (яркий экран, подсветка и др.), следует уделять внимание отсутствию контраста с близстоящими источниками (например, настольные лампы). Чтобы этого избежать, рекомендуют ставить лампы за устройство.

Искусственный и естественный свет должны иметь одно направление.

Даже цвет освещения не стоит оставлять без внимания. Он имеет свое психологическое значение. Если освещение в небольшой площади, рекомендуется

уделить внимание теплым тонам, ближе к желтому или красному цвету. И как было сказано выше, важна правильная направленность света, например, в офисах должно быть «световое пятно», которое будет играть роль в таких факторах как здоровье сотрудника, уют, удовлетворение и повышение результативности труда.

Как вывод можно подчеркнуть: все компоненты оснастки рабочего места должны быть эргономичны, эстетичны, безопасны для работы, создавать необходимые условия труда, которые не скажутся отрицательно на здоровье, утомляемости и настроении сотрудника, что в последствии не скажется на эффективности его деятельности.

Перед тем, как запускается само рабочее место в обиход, проводится тщательное планирование, дабы избежать всех тех проблем, что могут быть связаны с шумом, освещением, микроклиматом и другими компонентами, в будущем. Планировка – это и есть пространственное расположение всех составляющих рабочего места на производственной или вспомогательной площади.

Вешнякова Т.С разделяет следующие виды планировок рабочих мест [5]:

- Общая. Это пространственно-технологическое размещение на всей территории.
- Частная. То же самое размещение, но локально - на площади рабочего места непосредственных элементов.
- Внутренняя. Частная планировка инструментов, материалов, света и других приспособлений, необходимых для трудовой деятельности.

Правильная планировка, включающая в себя принципы рациональности и эргономичности, обеспечит выполнение трудовых операций, что закреплены за каждым работником, способствует экономии энергии человека при перемещениях и работе с инструментом труда, подразумевает безопасность этого самого труда, даст условия для правильной рабочей позы и максимально эффективно организует использование площадей. Чтобы это все существовало, важно

установить четкий закрепленный порядок размещения документов, инструментов, деталей, заготовок, управленческих механизмов, сырья и другого.

Самое важное при размещении мест на участке или другой иной производственной площади – это характер будущего производства и характер процессов, что будут выполняться на данной площади. При поточно-массовом производстве, например, применяется анализ технологии, маршрут движения деталей, транспорта, прямооточность грузопотоков, устранение встречных движений и т.д.

При индивидуальном мелкосерийном производстве на специализированных участках формируются однородные рабочие места.

Не стоит забывать о техниках безопасности, располагать места рядом с огнеопасными и взрывоопасными веществами или приспособлениями. Изолирование от нагревательных, пылеобразующих оборудований, а также от оборудования, которое нужно для выполнения особо точных работ [26, 177].

Шипунов В.Г. выделяет основные правила, которые важны при размещении всех средств оснащения. Они включают в себя специфику рабочего места [34, 111]:

1. рабочее место должно быть заполнено лишь необходимыми инструментами, предметами или деталями.

2. и все эти инструменты должны располагаться в зоне досягаемости работника. Эти зоны подробнее описаны в требованиях атропометрии.

3. чем чаще используется предмет, тем ближе он должен располагаться к сотруднику, и наоборот.

4. то, что берут левой рукой – лежит слева, что берут правой - справа.

5. то, что используется последовательно, должно лежать рядом, желательно именно в последовательности применения, чтобы избежать лишних движений рук.

6. оргтехоснастка и предметы труда эргономично, чтобы рабочий избегал лишних движений рук, переключиваний, обратных движений и др.

7. у каждого элемента рабочего места должно быть свое определенное место.

8. вся организация, в том числе обслуживание, должны быть построены на санитарных нормах и стандартах безопасности.

Очередным выводом является: цель организации условий труда — создание условий, необходимых для достижения высокой социально-экономической эффективности трудовой деятельности.

И эта эффективность может быть достигнута только при применении определенных принципов организации обслуживания рабочих мест:

- Предупредительность обслуживания. Это обеспечение работ еще до того, как процесс прервется на обслуживание рабочего места. Направлен на предотвращение большого процента таких ситуаций.
- Оперативность обслуживания. Это скорость обслуживания. Чем выше скорость, тем быстрее место вернется к эксплуатации, тем ниже будут временные и трудовые потери, сократится простой производства.
- Комплексность обслуживания. Оно должно быть не только быстрым и своевременным, сколько разносторонним и охватывать все и сразу потребности вне зависимости от вида рабочего места.
- Плановость обслуживания. Ни одно обслуживание не должно стать спонтанным при правильной организации. Все должно быть прописано, распланировано, рассчитаны сроки, ответственные и затраты.

Если раньше на производстве существовало только дежурное обслуживание – обслуживание по вызову на конкретную точку, в котором игнорировался принцип предупредительности и плановости, то с течением прогресса, установлено стандартное обслуживание, которое учитывает все эти принципы, основано на расчетах и происходит по строго регламентированному плану.

Эффективные решения, которые принимаются в сфере организации рабочего места, основаны на разработанных типовых проектах, которые уже были

применены ранее в других организациях, и показали себя как рациональный и прогрессивный подход.

Типовой проект организации труда – это уже существующих передовой опыт, затрагивающий организацию, условия труда и прочие моменты. Именно в этих проектах можно получить все ответы на поставленные вопросы оснащения и планирования рабочего места, его контроля и обслуживания.

### 1.3. Влияние условий труда на трудовую деятельность

Рассматривая условия труда и его охрану в рыночной экономике особое внимание необходимо обратить на экономические аспекты. Как было на примерах показано в п. 1.2, осуществление мероприятий по улучшению условий труда и охраны труда оказывает влияние как на экономические, так и на социальные составляющие трудовой деятельности [17, 156].

Выделяя положительные экономические результаты, можно прийти к следующим категориям:

- повышение производительности и эффективности труда (как следствие, увеличение выручки, снижение затрат)

- рациональное использование основных производственных фондов (как материальных, так и временных)

Если конкретизировать, то повышение производительности и эффективности труда приводит к сокращению затрат времени на производство единицы продукции, увеличивает эффективность использования рабочего времени в связи со снижением потерь из-за нетрудоспособности и травм или просто ежедневных энергозатрат при работе.

Так же увеличение производительности труда приводит к высокому качеству продукции или услуг, а сокращение затрат рабочего времени приводит к уменьшению себестоимости продукции.

Представим выводы приведенных исследований, которые описал в своей работе Кобец Е.А. [18, 170]. В итоге весь комплекс проведенных мероприятий в

системе условий труда обеспечивает прирост производительности более чем на 15-20%.

Структурируем этот показатель по отдельным категориям:

1. улучшение освещения рабочих мест увеличивает эффективность трудовой деятельности на 6-13% и сокращает брак на 25%

2. сама организация рабочего места, спланированная рационально и эргономично, повышает производительность труда на 21%, а психологически обоснованная окраска рабочих помещений - на 25%.

3. Фонд рабочего времени может быть увеличен за счет сокращения времени временной нетрудоспособности работника, которая появляется вследствие болезней или производственных травм.

4. Соответственно п.3 потери времени по этим причинам составляют около 3% годового фонда при внедренных мероприятиях, и 5-10% при игнорировании неблагоприятных условий труда.

5. Как следствие проведенных мероприятий по совершенствованию условий труда, выявилось снижение текучести кадров. Причиной массовых увольнений, например, в производстве, по причине «неблагоприятные условия труда» составляет до 20% выявленных, а в строительстве более 25% [17].

И сами сотрудники уже понимают важность окружающей атмосферы и в состоянии рационально оценить ее значимость в трудовой деятельности. Одними из результатов опросов сотрудников являются следующие показатели: отмечено влияние рационального освещения (64 % опрошенных), температуры воздуха рабочей зоны (73 %), а также чистоты воздушной среды (83 %) на работоспособность.

Уже упоминалось, что личные факторы, например, работоспособность, и социальные факторы напрямую влияют на повышение или снижение экономических результатов. Рост эффективности труда связан со снижением потерь рабочего времени (нетрудоспособность, неэргономичность телодвижений).

Обратные же результаты несут за собой неблагоприятные условия: утомляемость работников, напряжение организма, нарушение здоровья – зрения, слуха, опорно-двигательной системы и других органов. Экономически это выражается в недостаточном производимом продукте, нерациональное использование рабочей силы, снижение производительности и эффективности, задержка с введением новых резервов фонда.

Что касается социальных факторов, то их влияние может быть также положительным и негативным. К положительным относятся: положительное удовлетворительное влияние на здоровье человека, на развитие и прогресс его личности, социальная активность сотрудника, удовлетворение его потребностей (в условиях труда и других потребностях, связанных с условиями труда).

Негативные последствия состоят из противоположных факторов. Это снижение творческого потенциала, снижение заинтересованности в труде, ухудшение дисциплины, рост текучести по причине неудовлетворительных условий труда [17].

Также в качестве негативных последствий могут выступать и ухудшающееся здоровье работников, влияющее на экономические издержки, осложнение демографической ситуации, развитие кадрового потенциала в стране или регионе [38].

Работодатели многих стран уделяют внимание предупреждению стресса на рабочем месте, связанного с условиями труда на рабочем месте, и профилактике его неблагоприятных последствий. Ставшая актуальной проблема, показала свою важность, и Федерация Независимых Профсоюзов России начала предлагать определенные меры, которые будут предупреждать и снижать стресс, который возникает в результате трудовой деятельности, в том числе и связанный с условиями труда и обслуживанием рабочего места, что рассказано в статье Хасяновой Э.Н. [33].

Но тем не менее в настоящий момент обстановка в Российской Федерации с условиями труда и их охраной довольно напряженная, а ситуация остается на

месте и очень медленно идет в сторону улучшения. Улучшение условий труда только начинает показывать свою важность и влияние на экономические показатели производства. Тем не менее некоторый ряд позитивных изменений в отдельных срезах производства уже производятся и имеют свое влияние. Например, уже повсеместно известно, что состояние ораны труда влияет на производительность, к негативным последствиям относятся потери, описанные выше – травматизм, заболеваемость, текучесть персонала, снижение престижа и конкурентоспособности предприятия.

Так же на предприятиях стали популярны принципы эргономики, хотя и довольно в ограниченном порядке, несмотря на огромный потенциал ее внедрения и прогнозируемого повышения производительности. Недостаточное внимание к этим принципам на рабочих местах ведет к росту несчастных случаев на предприятии и прогрессу профзаболеваний.

Проведенные зарубежные исследования показали, что 29% несчастных случаев на производстве каким-либо способом связаны с недочетами и неисправностями орудий или средств труда, нерациональной организацией и неудовлетворительным оснащением и обслуживанием рабочих мест. Во многих странах между эргономикой и рабочим местом существует огромная пропасть, практически исключена какая-либо экономическая связь. Но тем не менее сейчас эргономика часто находит отражение в докладах по несчастным случаям, профзаболеваниям, травмам, неудовлетворенным условиям труда. Анализ показывает, что эти моменты уже имеют место быть и в российских организациях. Наиболее популярно это в более крупных организациях со сложной системой управления, где основным элементом является человек-оператор, например, система управления самолетами, диспетчера ведомств, вокзалов и др.

В эргономику рабочего места включены все его составляющие, такие как оснащение, инструменты, предметы труда, освещение, дизайн рабочего места, состояние самого помещения, мебель, цвета вокруг, контроль за опасными субстанциями, состояние этих самых предметов и материалов, все оборудование и



техника, станки, машины, их соответствие всевозможным нормам (санитарно-гигиенических, техник безопасности и т.д.), охрана здоровья, обслуживание рабочего места. Около 42% происшествий связаны с несовершенством технологий, более 36% с недостатками средств труда.

И как было описано выше, сейчас эти направления начинают развивать, это вызвано требованием времени, от многих, связанных с этим решений зависит производительность труда. Ситуация с условиями труда настолько актуальна, что требует к себе повышенного внимания и немедленного решения проблемы, так как именно на них увязана такая важная в современном обществе стезя, как имидж и конкурентоспособность, а также привлекательность труда для сотрудников и их интерес к работе.

Сложившееся положение обязывает организации уделять должное внимание существующему положению условий труда и реорганизовать системы управления и организации работы по охране труда практически с источников. Это может происходить постепенно, но уверенный и целенаправленный переход от реагирования на уже случившийся случай до предусмотрительного процесса и полному контролю над ситуацией, благоприятно скажется на социальной и экономической сфере предприятия. Поставленную конкретную цель предприятие может выполнить с помощью построения системы управления рисками, рациональной разработке системы организации рабочих мест и контроля условий труда, используя опыт других предприятий.

