

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управления персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2019г.

Повышение качества условий труда
в АО «УралАвтодор»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03 2019.1406ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/ Е.А. Резанович
«__» _____ 2019 г.

Руководитель
к.п.н, доцент
_____/ С.В. Чистякова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУ-425
_____/ А.А. Ишматова
«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСЛОВИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Сущность понятия условия труда рабочих.....	6
1.2 Особенности условий труда	18
1.3 Отечественный и зарубежный опыт совершенствования условий труда.....	21
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «УРАЛАВТОДОР»	
2.1 Характеристика деятельности АО «УралАвтодор».....	33
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «УралАвтодор».....	40
2.3 Кадровый аудит АО «УралАвтодор».....	58
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА УСЛОВИЙ ТРУДА В АО «УРАЛАВТОДОР»	
3.1 Анализ подсистемы по повышению качества условий труда в АО «УралАвтодор».....	68
3.2 Проект по повышению качества условий труда в АО «УралАвтодор».....	72
3.3 Расчет стоимости проекта по повышению качества условий труда в АО «УралАвтодор».....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	103
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А.Организационная структура АО «УралАвтодор».....	106
Приложение Б. Диаграмма Ганта проекта.....	107

ВВЕДЕНИЕ

Повышение качества условий труда в организации в новых условиях обладает довольно значительным практическим смыслом. Благодаря повышению качества условий труда в лучшую сторону возможно изменить экономические показатели деятельности предприятия, так как работник, находящийся в хороших, благоприятных условиях на рабочем месте будет лучше трудиться, возрастет производительность труда, снизится уровень заболеваемости и травматизма работников, что приведет к снижению издержек предприятия и росту экономических показателей.

Поиск новейших подходов к управлению охраной труда как на региональном, так федеральном, муниципальном и корпоративных уровнях, происходящие изменения обусловлены в экономике и социальной сфере.

Как демонстрирует отечественная и международная практика, уровень производственной опасности для профессиональной деятельности людей не только не уменьшается, но постоянно расширяется. Производственные опасности обусловлены не только и не столько видом экономической деятельности, хотя это имеет существенное влияние, сколько организацией рабочих мест и технологией выполнения различных видов работ. В современных условиях принятие Федерального закона от 28.12.2013 г № 426 ФЗ « О специальной оценке условий труда» имеет исключительно важное значение для большинства действующих производств и предприятий Российской Федерации. Это подтверждают статистические показатели по числу занятых на работах с неблагоприятными условиями труда. Проведение специальных условий труда законодательно закреплена обязанность для работодателя, результаты которой направлены на:

Совершенствование технологии и модернизацию производства, которые способствуют росту производительности труда и количество выпускаемой продукции, что ведет к увеличению прибыли, а так же сокращению компенсационных выплат и расходов на дополнительные отпуска и.т.д.

Результаты проведенной специальной оценки условий труда находят все большее применение:

- при планировании мероприятий по модернизации производства;
- при реализации мероприятий, направленных на улучшение условий труда работников занятых на работах с опасными или вредными производственными факторами;
- при определении очередности выполнения реабилитационных и предупредительных мер финансовых возможностей, а так же при целевом обеспечении работников специальной одеждой, специальной обувью, которые дают возможность снижать классы или подклассы условий труда.

Однако модернизация и улучшение условий труда не является для работодателя привлекательной процедурой, и он в ней зачастую не заинтересован. Работодатель проявляет интерес только в увеличении объема продукции и экономическом росте, но на данный момент увеличить прибыль и снизить расходы без модернизации производства совсем непросто.

Ситуация в экономике ряда производственных подразделений приближается к критической, сложно преодолевает последствия и пытается выйти на траекторию роста, тем самым обуславливает необходимость переосмысления форм и методов роста экономики предприятия, что приведет к незамедлительному развитию компании.

Объект исследования: АО «УралАвтодор».

Предмет исследования: условия труда рабочих АО «УралАвтодор».

Цель выпускной квалификационной работы: повышение качества условий труда с целью роста эффективности деятельности рабочих АО «УралАвтодор». На основе анализа теоретических подходов и проблемы улучшения условий труда разработать систему повышения качества условий труда в АО «УралАвтодор».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- описать сущность повышения качества условий труда;
- выделить особенности повышения качества условий труда;

- провести анализ зарубежного опыта по повышению качества условий труда рабочего персонала;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия АО «УралАвтодор»;
- провести кадровый аудит организации;
- осуществить анализ системы повышения качества условий труда рабочих;
- разработать предложения по повышению качества условий труда рабочих;
- произвести расчет стоимости предложений по повышению качества условий труда рабочих.

Дипломный проект состоит из 3 глав: первая глава содержит теоретические сведения о сущности понятий в сфере условий труда на предприятии, о том, в каком состоянии находятся условия труда в других странах. Во второй главе рассматривается кадровый аудит организации, анализ состояния условий труда, в третьей главе на основе изучения состояния условий труда предлагаются и рассчитываются мероприятия по повышению качества условия труда в АО «УралАвтодор»

1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСЛОВИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность понятия условия труда рабочих.

Теоретические обоснования проблемы условия труда в организации содержится в теоретических предпосылках ученых. Б.Ю, Сербиновский, В.А.Чуланов, Г.Г. Меликьян, Р.П.Колосова, Б.В. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Шубенкова.

А Ю.Б. Сербиновский и В.А. Чуланов рассматривают условия труда как совокупность факторов, определяющих возможности производительного приложения сил работников, то есть степень социально – экономической рациональности затрат жизненных сил для достижения производственных целей.

Категория «условия труда» можно охарактеризовать совокупным воздействием на человека внешних и внутренних производственных факторов, определяющих уровень производительных затрат труда и непроизводительного потребления рабочей силы в процессе труда и производства [1].

Условиями труда называются характеристики производственного процесса и производственной среды, воздействующие на сотрудника предприятия.

Характеристики производственного процесса определяются применяемым оборудованием, предметами и продуктами труда, технологией, системой обслуживания рабочих мест.

Управление условиями труда на основании концепции качества трудовой жизни предполагает выделение соответствующих критериев и показателей. К экономическим реалиям в современной России, выбор обусловлен двумя важными целями – увеличение производительности труда и обеспечением воспроизводства рабочей силы.

Однако условия труда влияют на его производительность, все же в большей степени они связаны с воспроизводственным аспектом качества трудовой жизни .

Безопасный труд и эффективный возможен только на рабочем месте, условия труда которого отвечают положениям основного закона страны – Конституций РФ, государственным нормативным требованиям [2].

В зависимости от баланса организма человека и окружающей его среды могут возникнуть благоприятные и неблагоприятные условия труда.

Благоприятные можно считать условия, при которых совокупность образующих элементов не оказывает отрицательного влияния на организм человека, а, напротив, способствуют его духовному и физическому развитию, повышению интереса к работе, большей удовлетворенности трудом, развитию творческих способностей. Неблагоприятные условия труда в том случае, если совокупность образующих их элементов может вызвать у работников глубокое утомление, плохое самочувствие или даже болезненное состояние, выработку у него негативного отношения к своей профессии, неудовлетворенность работой; явиться причиной профессиональных, производственно обусловленных заболеваний, травм, инвалидности, текучести рабочей силы.

Для улучшения условий труда необходимо знать факторы, воздействующие на их формирование.

Совокупность основных групп факторов, характеризующих условия труда на рабочем месте, классифицируются по различным признакам: по содержанию факторов, по месту их возникновения, по функциональному состоянию организма человека, по уровню интенсивности и тяжести труда, по критерию работоспособности человека и др [2].

Б.Ю. Сербиновский и В. А Чуланов выделяют три группы факторов: социально – экономические, организационно – технические, природно – экологические.