Когда формируют саму систему управления рисками на производстве, в нее включают правовые, санитарно-гигиенические, технологические, социальные, экономические и эргономические меры, которые в общем комплексе способны минимизировать воздействие неблагоприятных элементов в ходе трудовой деятельности на здоровье, настроение, состояние работника и его удовлетворенность трудом.

Профессиональный риск оценивают в три этапа. Эта оценка производится как для групп, так и для индивидуума:

1. первый этап. Сюда включаются следующие мероприятия: осмотр рабочего места (анализ опасных и вредных факторов, которые есть или могут возникнуть), определение видов работ (основной упор идет на предотвращение опасности и возникновения вредных факторов);

2. второй этап. Подразумевает всевозможный сбор информации об выявленных опасных и вредных факторах, анализ риска и рекомендации по предотвращению;

3. третий этап. Оценка и расчет возможностей по устранению этой опасности, ее снижения и влияния на здоровье.

Приоритетами при выборе мероприятий по предотвращению рисков должны быть следующими:

- устранение изоляция опасного фактора;
- борьба с фактором опасности с корня проблемы, от источника;
- снижение уровня опасности или стремление обезопасить трудовую деятельность различными мероприятиями;
- использование технических средств понижения степени воздействия опасности;

Главным принципом всегда будет являться существующая политика руководства в организации, которая будет направлена на снижение уровня опасности, возникновения риска и ухудшения здоровья сотрудников, изучение опыта других организаций и внедрение конкретных мероприятий на практике. По Трудовому кодексу РФ работодатель имеет право принять локализованный акт для решения проблем организации, связанных с условиями труда, возникновения рисков на производстве и др. В этих актах должны быть четко описаны цели внедренного акта, а та же технологию профилактики – определенные мероприятия для предотвращения рисков, снижения травматизма, сохранения здоровья и повышения удовлетворенности персонала трудом. Но надо учитывать, что какой бы не ставил цель руководитель, ее достижение возможно только при участии трудового коллектива в воплощении этих описанных идей. Они должны

соблюдать правила безопасности труда для предотвращения чрезвычайных ситуаций, и роль общественности должна постоянно возрастать, потому что только так возможно воплощение идеи, которая приведет к повышению производительности труда, благосостоянию работников и в итоге повысит экономические показатели организации [38].

В заключении теоретической части можно выделить – организация труда немаловажная часть производственного процесса. Ее объемная составляющая – условия труда – играет огромную роль в осуществлении основных планов организации любого типа, то есть повышению эффективности труда работника и как следствию, повышению производительности. В настоящее время все больше работодателей обращают внимание на условия труда их сотрудников, как и сами сотрудники все чаще выбирают условия труда основным показателем удовлетворенности их трудом, наряду с материальной мотивацией, карьерным ростом и другими параметрами.

## ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ СИСТЕМЫ УСЛОВИЙ ТРУДА КОНДИТЕРОВ ООО ТПП «АССОЛЬ»

### 2.1 Характеристика ООО ТПП «Ассоль»

ООО ТПП «АССОЛЬ» расположено в Челябинской области в городе Коркино по адресу 30 лет ВЛКСМ, 126а корпус 10. Предприятие занимается изготовлением кондитерской продукции, хлебопекарных изделий. На ООО ТПП «АССОЛЬ», вырабатывающем кондитерские изделия с кремом, оборудованы отдельные помещения для:

- суточного хранения сырья с холодильными камерами для хранения скоропортящегося сырья;
- растаривания сырья и подготовки его к производству;
- яйцебитни из 1 помещения: для хранения и распаковки яиц (с холодильной установкой), для мойки и дезинфекции яиц, для получения яичной массы;
- зачистки масла;
- приготовления крема (с холодильным оборудованием);
- варки сиропа;
- выпечки бисквитов и полуфабрикатов;
- выстойки и резки бисквита;
- обработки и стерилизации отсадочных мешочков, наконечников, мелкого инвентаря;
- обработки внутрицеховой тары и крупного инвентаря;
- мойки оборотной тары;
- хранения кроя и картонной тары, бумаги;

Ассортимент, предлагаемый изготовителем, в большей мере определяется требованиями однородности в производстве, применяемыми сырьевыми материалами, технологическими знаниями и т.д., тогда как ассортимент, интересующий покупателя, диктуется ситуацией потребления и взаимозаменяемостью товаров. Обычно потребителям нужны разнообразные товары в небольших количествах. ООО ТПП «АССОЛЬ» поставляет свою

продукцию по всей области. Продукция «АССОЛЬ» делается без применения консервантов. Поставка продукции осуществляется специально оборудованными фирменными автомобилями Газель с обязательным наличием у груза необходимых сопроводительных документов, накладной. ООО ТПП «АССОЛЬ» известно не только на территории Челябинской области, но и в Уральском регионе.

Структура предприятия ООО ТПП «АССОЛЬ» представлена на рисунке 2.1.

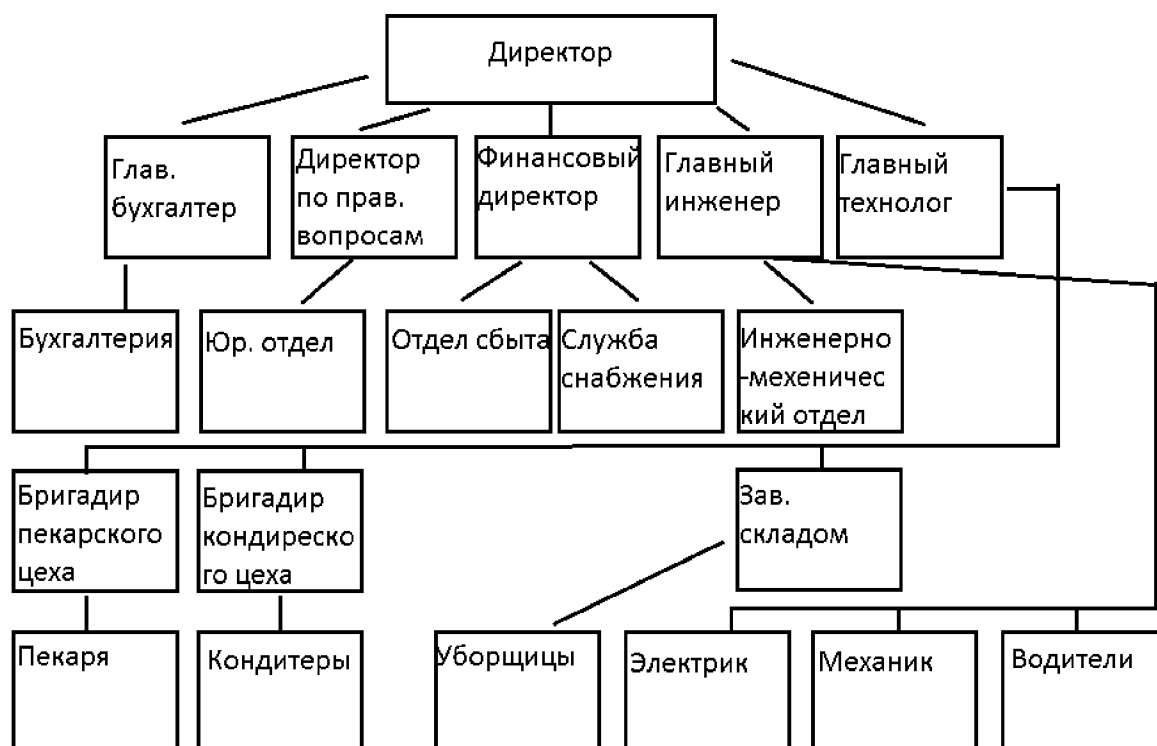


Рисунок 2.1 - Структура предприятия ООО ТПП «АССОЛЬ»

Как видно, в организации реализуется линейно-функциональная структура. Она имеет правильное соотношение функциональных и линейных элементов, тем самым отсутствует противоречие между отделами компании, каждый из которых имеет свою четко определенную задачу и обязанности. Также организационная структура соответствует отраслевой специфике и среде функционирования.

Стратегические цели организации, в соответствии со сферами ее деятельности, можно представить в виде стратегической карты предприятия ООО ТПП «АССОЛЬ».

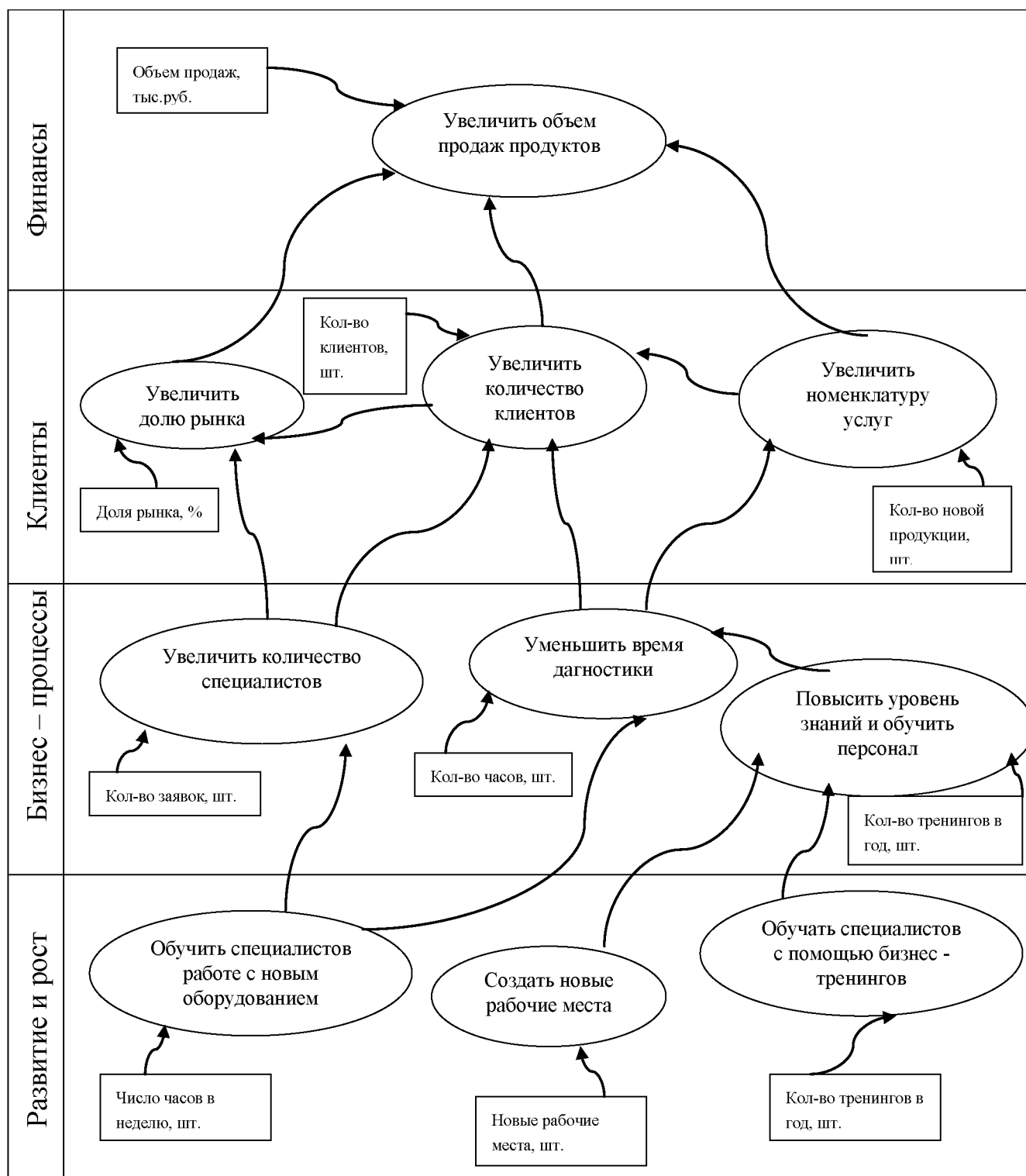


Рисунок 2.2 – Стратегическая карта предприятия ООО ТПП «АССОЛЬ»

На основании представленной карты, мы можем сделать заключение о том, что предприятие, в своей настоящей деятельности стремится к повышению эффективности своей деятельности и укреплению положения в отрасли.

Миссия ООО ТПП «Ассоль»: совершенствуя технологии производства недорогих изделий, кондитерский цех «АССОЛЬ» стремится наиболее полно удовлетворять потребности широких слоев населения в качественной и вместе с тем доступной по цене продукции, произведенной из натурального сырья. Компания осознает свою социальную ответственность по отношению к работникам предприятия и покупателям.