Так вслед Г.Г. Меликьян и Р.П. Колосова рассматривают 5 групп: производственные, санитарно гигиенические, психофизиологические, эстетические и социальные .

1.Социально – экономические, включающие законодательную информативно – правовую базу, регламентирующую условия труда, предупредительный и повседневный надзор, систему льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях [2].

В данную группу также включают экономические факторы (система льгот, гарантий и компенсаций работникам, с одной стороны, а с другой стороны – система экономических санкций за нарушение норм, стандартов и прочее).

2.Психофизиологические факторы, обусловленные конкретным содержанием трудовой деятельности, характером данного вида труда.

Данные факторы характеризуются величиной физической, динамической и статической нагрузок, рабочей позой, темпом работы, напряженностью внимания и анализаторных функций, уровнем монотонности, нервно – эмоциональным напряжением .

Элементом этой группы, за исключением физических усилий и монотонности, не имеют утвержденных нормативов .

3.Санитарно – гигиенические условия, определяющие внешнюю производственную среду (микроклимат, шум, состояние воздуха, освещение и пр.), а также санитарно- бытовое обслуживание на производстве.

Чистота воздушной среды (наличие паров, газов, аэрозолей), освещенность, шум, вибрация, ультразвук, различные излучения, биологические и другие воздействия. Почти все они нормируются путем установления стандартов, санитарных норм и требований и количественно оцениваются с помощью методов санитарно – гигиенических исследований .

Важными показателями санитарно- гигиенических условий труда является освещенность. Она характеризует степень освещения рабочих мест и производственных помещений. Уровень освещенности устанавливается в зависимости от характера работы, размеров объекта, сложности его различия и

контраста рассматриваемого объекта с фоном. В производственных помещениях применяют три системы освещения:

- общее – для освещения всего помещения;
- местное – для освещения непосредственного на рабочем месте;
- комбинированное – сочетание общего и местного [9].

4. Эстетические, способствующие формированию положительных эмоций у работника (архитектурно – конструкторского – художественное оформление интерьера, оборудования, оснастки, производственной одежды, озеленение и т.п.)

Эстетические – элементы, воздействие которых может вызвать у человека соответствующее отношение к условиям труда с точки зрения художественного восприятия окружающей среды.

Чистота в производственном помещении, правильно подобранная цветовая окраска стен, потолка, пола и оборудования, форма и покрой одежды, специально подобранная функциональная музыка - все это создает отличное настроение и повышает работоспособность.

Внутренняя и внешняя территория предприятия также должна соответствовать требованиям эстетики : устройство удобных подходов и подъездов к предприятию, проходных, безопасных для движения пешеходов, асфальтированных дорожек по всей территории, озеленение территории, включая устройство газонов, клумб; сооружение фонтанов, бассейнов, скульптурных украшений и др.

Количество оценок элементы этой группы не имеют. Определение эстетического уровня условий труда осуществляется с помощью методов экспертной оценки .

5. Социально – психологические факторы, характеризующие взаимоотношение в трудовом коллективе и создающий у работника соответствующий психологический настрой. Сюда относят совокупность

интересов и ценностных ориентаций работников, состав и особенности персонала, стиль руководства.

Социально – психологические (или психологический климат коллектива) – это сплоченность коллектива, выражающаяся уровнем взаимозаменяемости в процессе труда, товарищеской взаимопомощью, дисциплиной труда, а также характером межгрупповых отношений в коллективе, то есть уровнем конфликтности. Они пока еще не имеют единиц измерения, норм и стандартов. Социологические исследования в виде различных методов устного опроса, анкетирования создают достаточно объективную основу для их измерения и оценки [3].

Б.В.Бычин, С.В.Малинин, Е.В.Шубенкова выделяют следующие дополнительные группы.

Естественно – природные факторы, характеризующие воздействие на работников географо – климатических, геологических и биологических особенностей местности, где протекает трудовой процесс.

Хозяйственно – бытовые, связанные с организацией питания работников, санитарного и бытового их обслуживания. Формирование таких факторов, как трудового процесса, окружающей среды и внешнего оформления места работы – зависит от работодателя, и поэтому адаптация условий труда к человеку – его обязанность. Что касается другого фактора – отношения работника к выполняемой работе, то он, естественно, зависит в первую очередь от самого работника, хотя определенное влияние на его адаптацию к условиям труда оказывает работодатель [27].

Формирующиеся под воздействием разнообразных факторов условия труда предоставляют собой совокупность различных по воздействию на человека элементов.

В процессе производства весь этот сложный комплекс факторов, воздействующих на формирование условий труда, объединен многообразными взаимными связями.

Классификация факторов, воздействующих на условия труда, имеет важное методологическое значение для количественной оценки влияния условия труда на организм человека, его здоровье и работоспособность, для определения наиболее эффективных путей и методов обеспечения благоприятных условий труда [27].

Производственные затраты труда, расходование рабочей силы в единицу времени определяют уровень интенсивности труда. Непроизводительные затраты рабочей силы, расходуемые на преодоление неблагоприятных условий внешней среды, характеризуют степень тяжести труда. Это означает, что условия труда формируются под совокупным воздействием, как внутренних факторов процесса труда, так и внешних факторов окружающей среды. При нормальных условиях труда используются, видимо, только производительные затраты рабочей силы. В случае же отклонения от нормальных условий труда возникают дополнительные, непроизводительные затраты рабочей силы [27].

Таким образом, теоретически становится очевидной необходимость сокращения непроизводительных трудовых затрат за счет создания нормальных условий труда. Практическая возможность решения этой задачи предусматривает оптимизацию основных показателей условий труда на конкурентном рабочем месте.

Оптимальность условий труда на конкретном предприятии или организации необходима для эффективного производства выпускаемой продукции.

Условия труда, в которых трудится работник, оказывает большее влияние на организм человека, на его утомляемость, заболеваемость, работоспособность, интенсивность и производительность труда, удовлетворенность трудом, текучесть кадров и т.д.

Высокая работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством факторов, основными из которых являются условия, тяжесть и интенсивность труда, управление персоналом должно предусмотреть создание соответствующих условий для оптимального расходования рабочей

силы, то есть умственных, физических и предпринимательских способностей работников[]. Рассмотрим различные понятия «Условия труда» в таблице. 1.1

Таблица 1.1 – Понятия «Условия труда»

Наименование понятия	Определение
Труд	для многих людей труд лишь необходимость, и они работают без особого желания. Но есть и другие люди, для которых труд – радость, способ раскрыть свои возможности, для таких людей – это потребность. Труд дает больше возможностей для удовлетворения потребностей.
Условия труда	это совокупность взаимосвязанных санитарно – гигиенических, психофизиологических и эстетических факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность персонала в процессе труда.

Рассмотрим в таблице 1.1, вредные производственные факторы, которые подразделяются на 4 фактора: физические, химические, биологические, психологические и опасно - производственные факторы.

Таблица 1.2 – Вредные и опасные производственные факторы

Наименование фактора	Характеристика
Вредные производственные факторы	Это такое воздействие на человека, которое в определенных условиях приводит к заболеванию или снижению работоспособности.
Вредные производственные факторы подразделяются:	
Физические факторы	Температура, влажность и подвижность воздуха, неионизирующие электромагнитные излучения, статическое, электрические и магнитные поля, ионизирующие излучения, производственный шум, вибрация, ультразвук, аэрозоли преимущественно фиброгенного действия (пыли), освещенность.
Химические факторы	Относятся многочисленные вредные пары, газы и аэрозоли, в том числе некоторые вещества биологической природы (антибиотики, витамины, гормоны, ферменты, белковые препараты), получаемые химическим синтезом и (или) для которых используют методы химического анализа.
Биологические факторы	Патогенные микроорганизмы, микроорганизмы продуценты, препараты, содержащие живые клетки и споры микроорганизмов, белковые препараты.
Психологические факторы	Относятся физические (статические и динамические) и нервно-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов слуха, зрения и др.)
Опасные производственные факторы	Это такое воздействие на человека, которое в определенных условиях приводит к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья.