На предприятии работают мастера своего дела. Всего в коллективе 62 человека. Средний возраст 25-40 лет. Каждый работник выполняет свою работу согласно должностной инструкции. В зависимости от сложности работы, коллектив объединен в две бригады (пекарей и кондитеров) для того, чтобы облегчить выполнение работы. Кроме пекарей и кондитеров на предприятии также трудятся менеджеры, экспедиторы, водители, бухгалтера и юрист.

Вывод: В данном параграфе было описано предприятие ООО ТПП «Ассоль», в целях ознакомления с основными направлениями ее деятельности. Миссия показала, для чего предприятие существует на продовольственном рынке страны, и какую пользу оно приносит для общества. В последующих параграфах необходимо провести анализ финансовой эффективности предприятия, ряд анализов внешней и внутренней среды, организационно-кадровый аудит, для того чтобы понять насколько деятельность предприятия соответствует основным целям и какими ресурсами оно обладает на сегодняшнее время.

## 2.2 Анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО ТПП «Ассоль»

Что касается эффективности хозяйственной деятельности, то экономические показатели предприятия ООО ТПП «Ассоль» за период с 2014 по 2016 год, представлены в таблице 2.1.

Первое что стоит отметить так это то, что при довольно стабильном выпуске продукции, ее реализация в 2016 году падает на 23%, то есть треть произведенной продукции не было продано. Тем самым сокращается рентабельность продаж на 6%, что может говорить о потере клиентов из-за

снижения качества продукции или снижении эффективности работы персонала на предприятии.

Таблица 2.1 — Основные показатели хозяйственной деятельности ООО ТПП «Ассоль»

Наименование	2014	2015	2016	↑/↓
Выручка от реализации (тыс. руб.)	18000	21000	19500	↓
Реализация продукции, %	81	74	97	↓
Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.)	13900	15000	16500	↑
Прибыль (тыс. руб.)	4100	4900	4500	↓
Чистая прибыль (тыс. руб.)	3600	4400	4000	↓
Рентабельность продаж (тыс. руб.)	22,8	23,3	23	↓

Из приведенных данных видно, что выручка сократилась в два раза (на 3 387 018 рублей), тем самым, несущественно, сокращается чистая прибыль (на 2626 руб.). Таким образом, данные свидетельствуют о нестабильности финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия на период 2014 – 2016 гг. Пока можно предположить, что снижается эффективность деятельности сотрудников, теряется качество продукции.

Для того, чтобы более подробно разобраться в ситуации, проведем анализы внешней и внутренней среды предприятия.

Как вывод по данному параграфу, можно заключить, что экономические показатели по предприятию снижаются, это связано со снижением качества производимой продукции. Тем не менее существует определенная стратегическая цель, выполнение которой возможно только при более высоких показателях роста выручки. В дальнейших параграфах работы рассмотрим влияние, оказанное на предприятие как внешнего так и непосредственного окружения и постараемся выявить возможность выполнения стратегической цели.



Таблица 2.2 —PEST –анализ для ООО ТПП «АССОЛЬ»

Фактор	Возможность	Знак влияния	Угроза	Знак влияния
Политические факторы	1. Ужесточение законодательства в сфере налогов 2. Узкая специализация	+ +	1.Нестабильность политической обстановки в стране ведет к дестабилизации экономики. 2.Увеличение количества компаний, предлагающих одинаковые услуги, а также укрупнение компаний. 3. Увеличение доли компаний – конкурентов	– – –
Экономические факторы	Снижение учетной ставки Банка России, привлечение кредитов – расширение деятельности	+	1.Повышение процентных ставок по кредитам 2.Увеличение риска предпринимательской деятельности 3.Рост уровня инфляции. 4.Снижение уровня доходов населения	– – – –
Социокультурные факторы	1.Повышение жизненного уровня населения Урала. 2.Возможности расширения услуг	+ +	1. Сильное влияние сезонности предоставляемых услуг. 2. Слабо развитая реклама	– –
Технологические факторы	1. Мощное технологическое перевооружение компании, рост производительности, изменение стратегической политики позволит увеличить свою долю рынка	+	Уменьшение доли рынка за счет того, что конкуренты уже пользуются программным обеспечением, позволяющим обслуживать клиентов за меньшее время	–

Таким образом, отметим основные направления для противодействия угрозам внешней среды: стабилизация управленческой системы, увеличение доли рынка путем предоставления новых услуг, реклама, мотивация персонала.

Наиболее значимыми факторами являются социально-демографические и экономические факторы. Так как они наибольшим образом влияют на спрос и на возможности ООО ТПП «Ассоль».

В ООО ТПП «Ассоль» применяется стратегия развития рынка, так как компания нацелена на продвижение и распространения продукции по всей России.

Что касается угроз со стороны появления новых конкурентов, а также воздействия клиентов, поставщиков и конкурентов на финансово-хозяйственную деятельность ООО ТПП «Ассоль» то:

1) Угроза появления новых конкурентов незначительна (5%), поскольку данную отрасль можно охарактеризовать довольно высокими входными барьерами, характеризующимися большими финансовыми и временными затратами, сопряженными с получением лицензии, арендой/выкупом и обустройством помещений и т.д. Но, тем не менее, имеют место быть спекулятивные действия перекупщиков сырья в сезоны климатического кризиса, которые продают товар по низким ценам в сравнении с ведущими лидерами на рынке мукомольного и крупяной промышленности.

2) Невысока и угроза появления товаров/услуг-заменителей (0%), так как предприятие объединяет в себе выпуск тортов, кондитерских изделий и т.д.

3) Рычаги воздействия покупателей очень высоки (30%), так как их спрос и возможности пойти к другому продавцу без существенных затрат, приводят к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг. К тому же, средства покупателей являются главным источником финансирования деятельности. Люди переключатся на другую продукцию, поскольку конкурентов достаточно много на рынке. Так что поднятие цен на продукцию, это, прежде всего, удар по предприятию, а не по покупателю.

4) Рыночная власть поставщиков воздействует на конкурентную борьбу в отрасли (15%), главным образом, с помощью двух средств - цены и качества

поставляемых товаров и оказываемых услуг. На 2016 год цены на сырье согласно Росстату снизились за тонну. Недоброкачественность поступающих товаров случается, но относительно редко. В остальном давление поставщиков не велико, так как их количество не ограничено.

5) Влияние конкурентов на отечественном рынке очень высоко (60%), так как основными конкурентами на рынке сегодня являются ОАО «Хлебпром» (торты, пирожные и профитролы торговой марки «Mirel», заслужившие признание как среди покупателей, так и среди профессионалов-пищевиков).

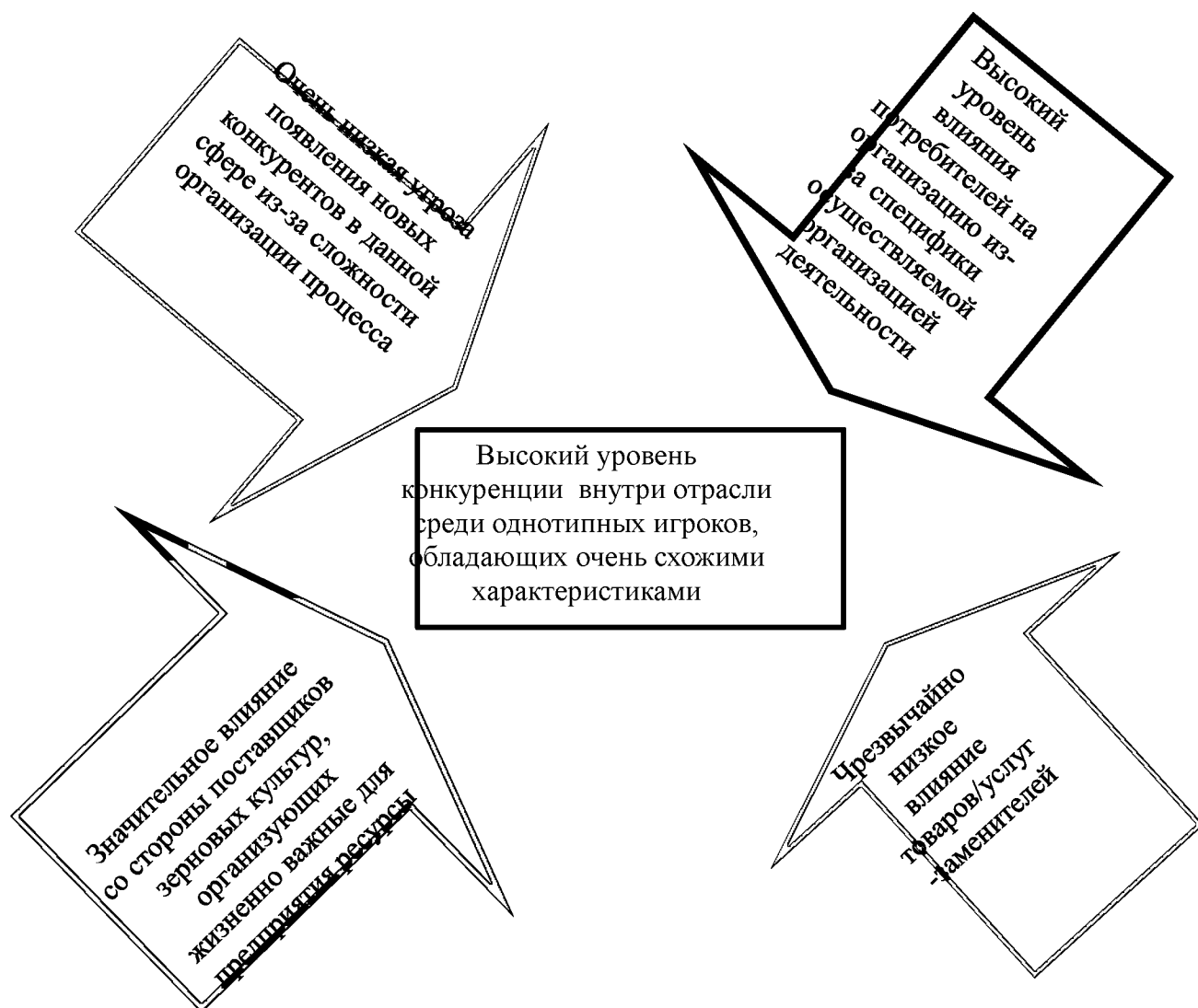


Рисунок 2.3 — 5 Сил Портера (степень влияния компонентов)

Далее проведем анализ портфеля продукции методом БКГ (Бостонской консультативной группы), которая позволит классифицировать продукцию по ее

доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли.

Основные виды реализуемой продукции:

- торты (бисквитные, блинные, свадебные и на заказ, суфле и т.д.);
- кексы, рулеты, пирожное, печенье;
- десерты;
- сдоба.

Каждый вид производимой продукции реализуется в разном объеме, в зависимости от производственных мощностей предприятия и спроса потребителей. Причем с каждым годом динамика реализации меняется.

Торты на предприятии имеют высокий объем продаж и относительно высокую долю рынка, которую нужно сохранять. Несмотря на привлекательность данного товара, рекомендуется не увеличивать долю в продуктовом портфеле, а остановиться на уровне 40%, так как требует существенных инвестиций для обеспечения такого темпа роста. Торты, согласно Бостонской матрицы, можно отнести к категории «Звезды».

Десерты относятся к категории «Дикие кошки», которые необходимо постепенно переводить в «Звезды», так как их доля на рынке это позволяет. Для этого требуется немалое инвестирование в рекламу данного продукта и по возможности улучшение его качества и ассортимента.

Сдоба, кексы, рулеты, пирожное, печенье имеют относительно высокую долю рынка, но низкий темп роста объема продаж. Они относятся к «Дойным коровам» и поэтому их нужно беречь и по максимуму контролировать (см. рисунок 2.4).

Анализируя продуктовый портфель можно сказать, что продукция ООО ТПП «Ассоль» обладает теми чертами, которые обеспечивают здоровый рост предприятия. Но и есть необходимость в снятии вложений с товаров, которые не приносят существенных инвестиций и не пользуются спросом у потребителей.

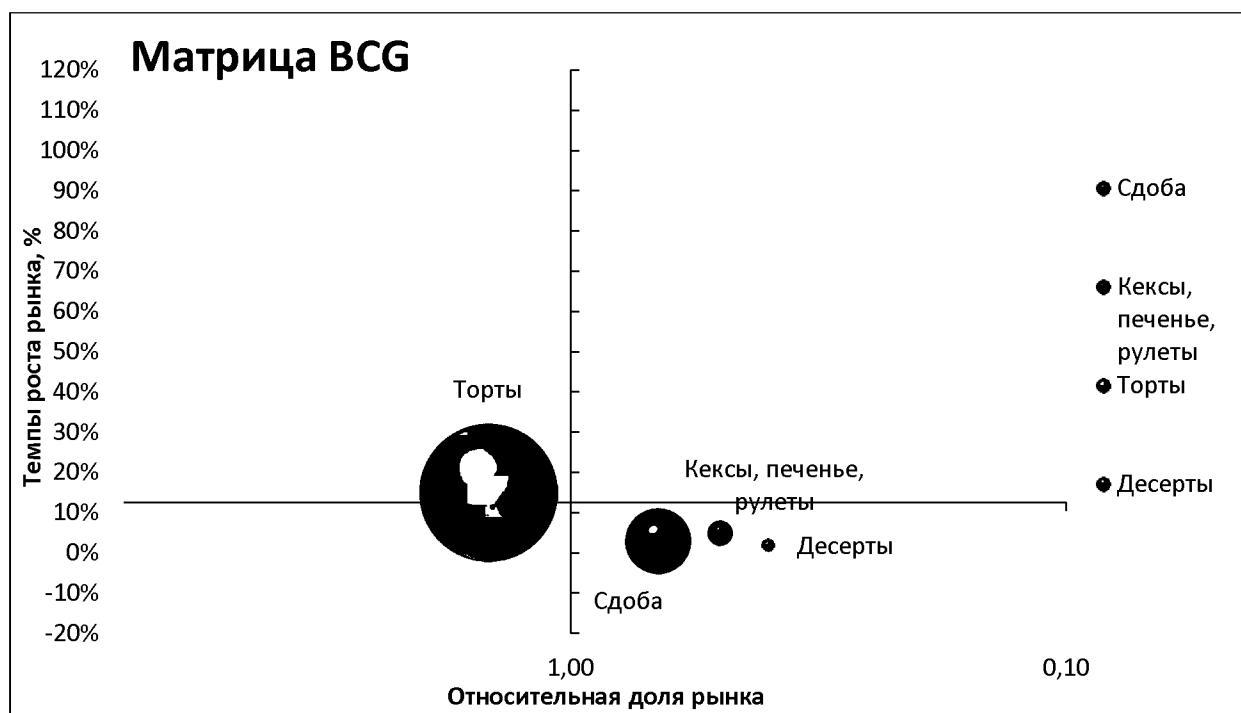


Рисунок 2.4 — Матрица БКГ

Также хотелось бы отметить, что снижение покупательской способности населения на 20% может значительно снизить потребление товаров со стороны покупателей, но не стоит экономить на важных ингредиентах, поскольку в настоящее время первостепенное значение потребители уделяют качеству продукции.

Для выявления основных проблем во внутренних подсистемах проведем SNW-анализ. Данный анализ качественно оценивает состояние внутренней среды организации по определённым позициям. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Исходя из представленных данных следует, что на предприятии в категории высшего звена работают сотрудники высокой квалификации, с богатым опытом работы. Однако предприятие испытывает дефицит производственного персонала с опытом работы и ответственным отношением к выполняемым функциям.

Таблица 2.3 - Стратегический SNW-анализ внутренней среды ООО ТПП

«АССОЛЬ»

№ п/п	Значимые параметры в деятельности предприятия	S			N	W			Комментарий
		3	2	1	0	-1	-2	-3	
1.	Стратегия организации	К			О				Цели развития организации хорошо сформулированы, прописаны планы, руководство видит перспективы развития, цели, задачи и миссия предприятия хорошо сформулированы
2.	Организационная структура	К		О					Оптимальная оргструктура предприятия, отвечающая целям деятельности
3.	Перспективность отрасли	О	К						Отрасль перспективна, рынки сбыта расширяются
4.	Общее финансовое положение, в том числе:		К	О					Нормальное финансовое состояние с эпизодическими задержками платежей
5.	Уровень бухгалтерского учета	К			О				Бухгалтерский учет ведется в соответствии с особенностями сферы деятельности организации
6.	Качество УП			О				К	В системе работы с кадрами наблюдаются проблемные области по ряду подсистем (особенно в подсистеме мотивации и условий труда персонала)
7.	Конкурентоспособность продукции		К		О				Продукция высокого качества и отвечает требованиям рынка
8.	Использование технологий		К		О				Широкое применение новых технологий, оборудования.
9.	Уровень менеджмента		К		О				Состав топ-менеджмента имеет богатый опыт в области управления предприятиями
10.	Известность товарного знака, политика распространения бренда			К	О				Известен в регионе
11.	Качество персонала				О		К		Нехватка опытных специалистов
12.	Сбыт	К			О				Налаженные каналы сбыта
13.	Репутация на рынке	К			О				Организация зарекомендовала себя как надежного производителя и контрагента
14.	Репутация как работодателя				О			К	Наблюдается высокий уровень текучести кадров

К - для рассматриваемой компании

О - среднее значение по отрасли

По результатам анализа можно выделить – самой проблемной зоной является персонал организации, когда как маркетинговые показатели, финансовые показатели и бизнес-процессы почти соответствуют запрашиваемому уровню.

Таким образом, к «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся:

1. Текучесть кадров
2. Условия труда
3. Оценка качества работы персонала
4. Мотивация и стимулирование персонала
5. Квалификация персонала

По многим другим показателем предприятие приближается к среднеотраслевому показателю или превосходит его.

Модель «7S», во-первых, показывает важность учета при определении стратегии качества работы и квалификации сотрудников, т.е. навыков и совместных ценностей, выражающих человеческие отношения и личные потребности работников, имея в виду организационную культуру предприятия; во-вторых, модель устанавливает зависимость навыков и совместных ценностей от таких факторов, как:

- структура (организационные схемы, иерархия в организации, положения и инструкции, правила и т.п.);
- система (потоки работ на предприятии, порядок и процесс их выполнения, учет и контроль);
- сотрудники (определение необходимого предприятию штата работников – количество, профессии, квалификационный, культурный уровень, профессиональная пригодность и пр.);
- стиль (личный стиль руководства и характер поведения всех работников предприятия).

- Важность модели «7S» заключается в том, что в процессе стратегического планирования уделяется больше внимания установлению связей и согласия между всеми работниками с учетом их интересов. Вместе с тем, она не дает четкого руководства по разработке стратегии и развитию бизнеса, но позволяет выработать целостный взгляд на эффективность деятельности предприятия.

Результаты оценки предприятия ООО ТПП «АССОЛЬ» по модели «7s mckinsey» представлены на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 — Результаты оценки предприятия ООО ТПП «АССОЛЬ» по модели «7s mckinsey»

Стратегия подсказывает предприятию, как оно должно приспособливаться к окружающей среде и использовать свой внутренний потенциал. Анализ суммы



навыков помогает решить, как следует воплощать стратегию в жизнь с учетом совместных общепризнанных ценностей.

### Структура

Структура организации – это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Управление в обществе с ограниченной ответственностью ООО ТПП «АССОЛЬ» осуществляется единолично - директором. Организационная структура ООО ТПП «АССОЛЬ» - линейная. Основу линейной организационной структуры предприятия составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Непосредственно директору подчиняется главный бухгалтер, который несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Директор по правовым вопросам, который подчиняется непосредственно директору предприятия, отвечает за:

- подбор, оформление и комплектование компании кадрами всех необходимых категорий, профессий и специальностей в соответствии со штатным расписанием;
- оформление приема на работу, перевода, увольнения, отпусков работников в соответствии с Трудовым кодексом РФ и инструкциями;
- оформление, хранение и выдача трудовых книжек, своевременное занесение в них необходимых записей;
- оформление пенсий работникам компании;
- организация учета отпусков и отгулов работников;
- ведет установленный учет и отчетность по кадрам, осуществляет выдачу справок, характеристик и других документов по запросам работников и других организаций;

- организует работу военно-учетного стола;
- ведет оформление документов на получение полисов обязательного медицинского страхования;
- ведет персонифицированный пенсионный учет работающих;
- ведет статистику службы кадров.

Подчиняясь директору, бригадиры руководят различными группами рабочих (пекаря, кондитера). Директор предприятия напрямую руководит водителями и экспедиторами.

#### Сотрудники и профессиональные умения

Как упоминалось ранее - число штатных сотрудников на сегодняшний день составляет 62 человека.

Весь персонал предприятия можно разделить на группы:

- кондитеры;
- «продажники»;
- инженерно-технические работники;
- управленческий персонал.

В компании развита корпоративная культура, довольно благоприятный социально-психологический климат. Дистанция между линейными руководителями и подчиненными достаточно мала, что не мешает взаимоотношениям начальник-подчиненный.

Несколько раз в году проходит обучение персонала различных структур по различным компетенциям.

#### Совместные ценности

Основными ценностями компании являются:

- Динамичное развитие
- Целеустремленность (ставить новые цели, особенно долгосрочные)
- Ответственность (за выполнение этих целей)
- Эффективность (Результат – мера эффективности)
- Партнерство (от каждого зависит все)
- Компетентность (профессионализм сейчас+стремление к совершенству)

- Экологичность (уважительное отношение к партнерам и конкурентам, репутация – конкурентное преимущество)

Принципы деятельности, выделенные в компании:

1) личность дороже профессионализма

2) не попробуешь - не узнаешь

3) опережать рынок

4) не заниматься самолюбованием (достижения прошлого не показатель.

Важно лишь настоящее)

5) не заниматься неинтеллектуальной работой (даже если работа механическая, вкладывать в нее интеллект для более эффективной работы)

6) не команда формирует цель, а цель формирует команду

7) компания – это инструмент для самореализации людей

Стратегия

Основная стратегия уже упоминалась ранее. Ее целью является совершенствование технологий производства недорогих изделий, наиболее полно удовлетворять потребности широких слоев населения в качественной и вместе с тем доступной по цене продукции, произведенной из натурального сырья.

Она включает в себя разработанные 7 стратегий:

1. Стратегия финансов (увеличение объема продаж продуктов);

2. Стратегия продвижения продуктов клиентам (увеличить долю рынка, увеличить количество клиентов, увеличить номенклатуру услуг);

3. Стратегия персонала (найм, адаптация, обучение, мотивация);

4. Стратегия системы (планирование и структура).

Сумма навыков (умения)

Персонал ООО ТПП «Ассоль» имеет такие уровни образования как: высшее, среднее профессиональное, начальное профессиональное, среднее общее. Работники в основном имеют среднее профессиональное образование (41%), остальные подразделяются на высшее образование, начальное профессиональное, среднее общее образование и другие виды. Более подробный кадровый аудит представлен в п.2.3

## Система

1. Большое количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители

2. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3. В децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

4. В компании довольно развиты системы обучения и развития персонала. Так же весьма эффективно функционирует система коммуникаций – как личных, так и информационных (локальная сеть).

Система мотивации постоянно совершенствуется и изменяется с учетом изучения мнения персонала.

## Стиль

Сотрудники работают как партнеры, руководители являются наставниками, нежели начальством с большой дистанцией. Стиль руководства демократический. Функционирует система «открытых дверей».

Стратегические ресурсы и способности влияют не только на конкурентное преимущество, но и напрямую оказывают воздействие на глобальную стратегию компании.

Выявив сильные и слабые стороны компании, которые могут являться соответственно её возможностями и угрозами на рынке, проанализируем влияние ресурсов и способностей, а также внешней среды ООО ТПП «Ассоль» с помощью SWOT-матрицы (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - SWOT-матрица ООО ТПП «Ассоль»

	<p><b>Возможности (О)</b></p> <p>1) Различные тренинги по обучению в производстве</p> <p>2) Изменение отношения государства к услугам в положительную сторону</p> <p>3) Предоставление наиболее конкурентоспособных услуг за счет индивидуального подхода к клиентам</p>	<p><b>Угрозы (Т)</b></p> <p>1) Усиливающаяся конкуренция</p> <p>2) Влияние инфляции и валютных колебаний на прибыль компании.</p> <p>3) Уменьшение покупателей</p>
<p><b>Сильные стороны (S)</b></p> <p>1) Стратегия организации</p> <p>2) Оптимальная оргструктура предприятия, отвечающая целям деятельности</p> <p>3) Сильные менеджеры у руководства</p> <p>4) Налаженные каналы сбыта</p>	<p><b>SO-стратегии</b></p> <p>1) Целеустремленно расширять рынок сбыта путем завоевания доверия качеством и приемлемой ценой</p> <p>2. Необходимо разработка стратегий развития и финансового учета с целью укрепления конкурентоспособности</p>	<p><b>ST-стратегии</b></p> <p>1. Необходима система стратегического планирования и финансового анализа</p> <p>2. Необходимо придерживаться стратегий развития рынка, развития продукта</p>
<p><b>Слабые стороны (W)</b></p> <p>1) Недостаток средств для расширения деятельности</p> <p>2) Слабая система обучения персонала</p> <p>3) Недостаточно сильная мотивация персонала</p>	<p><b>WO-стратегии</b></p> <p>1) Изучение региональных рынков конкурентов</p> <p>2) С учетом появления новых рабочих мест при расширении производства, пересмотреть систему обучения</p>	<p><b>WT-стратегии</b></p> <p>1) Поиск дополнительных видов предоставляемых услуг</p> <p>2) Дальнейшее использование инструментов кредитования</p> <p>3) Завоевание доверия потребителей надежностью и приемлемыми ценами на услуги</p>

Таким образом, по результатам произведенного SWOT-анализа ООО ТПП «АССОЛЬ» видно, что предприятию нужно повышать уровень эффективности управления персоналом, в частности повышением качества обучения персонала.