Последствия воздействия опасного фактора проявляются сразу, а последствия воздействия вредного могут быть отодвинуты на длительный период времени или проявляться в последующих поколениях. Последствия могут быть: утомление, перенапряжение анализаторов, стресс, ухудшение здоровья, заболевание, отравление, травма, профессиональное заболевание.

Однако между вредными и опасными производственными факторами наблюдается определенная взаимосвязь. В большинстве случаев наличие вредных факторов способствует проявлению опасных факторов – например, чрезмерная влажность в производственном помещении и наличие токопроводящей пыли (вредные факторы) повышают опасность поражения человека электрическим током (опасный фактор) [1]. Все разнообразные условия труда, встречающиеся на практике, подразделяются, на 4 класса по уровням вредных и опасных факторов. Рассмотрим их в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Уровни вредных и опасных факторов

Классы условий труда	Характеристика
Оптимальные условия труда (1 класс)	Условия труда, при которых воздействие на организм работника идентифицированных потенциально вредных и опасных факторов, способность оказать неблагоприятное воздействие на организм работника, отсутствует, либо уровни их воздействия минимальны в сравнении со значениями, установленными нормативами, и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня работоспособности.
Допустимые условия труда (2 класс)	Условия труда, при которых на организм работника воздействует идентифицированные потенциально вредные и опасные факторы, уровни воздействия которых не превышают значений, установленных нормативами, или функциональные изменения в организме работника восстанавливаются во время регламентированного отдыха или началу следующей смены.
Вредные условия труда (3 класс)	Условия труда, характеризующиеся наличием идентифицированных потенциально вредных и опасных факторов, уровни которых превышают значения, установленные нормативами.
Опасные условия труда (4 класс)	Условия труда, характеризующиеся наличием идентифицированных потенциально вредных и опасных факторов, уровни воздействия которых, способны в течение рабочего дня (рабочей смены) (их частей) создать угрозу для жизни работника, а последствия их воздействия обеспечивают высокий риск развития острого профессионального заболевания в периоде трудовой деятельности.

Далее поговорим о таком термине как травма. К сожалению, на производстве приходится довольно часто встречаться с этим понятием.

Травма – это нарушение анатомической целостности или физических функций тканей, или органов человека, связанные с внезапным внешним действием. Воздействие на работающего опасного производственного фактора во время исполнения им служебных обязанностей называется несчастным случаем на производстве [2].

Повторение однородных травм у лиц, находящихся в сходных условиях труда и быта, называется травматизмом.

Различают следующие виды травматизма: 1) производственный; 2) непромышленный (бытовой); 3) сельскохозяйственный; 4) дорожно – транспортный; 5) уличный; 6) умышленные травмы и др; 7) спортивный.

Каждый вид травматизма имеет свои особенности, связанные не только с обстоятельствами происшествия, но и с характером причиненных повреждений. Например, при производственном травматизме преобладают раны, при уличном – переломы, при спортивном – ушибы и растяжения [2].

Далее рассмотрим в таблице 1.4 основные причины возникновения травм, которые делятся на 4 группы.

Таблица 1.4 – Причины возникновения травм

Причины	Характеристика
Организационные	отсутствие или некачественное проведение инструктажа, или обучения; отсутствие проекта работ, инструкций по охране труда; неудовлетворительная организация и содержание рабочих мест.
Технические	несоответствие нормам безопасности конструкции технологического оборудования и подъемно – транспортных устройств, технологической оснастки, ручного механизированного инструмента; отсутствие указаний о способах и средствах безопасного выполнения работ; несоблюдение сроков планово – предупредительного ремонта, неисправность технологического оборудования, оснастки, подъемно-транспортных устройств, ручного механизированного инструмента.
Санитарно – гигиенические	неблагоприятные метеорологические условия; высокая концентрация вредных веществ в воздухе рабочей зоны, неудовлетворительные условия оснащения; наличие вредных факторов.