В качестве основных преимуществ предприятия можно выделить: качественную продукцию, индивидуальный подход к каждому заказчику, четко сформулированную и перспективную стратегию, сильный менеджмент современную и гибкую организационную структуру, налаженные каналы сбыта.

Данные преимущества являются неоспоримыми факторами успеха, с помощью которых предприятие сможет реализовать стратегию лидерства в производстве кондитерских и хлебобулочных изделий.

Основными проблемами являются такие показатели внутренней деятельности как: нехватка опытных специалистов и низкая мотивация персонала.

В качестве основной причины отсутствия опытных специалистов на производственных должностях и последующей низкой мотивации можно обозначить слабую систему управления персоналом (особенно в подсистеме обучения). На предприятие, при подборе на производственные должности, принимают низко квалифицированных специалистов. Именно преобразования в бизнес-процессе обучения персонала способны коренным образом изменить ситуацию.

В целом можно сказать, что ООО ТПП «АССОЛЬ» располагает достаточным потенциалом для совершенствовании системы обучения персонала, то есть для формирования корпоративного духа, снижения уровня текучести кадров, повышения эффективности использования потенциала работников предприятия.

Проанализировав сильные и слабые стороны, угрозы и возможности, мы приходим к следующим выводам. Заметно преобладание сильных сторон над слабыми, что говорит о конкурентоспособности компании. И, так как компания находится на стадии роста и развития, у нее есть много возможностей для совершенствования и развития.

Но также существуют угрозы деятельности компании, про которые всегда нужно помнить. Многие угрозы могут стать возможностями (и наоборот).

Вывод: В данном параграфе были рассмотрены внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение компанией стратегических целей.

По результатам SNW-анализа были выявлены основные слабые места и пробелы, которые могут повлиять на последующее развитие компании. Например, условия труда, оценка качества работы персонала, мотивация и стимулирование персонала, квалификация персонала.

Так же выделены и сильные стороны компании, которые помогают ей бороться с препятствиями, дают ей конкурентные преимущества и выделяют ее в

глазах потребителя из общего количества провайдеров. Это такие стороны, как клиентоориентированность - соотношение цена-качество услуг, доступность и социально-психологический климат. В компании четко структурированы миссия, цели и стратегическое планирование. Отсюда видно, что компания уделяет много внимания внутреннему положению персонала, но и старается сделать свой продукт доступным и приемлемым для потребителя.

Компания постоянно занимается исследованием рынка, анализом конкурентов.

В SWOT-анализе подробней рассмотрены сильные и слабые стороны уже во взаимодействии с возможностями и угрозами, которые характерны для данной отрасли и данного предприятия. Было выявлено, что такие факторы, как совершенствование технологий производства и использование высококачественного сырья при производстве продукции могут быть конкурентным преимуществом при наступающих угрозах на рынок кондитерской продукции, а внутренняя система развития и обучения помогает решить многие проблемы с персоналом, такие как недостаток квалификации и старение существующих кадров.

Но так же на основе изучения внутренней среды предприятия можно выявить проблемную сферу. В компании существует проблема в сфере организации персонала. Все основные минусы, как упомянуто выше, так или иначе относятся к уровню квалификации, оценке персонала, условиям труда и как следствие, высокой текучести кадров, особенно в области кондитеров. В стратегических целях компании прописана направленность на повышение мотивирования и комфортной работы кондитеров, но как видно по результатам анализов, этой цели не уделяется должного внимания.

Проведем кадровый аудит персонала организации ООО ТПП «Ассоль» и выделим основную проблему, влияющую на несовершенство данной категории, приводящей к высокой текучести кадров и низкой производительности труда кондитеров.

### 2.3 Кадровый аудит организации

Проанализируем кадровый состав ООО ТПП «Ассоль».

Как уже указывалось в п. 2.1 всего в ООО ТПП «Ассоль» числится 62 человека в штате.

В ООО ТПП «Ассоль» примерно равное соотношение женщин и мужчин.

Таблица 2.5 Соотношение мужчин и женщин в организации

Мужчины	Женщины
30	32



Рисунок 2.7 - Соотношение мужчин и женщин в организации

Далее выделим область персонала по уровню их квалификации. За показатель возьмем наличие среднего профессионального образования.

Как видно из рисунка среднее профессиональное образование наличествует у 41,5 % персонала. Остальные 58,5% персонала имеют высшее, неполное высшее, начальное профессиональное, основное общее образование.

Таблица 2.6 - Квалификация персонала

Среднее профессиональное образование	Другой тип образования
26	36



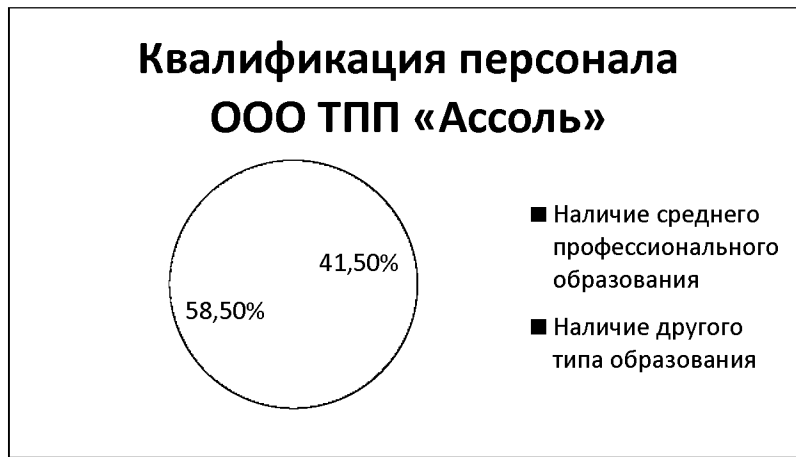


Рисунок 2.8 - Квалификация персонала штатного состава

В организации работают люди от 19 до 50 лет. Так же есть двое сотрудников, чей возраст составляет 60 лет.

По возрастным категориям персонал ООО ТПП «Ассоль» разделен на следующие интервалы.

Таблица 2.7 - Возраст сотрудников штатного состава

19-22	23-33	33-43	Старше 43
7	47	6	2



Рисунок 2.9 - Возраст сотрудников ООО ТПП «Ассоль»

Как видно из диаграммы, основу персонала составляют сотрудники от 23 до 33 лет. Ими являются 47 сотрудников. Они присутствуют во всех отделах, имеющих в организации.

Персонал, чей возраст составляет до 22 лет, в основном занимает должности низшего звена, которые зачислены в штат.

Персонал в возрасте от 33 до 43 лет по большей части является сотрудниками бухгалтерии, инженерами, кондитерами, так же в эту категорию входят некоторые руководители отделов.

К категории «старше 43 лет» относится большая часть руководящей ветви организационной структуры, так же туда попадают некоторые менеджеры отдела сбыта.

По стажу работы в организации выделены следующие критерии: меньше года, 1-2 года, 3-4 года, 5-7 лет. Так как официально ООО ТПП «Ассоль» существует со второй половины 2006 года, отсюда и идет отсчет.

Таблица 2.8 - Стаж работников ООО ТПП «Ассоль»

Менее года	1-2 года	3-4 года	5-7 лет
6	31	14	11

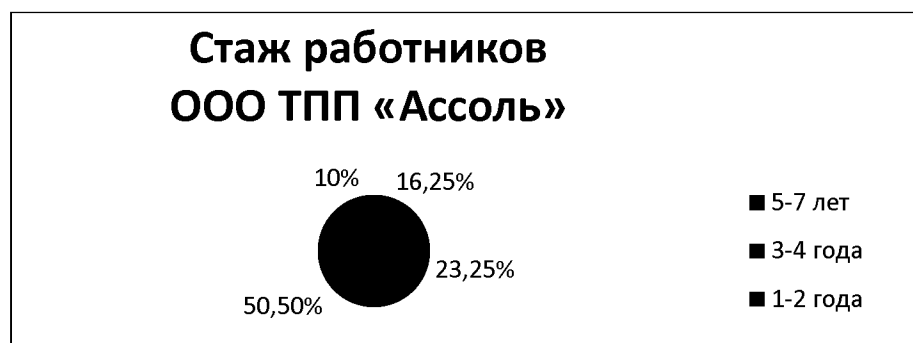


Рисунок 2.10 - Стаж работников ООО ТПП «Ассоль»

Как видно, основной состав сотрудников, это люди, работающие в компании не более 2х лет.

К категории сотрудников, работающих в компании более 5 лет относятся директора, юридический руководитель, главный бухгалтер, некоторые техники, инженеры и кондитеры

Общая текучесть персонала по организации составляет около 12% в год, самыми критическими показателями является текучесть кондитеров (14%). Все остальные показатели по отделам варьируются от 1,6% до 11%.

В организационном отношении управление персоналом ООО ТПП «АССОЛЬ» охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом.

Должностные оклады руководителям, рабочим и прочим работникам ООО ТПП «АССОЛЬ» устанавливаются директором на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией сотрудника.

К должностным окладам рабочим предприятия установлены следующие доплаты:

– Доплата за совмещение профессий (должностей) в размере, устанавливаемом по соглашению между руководством «АССОЛЬ» и сотрудником;

– Доплата за работу в выходные дни;

– Доплата за сверхурочную работу;

– Доплата за работу в праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются руководством «АССОЛЬ» в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ, объема работы, ее важности для текущего хозяйственного процесса, уровня профессионализма работника и др.).

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Основным условием начисления премий сотрудникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, своевременное выполнение мероприятий по охране труда, строгое соблюдение санитарного режима.

Сотрудники полностью лишаются премии в следующих случаях: совершение прогула; появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в

состоянии наркотического или токсического опьянения; распитие спиртных напитков; совершения хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено нарушение в работе.

Исходя из общего кадрового аудита можно выявить: основная проблемная часть – высокая текучесть кондитеров. Из-за неопытности новоприбывшего персонала снижается уровень производительности труда и качества производимой продукции, что мешает достижению главной стратегии ООО ТПП «Ассоль» – удовлетворение потребности широких слоев населения в качественной и вместе с тем доступной по цене продукции, произведенной из натурального сырья.

В кондитерском и пекарском цехах существует определенный план выполнения в месяц. Выполнять план в общей сложности 85% новичков-кондитеров начинают с 3го месяца (остальные 15% приходятся на более раннее или более позднее время). К этому времени уже происходит определенный процент увольнений. То есть 2 месяца идет как адаптация.

Вторая волна увольнений начинается через 6-8 месяцев, после которого остается лишь небольшой процент первоначального состава, который уже вошел в колею и справляется с уровнем плана.

Годовой план по производству продукции не может быть выполнен за счет постоянной смены сотрудников (план рассчитан при учете текучести в 7%, когда как в отделе она составляет 14%).

Используем матрицу Глайстера, которая позволяет определить место возникновения выявленной проблемы (на организационном уровне, на уровне подразделения) (Таблица 2.9).

Матрица Глайстера помогла понять, что основная проблема лежит на уровне всей организации, однако ее решение лежит на самом нижнем уровне – удовлетворенность трудом каждого сотрудника.

Таблица 2.9 - Матрица Глайстера для ООО ТПП «Ассоль»

Уровни	Проблема	Проявление проблемы	Решение проблемы	Ожидаемый результат
На уровне организации	Текучесть кадров, снижение объемов производства, «отставание» в достижении стратегической цели по производству качественной продукции	Увеличение затрат на отдел персонала, снижение объемов выручки, ухудшение репутации организации	Анализ системы управления персоналом	Снижение текучесть кадров, повышение объемов производства, улучшение репутации компании, достижение стратегических целей
На уровне управления персоналом	Увольнения кондитеров, имеющих опыт	Неэффективность работы персонала, высокая текучесть, затраты на найм	Поиск причин недовлетворенности персонала	Снижение текучесть, снижение затрат на найм, обучение и адаптацию персонала, увеличение лояльности сотрудников
На уровне индивидуума	Неудовлетворенность трудом, тяжелые условия работы на физиологическом уровне	Невыполнение индивидуального плана, недовольство персонала, текучесть кадров	Улучшение условий труда, смена графика	Выполнение планов по производству качественной продукции, удовлетворенность трудом

В отделе провели анонимное анкетирование среди сотрудников. В опросе приняло участие 27 человек разного возраста, пола, уровня образования, в числе которых было 6 человек, которые уволились по собственному желанию не ранее чем за 3 месяца до проведения анкетирования.

Образец анкеты приведен в Приложении 1[49].

Результаты опроса таковы:

1 анкета была забракована по шкале лжи.

Удовлетворенность трудом

от 10-30% - 3 человека (11%)

30-50% - 16 человек (60%)

50-80% - 5 человек (18%)

80-100% - 2 человека (9%)

При этом более 90 % принявших участие в исследовании отметили прямую связь между удобством (эргономичностью) рабочего места и качеством и эффективностью их трудовой деятельности.

Как видно по итогам удовлетворенность трудом в цехах крайне низкая. По результатам анкет выделим основные неудовлетворительные критерии в порядке убывания.

1) местоположение предприятия, условия труда и график работы, не устраивает оборудование цеха, обстановка, расположение внутри главного цеха

2) содержание труда

3) недовольны уровнем з\п, оплатой за труды

4) мотивация, гарантии

5) обучение

6) отношение руководства

7) коллектив, корпоративная культура

Как видно из результатов, суммарная часть причин увольнений или недовольства упирается даже не в систему оплаты труда или систему обучения или адаптации персонала, сколько в факторы, которые проявляют себя в период самого процесса труда, то есть – в условия труда персонала.

Выводы по главе 2.

В главе были представлена основная информация о предприятии – прописанные в уставе миссия, стратегические цели.

Для предприятия ООО ТПП «Ассоль» основным является изготовление кондитерской продукции, хлебопекарных изделий. Ассортимент, предлагаемый изготовителем, в большей мере определяется требованиями однородности в производстве, применяемыми сырьевыми материалами, технологическими знаниями и т.д., тогда как ассортимент, интересующий покупателя, диктуется ситуацией потребления и взаимозаменяемостью товаров.

Далее были проведены анализы внешней и внутренней среды.

По результатам анализов непосредственного окружения было выявлено - основные силы, воздействующие на отрасль, в которой работает ООО ТПП «Ассоль», являются потребители и конкуренты.

Так же была выявлена основная проблемная зона - персонал организации, когда как маркетинговые показатели, финансовые показатели и бизнес-процессы почти соответствуют запрашиваемому уровню.

Составляющими проблемы являются: текучесть кадров, условия труда, оценка качества работы персонала, мотивация и стимулирование персонала, квалификация персонала.

По проведенному кадровому аудиту выявлены основные проблемные подразделения – пекарский и кондитерский цеха. В них сосредоточена самая высокая текучесть. По состоявшемуся анкетированию основной причиной ранних увольнений персонала являются составляющие условий труда – обслуживание рабочих мест (оборудование, расположение, освещение, микроклимат) и график работы. По анализу рабочих мест составлены основные минусы условий труда, на которые будут направлены внутренние изменения, реализованные в предложенном проекте.

## ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА КОНДИТЕРОВ ООО ТПП «АССОЛЬ»

### 3.1 Анализ актуального состояния условий труда кондитеров

Рассмотрим подсистему составляющей организации труда - условий труда



Рисунок 3.1 - Существующая система организации труда

Необходимая часть организации труда - организация рабочих мест.



Как было описано в главе 1, рациональная организация рабочего места является важнейшим условием плодотворной трудовой деятельности, которая осуществляется в определенный промежуток времени – рабочее время.

Каждому сотруднику выделено рабочее место. Далее приведем анализ существующей организации рабочих мест для кондитеров.

Расположение. Предприятие расположено в городе Коркино Челябинской области, довольно сложно добираться до него из многих районов города и области. Время в пути до работы занимает от 40 минут до 1,5 часов.

Помещение. Пекарский и кондитерский цеха располагаются по соседству. В обоих цехах почти отсутствует дневное освещение, так как в планировке здания не предусмотрены большие окна. Таким образом, требуется дополнительное освещение.

В самих цехах располагается по 12 столов.

Оба цеха вмещают до 48 человек. В среднем работает 35-40 человек. Находиться им приходится по два человека за одним столом.

Размер. Цеха равны, составляют по 80 кв. м.

Оборудование. Сотрудникам предлагают оборудование: «орешницы» и «вафельницы», электронные весы, пластмассовые формы для выпечки, оцинкованные противни. Большинство оборудования значительно устарело и требует замены на более современное.

Микроклимат. В цехе температура зимой снижается до 20 градусов, а летом достигает 28-30 градусов.

Шум на рабочих местах. Высокий уровень шума за счет постоянной работы оборудования (работа миксеров, тестораскатки, посудомойки).

Освещенность. Освещение искусственное, тусклое, в виде одиночных ламп на потолке через каждые 3 метра.

Вторая, но не по значимости, немаловажная часть – это режим труда и отдыха сотрудников.

Рабочий день варьируется следующим образом. Введена шестидневка с плавающим выходным, каждый день по 8 часов: с 8.00 до 17.00.

Есть один перерыв на 60 минут.

Выделим основные проблемы существующих условий труда.

1) Расположение предприятия. Большому проценту сотрудников довольно долго добираться до предприятия.

2) Оборудование цеха. Столы на двух кондитеров. Теснота помещения. Отсутствие современного оборудования.

3) Освещение. Искусственное, тусклое освещение (чтобы не напрягать глаза, но в то же время неудобство при выполнении работ по украшению тортов)

4) График. Не все могут приехать на работу к 8.00. Часть персонала добирается с опозданием от 30 до 60 минут.

5) Отсутствие системы кондиционирования.

### 3.2 Разработка проекта совершенствования

Суть изменений.

1) Смена условий труда

- Оборудование
- Освещение
- Размещение мебели
- Микроклимат

2) Редактура графиков работ

- Введение гибкого графика и дополнительных 15-минутных перерывов.

Ожидаемые результаты. Повышение уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда благоприятно скажется на их удовлетворенность трудом. Вследствие, снижается уровень текучести кадров и повышается качество производимой продукции. Повышение качества производимой продукции приводит к своевременному выполнению стратегического плана.

Краткое описание ресурсов проекта. Для реализации проекта необходимо привлечение следующих ресурсов: человеческие ресурсы – проектная команда, состоящая из руководителя предприятия, начальника цеха, специалиста по работе с персоналом, бухгалтера. Также необходимы финансовые ресурсы, оценка которых будет представлена в пункте 3.3.

Заинтересованные стороны.

1. Кондитеры ООО ТПП «Ассоль». Улучшение условий труда благоприятно скажется на множестве факторов: снижение уровня увольнений, степень удовлетворенности трудом, рабочим местом, комфортность пребывания на рабочем месте, и как следствие, более качественная работа и увеличение количества клиентов.

2. Начальник цеха. Стабильное повышение качества производимой продукции и производительности труда за счет совершенствования условий труда кондитеров соответственно увеличит уровень продаж продукции, выполнение (и перевыполнения так же) поставленных планов.

3. Руководитель ООО ТПП «Ассоль». Увеличение уровня продаж влияет на процент охвата рынка, что приводит к достижению стратегической цели.

4. Руководитель проекта (в лице менеджера по управлению персоналом) и проектная команда благодаря успешному завершению проекта смогут выполнить поставленные перед ними цели, получат богатый теоретический и практический опыт, а так же повысят свой авторитет среди персонала, создадут положительный социально-психологический климат.

Критерии успешного завершения проекта:

- повышения качества производимой продукции на 20%
- снижение уровня текучести кадров на 7%
- повышение уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда по результатам повторного анкетирования на 45%

Длительность проекта. Проект рассчитан примерно на 2 месяца (9 полных недель): с 4 августа 2017 по 3 октября 2017 года.

Для анализа целей проекта используется модель дерева целей, которая позволяет учесть и существование иерархии целей. Нижестоящие цели являются детализирующими частями или предшественниками более глобальной цели. Дерево целей проекта совершенствования условий труда ООО ТПП «Ассоль» представлено на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Дерево целей ООО ТПП «Ассоль»

В соответствии с теоретическими положениями, изложенными в главе один данного дипломного проекта и учитывая проблемы и трудности, выявленные в главе два, кратко опишем сущность проекта совершенствования условий труда кондитеров ООО ТПП «Ассоль». Чтобы четко понимать, в чем заключаются изменения в условиях труда, представим измененную модель.

Повышение эффективности в течение проведения следующих мероприятий.

Освещенность. Для начала следует изменить освещение в кондитерском и пекарском цехах, сделав его более ярким, но сохраняя при этом естественность.

Оборудование. Оборудовать каждое рабочее место современными приспособлениями для изготовления кондитерских изделий. Так уменьшается срок производства продукции и повысится ее качество, а так же произойдет экономия денежных средств.

Мебель. Установить специально оборудованные широкие столы для каждого кондитера.

Микроклимат. Установка кондиционеров. Температура в цехах в разные сезоны то выше нормируемого (28 градусов при норме в 22-25 градуса), то ниже (20 градусов) так же наблюдается спертый воздух в ввиду отсутствия вентилирования.

Режим труда и отдыха сотрудников.

Ввести гибкий график труда кондитеров: начало трудового дня с 8.00 или с 9.00 в зависимости от места проживания и условий проезда. Ввести дополнительные перерывы, позволяющие снять физическую усталость. Применять рациональные режимы труда и отдыха с целью ограничения нервно-психических перегрузок.

Прежде чем проводить изменения, необходимо рассмотреть факторы способствующие изменениям или препятствующие им, т.е. движущие или сдерживающие силы изменений.

Для этого воспользуемся методом анализ поля сил К. Левина. Проведем оценку сил для данного проекта (рисунок 3.1).

К движущим силам отнесем:

1. Руководитель предприятия, заинтересованный в реализации стратегии
2. Работники, которые сами выявили недовольство условиями труда
3. Желание увеличить долю рынка
4. Желание снизить текучесть кадров кондитерского и пекарского цехов

К силам сопротивления отнесем:

1. Недостаточность финансирования проекта

2. Нежелание руководства бухгалтерии брать на себя новую функцию – расчет гибких графиков

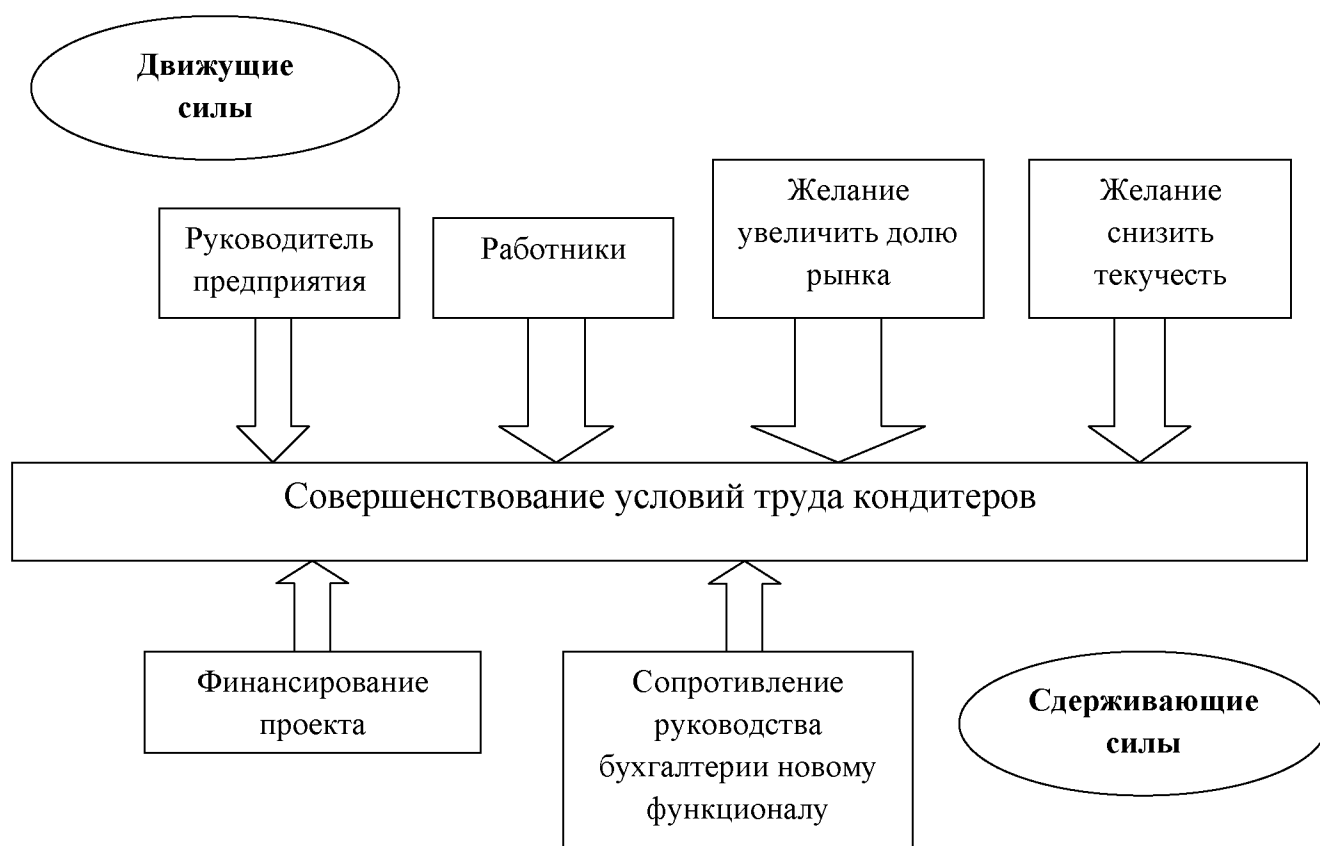


Рисунок 3.1 - Поле сил Курта Левина

Таким образом, исходя из рисунка 3.1 видно преобладание движущих сил над сдерживающими силами. Это говорит о целесообразности совершенствования условий труда кондитеров.

Определение основных факторов риска

Чтобы правильно оценить степень рискованности проекта, необходимо определить и оценить основные риски, которые его сопровождают.

Для этого воспользуемся анализом рисков проекта, представим критерии влияния и последствий внедрения проекта.

Силу влияния (последствия) того или иного риска оценим по следующей шкале: очень сильное: 1-0,8; сильное: 0,7-0,4; умеренное: 0,3-0,2; незначительное: 0,1; очень незначительное: 0,05.

Вероятность проявления события оценим по следующей шкале: очень высокая: 1-0,9; высокая: 0,8-0,7; умеренная: 0,6-0,5; низкая: 0,4-0,3; очень низкая: 0,2-0,1.

Коэффициент влияния равен: вероятность умножить на силу влияния.

Оценку рисков проекта представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка рисков проекта

№R	Риск	Вероятность	Сила влияния (последствия)	Влияние
R1	Неэффективность введенной системы измененных графиков	0,5	0,7	0,35
R2	Неодобрение проекта высшим руководством	0,2	0,8	0,16
R3	Недостаточное финансирование проекта	0,4	0,5	0,2
R4	Сопrotивление персонала введенным изменениям	0,2	0,4	0,08
R5	Проблема с временным критерием проектной группы (проект проводится в рабочее время)	0,3	0,6	0,18

Теперь для рисков, сила влияния которых больше 0,2, пропишем мероприятия по их предотвращению в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Мероприятия по снижению рисков

Перечень рисков	Возможные действия
Неэффективность введенной системы измененных графиков	Проведение анкетирования среди персонала по их пожеланиям по графику работ, поиск оптимально выгодного варианта
Недостаточное финансирование проекта	Предоставление спонсорам точного убедительного плана с точными расценками каждого пункта и расчетом эффективности от этих пунктов. Важно показать экономическую выгоду от всех проведенных действий

Необходимо сформировать проектную группу, участники которой были представлены выше как человеческие ресурсы.

Проект будет осуществляться в рамках предприятия, поэтому работа над проектом будет реализовываться как дополнительная задача в рамках

повседневной деятельности. То есть включение работы над проектом в обычный ритм деятельности. Роль и функционал каждого участника проектной группы представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Распределение ролей участников проекта

Должность	Область компетенции	Функции
Менеджер по управлению персоналом	Общее видение проекта совершенствования условий труда, которое соответствует стратегическим направлениям дальнейшего развития организации, управление проектом, контроль	Формирует общее видение/рамки проекта; Следит за временным графиком проекта, обеспечивает наилучшее использование ресурсов, обеспечивает команду узкопрофессиональными знаниями и навыками; проведение анкетирования и внутренних исследований недовольности трудом и причин увольнений; Занимается первичным принятием решений по изменениям, контактное звено с руководителем предприятия.
Начальник цеха	Проведение исследования уровня качества производимой продукции и производительности труда кондитеров	Составление графиков работ для сотрудников; Анализ уровня з качества производимой продукции и производительности труда кондитеров на нынешнем этапе, прогнозирование после изменений; Составление заказов, поиск рабочей силы для реализации технического процесса и поставщиков нового оборудования
Ведущий специалист бухгалтерии	Экономические расчеты	Расчет экономической эффективности проекта
Руководитель предприятия	Утверждение предоставленных планов	Соответствующие разрешения и распоряжения для реализации проекта

Составим матрицу ответственности (таблица 3.5).



Таблица 3.5 – Матрица ответственности

Работы	Исполнители			
	Рук. предприятия	Менеджер по УП	Начальник ОП	Ведущий специалист бухгалтерии
Следит за временным графиком проекта, обеспечивает наилучшее использование ресурсов	+	+		
Занимается первичным принятием решений по изменениям, контактное звено с руководителем филиала.		+		
Составление графиков работ для сотрудников;			+	
Создание документов, регламентирующих новый график работ		+		
Анализ уровня качества производимой продукции и производительности труда кондитеров нынешнем этапе, прогнозирование после изменений;		+	+	
Расчет экономической эффективности проекта				+
Соответствующие разрешения и распоряжения для реализации проекта	+	+		
Проведение анкетирования и внутренних исследований неудовлетворенности трудом и причин увольнений;		+		
Разработка проектирования рабочего помещения, расчет количества заказываемых единиц оборудования и столов		+		
Заказ оборудования, оформление заказа на доставку и установку оборудования		+		

Представим измененную модель условий труда



Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система организации труда

Вывод: в данном параграфе была представлена усовершенствованная система организации труда (предложения по изменению условий труда кондитеров ООО ТПП «Ассоль»), рассмотрены риски проекта и разработана матрица ответственности.

### 3.3 Расчет стоимости предложения по проекту

Составим проектную заявку (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Проектная заявка

Заголовок	Трактовка
1	2
Тема:	Совершенствование условий труда кондитеров ООО ТПП «Ассоль»
Руководитель:	Руководитель ООО ТПП «Ассоль»
Исходная ситуация:	<p>В организации существует проблема снижения качества производимой продукции и высокой текучести кадров в связи с:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Неудовлетворенностью кондитеров условиями труда</li><li>• Некомфортными условиями труда в цехе</li><li>• Необеспеченностью персонала нужным оборудованием для работы</li><li>• Неудобным графиком работы</li></ul>
Цели:	<ul style="list-style-type: none"><li>• создание благоприятных условий труда для кондитеров</li><li>• повышение степени их удовлетворенности трудом, как следствие, снижение текучести в рамках предприятия</li><li>• повышение качества производимой продукции</li><li>• достижение стратегической цели</li></ul>
Задачи:	<ul style="list-style-type: none"><li>• провести анкетирование сотрудников;</li><li>• проанализировать полученные результаты;</li><li>• сформировать проектную группу;</li><li>• разработать план по смене условий труда (оборудование, освещение и т.д.) и редакции графиков работ;</li><li>• донести до высшего руководства предлагаемые изменения;</li><li>• в случае одобрения проекта осуществить внедрение;</li><li>• анализ и мониторинг произошедших изменений.</li></ul>
Результат:	<ul style="list-style-type: none"><li>• повышения качества производимой продукции на 20% к концу 2017 года</li><li>• снижение уровня текучести кадров на 7% к 1.11.2017</li><li>• повышение уровня удовлетворенности кондитеров условиями труда по результатам повторного анкетирования на 45% к 1.11.17</li></ul>
Риски:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Неэффективность введенной системы измененных графиков</li><li>• Неодобрение проекта высшим руководством</li><li>• Недостаточное финансирование проекта</li><li>• Сопротивление персонала введенным изменениям</li><li>• Проблема с временным критерием проектной группы (проект проводится в рабочее время)</li></ul>
Бюджет:	350 700 рублей
Ограничения:	<ul style="list-style-type: none"><li>• временные;</li><li>• финансовые вложения;</li></ul>
Сроки:	2 месяца (9 недель): с 4 августа 2017 по 3 октября 2017 года.

Этапы реализации проекта (в рабочих днях).

1. Проведение анкетирования среди сотрудников (10 рабочих дней)
  - 1.1 Проведение анкетирования (5 дней)
  - 1.2 Анализ результатов (5 дней)
2. Составление плана реконструкции пекарского и кондитерского цехов (12 дней)
  - 2.1 Планирование размещения мебели (11 дней)
  - 2.2 Планирование графика работы, с учетом результатов проведенного опроса среди кондитеров сотрудниками отдела УП (11 дней)
  - 2.3 Утверждение данного проекта у руководителя предприятия, окончательное официальное формирование проектной группы (2 дня)
3. Заказ необходимого оборудования (5 дней)
  - 3.1 Выбор, заказ доставки необходимой мебели (50 кабинок, 50 стульев)
  - 3.2 Заказ кондиционеров (2 шт.)
4. Реализация проекта (15 дней)
  - 4.1 Смена мебели (5 дней)
  - 4.2 Установка мебели и оборудования в новом помещении (10 дней)
5. Внедрение новой системы графика работы (10 дней)

Представим расчет на оплату труда проектной группы по каждому пункту в виде таблицы 3.7.

Таблица 3.7 - Оплата труда участников проектной группы, руб.

Участник проекта	Выполненная работа	Оплата в руб.
Начальник цеха	Составление графиков работ	5000
	Анализ качества производимой продукции и производительности труда кондитеров	2000
Менеджер по УП	Создание документов регламентации новых графиков	2000
	Контроль за реализацией проекта, связь с руководителем предприятия	4500

Окончание таблицы 3.7

Менеджер по УП	Проведение первичного анкетирования, анализ результатов	3000
	Проведение опроса по установке новых графиков, анализ результатов	3000
	Ведение переговоров с кондитерами, организация их деятельности	1000
Ведущий специалист бухгалтерии	Выполнение расчетов бюджета проекта	1500
ИТОГО:		22000

Таблица 3.8 - Инвестиционные (единовременные) затраты

Статья расходов	Расходы, руб
1. Закуп нового оборудования с доставкой (50 столов*2700, 50 стульев*1220)	196 000
2. Кондиционеры (2 шт.*15600)	31 200
3. Оплата грузчикам (разгрузка+сбор и установка мебели)	7 000
4. Оплата техникам оборудования	6 500
5. Экспертиза по замеру шума	7 500
6. Оплата проектной группы	22 000
ИТОГО:	270 200

Суммой единовременных затрат будет 270 200,00 рублей. Бюджет проекта будет составлять сумма единовременных и текущих затрат, которые будут рассмотрены ниже.

Экономическая цель проекта – повышение эффективности деятельности кондитеров. Осуществляться это будет посредством снижения текучести персонала и повышения качества продукции путем внедрения новых условий труда и графиков работ.

Выявим единовременные и текущие затраты на проект. Результаты представим в таблицах 3.9 и 3.10 соответственно.

Таблица 3.9 – Расчет затрат по проведенным мероприятиям

Мероприятие	Затраты по неделям								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Проведение анкетирования	1500								
Анализ результатов		1500							
Составление плана реконструкции			1000						1500
Планирование размещения мебели				1000					
Планирование графика работы						2000			
Утверждение данного проекта									4500
Заказ оборудования						1000			
Закуп оборудования							236200		
Установка мебели и оборудования							13500		
Внедрение новой системы графика работы								3000	5000
Итого:	270 200 руб								

Таблица 3.10 – Эксплуатационные (текущие) затраты на проект

Критерий затрат	Затраты в руб.
Эксплуатация и обслуживание кондиционеров (замена фильтров, профилактика, очистка)	4500 ( ок. 2200 в месяц за э\э + ежемесячное обслуживание )
Э\э на площадь цеха	2700
Затраты на индивидуальное составление графиков бухгалтеру (доплата в мес.)	2500
Итого:	9700

Далее составим итоговый бюджет проекта, который учитывает все вышеперечисленные затраты на разработку, внедрение и подведение итогов проекта (см. таблицу 3.11).

Таблица 3.11 — Итоговый бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Август 2017	5000		5000
Сентябрь 2017	255700	4850	260550
Октябрь 2017	11000	4850	15850
Итого:	270200	9700	279900

Итак, общий бюджет проекта составил 279 900 рублей, такие затрачиваемые средства можно считать быстро-окупаемыми, поэтому совершенствование системы условий труда персонала даст существенный эффект в повышение эффективности управленческой деятельности предприятия.

Рассчитав все затраты мы получили, что инвестиционный бюджет составил 270 200 рублей, а эксплуатационный 9 700 рублей. Видно что затраты на реализацию проекта выше, чем затраты на его поддержание, это объясняется тем, что ранее на предприятии не использовались предлагаемые методы управления персоналом, которые требуют предварительного изучения и последующего внедрения.

Вывод по 3 главе

В третьей главе мы разработали проект по совершенствованию условий труда кондитеров ООО ТПП «Ассоль». В начале главы были прописаны ожидаемые результаты, составлено дерево целей, представленное по SMART'у. В итоге проведения мероприятий все описанные ожидания были реализованы, что привело к повышению эффективности работы кондитерского и пекарского цехов.

Нами были учтены все возможные риски проекта, движущие и сдерживающие силы, цели, была прописана схема предлагаемых изменений. Так же были выделены ресурсы проекта, назначена проектная команда, состоящая из руководителя предприятия, менеджера по работе с персоналом, начальников цехов, ведущего специалиста бухгалтерии.

Далее были расписаны все мероприятия в рамках проекта, функционал каждого участника проекта, расписаны затраты на каждое мероприятие и действие проектной группы, из чего и были посчитаны текущие и единовременные затраты.

Экономическая цель проекта – повышение эффективности деятельности кондитеров будет достигнута посредством снижения текучести персонала и повышения качества продукции путем внедрения новых условий труда и графиков работ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения дипломного проекта по совершенствованию системы условий труда кондитеров ООО ТПП «Ассоль» получены следующие данные.

Анализ литературы по проблеме условий труда на рабочих местах показал важность данного аспекта в эффективности трудовой деятельности.

Анализ деятельности ООО ТПП «Ассоль» показал, что главной экономической проблемой предприятия является снижение выручки в результате качества производимой продукции.

Анализ внешней среды характеризует ее как неблагоприятную. Изменения, которые влияют на жизнеспособность компании, находятся в экономической и социально-демографической. Изменения, происходящие в экономической среде, отрицательно влияют на отрасль, в которой находится предприятие. В социально-демографической – двухстороннее влияние. Немаловажную роль играет и технологический фактор - это прямая зависимость между развитием технологий и отраслью.

Кадровый аудит ООО ТПП «Ассоль» показал, что основная проблемная часть – высокая текучесть персонала.

Качество продукции не может быть гарантировано поскольку имеет место быть постоянная смена сотрудников (план рассчитан при учете текучести в 7%, когда как в отделе она составляет 14%).

Анализ системы условий труда и внутренне анкетирование в отделе выявил, что удовлетворенность трудом составляет от 20 до 30% более чем у 65% сотрудников.

Критерии неудовлетворенности были выявлены: расположение предприятия, оборудование цеха, освещение, график, отсутствие системы кондиционирования.

Чтобы повысить эффективность внутренних процессов управления предприятия и повысить качество продукции и как следствие объем реализации,



было предложено внедрить проект совершенствования системы условий труда кондитеров.

Ожидаемые результаты проекта: повышение уровня удовлетворенности кондитеров ООО ТПП «Ассоль» условиями труда благоприятно скажется на их удовлетворенность трудом. Вследствие, снижается уровень текучести кадров и повышается качество производимой продукции. Повышение качества производимой продукции приводит к своевременному выполнению стратегического плана.

Критерии успешного завершения проекта: повышение качества производимой продукции на 20%; снижение уровня текучести кадров на 7%; повышение уровня удовлетворенности сотрудников условиями труда по результатам повторного анкетирования на 45%.

Риски, оказывающих наибольшее влияние на проект: неэффективность введенной системы измененных графиков и недостаточное финансирование проекта.

Длительность проекта составляет 9 недель: с 4 августа 2017 по 3 октября 2017 года.

Бюджет проекта составил 279 900 рублей. Предположительно проект окупится за счет снижения текучести персонала (в первую очередь кондитеров), повышения качества производимой продукции и повышения репутации компании на рынке.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамчук, В.В. Эргономика: учебное пособие для вузов / В.В. Адамчук. - М: «Юнити-Дана», 2012. - 263 с.
2. Андреев, С.В., Ефремова, О.С. Охрана труда от «А» до «Я»: Выпуск 3 / В.С. Андреев. – М: «Альфа-Пресс», 2009. – 392с.
3. Бычин, В.Б., Малинин, С.В. Нормирование труда : учебное пособие / Ю.Г. Одегов – М: «Экзамен», 2009. - 320 с.
4. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / В.Б. Бычин. - М: «Экзамен», 2010. – 464 с.
5. Вешнякова, Т.С. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях сферы обслуживания: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Т.С. Вешнякова. – М: «Академия», 2011. – 224 с.
6. Владимирова, Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли/Л.П. Владимирова. - М: «Дашков и К», 2012.-300 с.
7. Волгина, О.Н., Пушкарёв, Н.Н., Матвеев, А.А. Мотивация труда персонала предприятия: учеб. пособие. / А.А. Матвеев. - М: «Наука», 2007. - 156 с.
8. Галиахметова, Р. А Экономика и социология труда / Р.А. Галиахметова. - М: «ЮНИТИ», 2009. – 344 с.
9. Гандина, Н.М. Экономика и нормирование труда: Учебное пособие / Н.М.Гандина. - И:«ИГЭА» 2009. - 202 с.
10. Генкин, Б.М., Петроченко, П.Ф., Бухалков, М.И. Нормирование труда. / Б.М. Генкин. - М: «Экономика», 2008. - 213 с.
11. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях: учебник для вузов / Б.М. Генкин. - М: «Норма», 2011. – 432 с.
12. Готлиб, Я.А., Девсилов, В.А., Страча, Е.С. Аттестация рабочих мест по условиям труда/ Я.А. Готлиб. - М:«Форум», 2012. - 544 с.
13. Грибов, В.Д., Жучков, Ю.Г., Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: учебник / А.Я. Кибанов. – М: «ИНФРА-М», 2007. – 584 с.

14. Дашков, Л.П., Памбухчиянц, В.К. Организация труда работников торговли: Учебник / Л.П. Дашков. - М: «Дашков и К», 2010. - 240 с.
15. Дубровин, И.А., Каменский, А.С. Экономика труда: Учебник / А.С. Каменский. - М: «Дашков и К», 2012. - 230 с.
16. Ефремова, О. С. Охрана труда. Справочник специалиста / О.С. Ефремова. - М: «Альфа-Пресс», 2012.- 824 стр.
17. Керб, Л.П. Основы охраны труда/ Л.П.Керб. - К.: «КНЕУ», 2008. – 215 с.
18. Кобец, Е.А., Корсаков, М.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: учебное пособие / Е.А. Кобец. - Таганрог: «ТРТУ», 2006. - 152 с.
19. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Вильямс. – М: «Норма», 2009. - 672 с.
20. Мисникова, Л. В. , Сныткова, Н. А. Организация труда в торговле / Л.В. Мисникова. - М: «Гревцова», 2010. - 184 с.
21. Назаров, А.Ш. Нормирование труда / А.Ш.Назаров. - Т.: «Укитувчи», 2008. - 343 с.
22. Пашуто, В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Уч.пособие для экон. спец. вузов / В.П. Пашуто. – М: «Кнорус», 2007. – 320 с.
23. Петрунникова, И.И. Заяц, И.И.История психологии[Текст] / И.И. Заяц. - Минск:«МИУ», 2009. - 650 с.
24. Рофе, А.И. Экономика труда/ А.И. Рофе. - М: «КноРус», 2010. - 400с.
25. Складьяревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник /В.А.Складьяревская. - М:«Дашков и К», 2012. -340с.
26. Смирнов, Е.Л. Справочное пособие по НОТ. 2-е изд., доп. и перераб. / Е.Л.Смирнов. - М: «Экономика», 2007. - 408 с.
27. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М: «Омега-Л», 2011. – 186 с.
28. Фильев, В. И. Нормирование труда на современном предприятии: учебное пособие. / В. И. Фильев. - М: «Новое знание», 2009. - 225 с.

29. Фабрицио, Т., Тэппинг, Д. 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место / пер. Ревина П.Р. - М: - «Институт комплексных стратегических исследований», 2008. - 149 с.
30. Фомина, В.П., Баркан, Н.А. Экономические стимулы и социальные гарантии в современных условиях: учебное пособие / В.П.Фомина. - М: «Из-во Московского государственного открытого университета», 2011. - 140 с.
31. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия: учебник / Л.А.Чалдаева. – М: «Юрайт», 2011. - 348 с.
32. Челноков, А.А. Охрана труда: учебник для вузов / А.А. Челноков, И.Н. Жмыхов, В.Н. Цап. – Минск: «Высшая школа», 2011. – 671 с.
33. Хасянова, Э.Н., Евстигнеева, Н.А. Стресс на рабочем месте // Успехи современного естествознания. 2011. № 7. с. 230
34. Шипунов, В.Г., Кишкель, Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учеб. для учеб. заведений / Е.Н.Кишкель. - М: «Высшая школа», 2009. - 271с.
35. Барбашова, Т.П., Миронов В.И. Защита трудовых прав работников [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/commlaw/820>
36. Буйских, М.А. Интернет провайдеры в Челябинске [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://chel.dk.ru/wiki/rejting-internet-provayderov>
37. Евграшина М.Н. Гигиенические факторы и мотивация [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://tim.com.ua/2009/08/hygienic-factors-and-motivation/>
38. Елин, А. М. О взаимосвязи условий труда и его производительности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.biota.ru/publish/magazine/article/300>
39. Иванова, Ю. А. Хотите уйти пораньше — измерьте температуру на работе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.rabota.ru/soiskateljam/rights/temperatura\\_v\\_ofise.html](http://www.rabota.ru/soiskateljam/rights/temperatura_v_ofise.html)
40. Красноперцева, И.В. Социально-экономические аспекты управления производительностью труда на промышленных предприятиях [Электронный

ресурс]. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskie-aspekty-upravleniya-proizvoditelnostyu-truda-na-promyshlennyh-predpriyatiyah>

41. Койбышев, Л.А. Рейтинг провайдеров в городе Челябинск [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.articles.74mail.ru/article.php?razdel=business&article\\_id=14125](http://www.articles.74mail.ru/article.php?razdel=business&article_id=14125)

42. Линден, А.Р. Как расставить мебель в офисе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.justlady.ru/articles-143755-kak-rasstavit-mebel-v-ofise#ixzz33nqHVWVWQ>

43. Лысюк, Н. Н. Условия труда на рабочих местах и их аттестация [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.kadrovik.kiev.ua/info/art47.html>

44. Маковецкий, А.П. Как нам обустроить call-центр [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.ccc.ru/magazine/depot/06\\_06/read.html?0202.htm](http://www.ccc.ru/magazine/depot/06_06/read.html?0202.htm)

45. Мангаров, Р.О. Обзор методов расчета ставки дисконтирования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.cfin.ru/finanalysis/math/discount\\_rate.shtml](http://www.cfin.ru/finanalysis/math/discount_rate.shtml)

46. Нигурин, А.В. Телекоммуникационные услуги в городе Челябинск [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.infochel.ru/intercab/artikl/6572.htm>

47. Приказ Минтруда России от 20.02.2014 № 103н. «О применении результатов аттестации рабочих мест» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_141869/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_141869/)

48. Семенова, Е.А. Аттестация рабочих мест [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.buhgalteria.ru/article/n40365](http://www.buhgalteria.ru/article/n40365)

49. Скриптунова, Е.А. Корпоративные опросы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-06-10-korporativnie-oprosy.html>

50. Строгов, П.П. Организация рабочих мест в офисе [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

<http://www.camcomp.com/organizatsiya-rabochih-mest-v-ofise.html>

51. Суетина, Л.М. Условия труда [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=37>

52. Чайка, А.А. Организация рабочего места в офисе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://chaehka.ru/obschestvo/karera/957-organizaciya-rabochego-mesta-v-ofise.html>