Причины	Характеристика
Психофизиологические	Совершение ошибочных действий высокой тяжести и напряженности труда, повышенной утомляемости, снижения внимательности, монотонные условия труда, недостаточная профессиональная подготовленность, нарушение правил безопасного выполнения работ, трудовой дисциплины, несоответствие психофизиологических данных работающего выполняемой работе или его болезненное состояние.

Режим труда и отдыха – необходимый элемент здорового образа жизни. При правильном и строго соблюдаемом режиме вырабатывается четкий и необходимый ритм функционирования организма, что создает оптимальные условия для работы и отдыха и тем самым способствует укреплению здоровья, улучшению работоспособности и повышению производительности труда.

При разработке режимов труда и отдыха учитывается ряд общих требований, а именно:

- рациональное чередование работы и отдыха на всех работах и для всех групп работников;
- учет психофизиологических особенностей отдельных половозрастных групп (прежде всего подростков, а также женщин – беременных, имеющих малолетних детей);
- установление времени на отдых и организация его проведения с учетом испытываемых во время работы нагрузок, обусловленных условиями и содержанием труда;
- регламентация не только периодичности и продолжительности отдыха, но и его организации в течение смены;
- единство методов и принципов определения количества и продолжительности перерывов на отдых.

Внутрисменный режим труда и отдыха – регламентирует время начала и окончания смены, ее продолжительность суммарную продолжительность перерывов на отдых, величину отдельных перерывов, их распределения на протяжении смены.

В соответствии с суточной динамикой работоспособности рекомендуется устанавливать начало первой смены (при прерывном графике работы) – не ранее, чем с 6 часов утра; окончание последней смены – не позднее, чем в 24 часа. Нормальная продолжительность смены – 8 часов, однако в зависимости от условий труда она может сокращаться до 6 часов, а в некоторых случаях – до 4 часов.

Законодательством предусмотрено сокращение продолжительности смены для подростков: в возрасте от 15 до 16 лет – на 2 часа, до 18 – на 1 час.

Поскольку работоспособность в ночные часы понижена, утомление развивается быстрее, продолжительность ночных смен сокращается на 1 час (без последующей отработки). К ночным сменам, относятся те, в которых не менее 50 % рабочего времени приходится на ночное (с 10 часов вечера до 6 часов утра).

К внутрисменным перерывам на отдыхе относятся микропаузы, регламентированные перерывы, обеденный перерыв. Рассмотрим их в таблице 1.5

Таблица 1.5 – Внутрисменные перерывы

Перерывы	Характеристика
Микропаузы	Самопроизвольно возникающие, короткие, продолжительностью несколько секунд перерывы между операциями, работами, вызванные необходимостью известной перестройкой нервной системы при переходе от одного действия к другому.
Обеденный перерыв	Продолжительность от 30 минут до 1 часа, не входит во время смены и предназначен для приема пищи и отдыха. Устанавливать его рекомендуется примерно в середине смены.

Недельный режим труда и отдыха предусматривает порядок предоставления выходных дней.

Выходные дни целесообразно предоставлять постоянно после равного количества рабочих дней. Основной вид рабочей недели – 5 дневная с двумя выходными днями.

Графики сменности определяют чередование смен, порядок и частоту перехода из смены в смену.

Наиболее распространенный переход из смены в смену через 5 – 6 дней работы, после выходных. Это обеспечивает время на перестройку биологических суточных ритмов работника. При неодинаковой продолжительности еженедельного отдыха более длительного, рекомендуется предоставить после ночных смен.

Также имеется годовой режим труда и отдыха, который включает праздничные дни отпуска. Ежегодный оплачиваемый отпуск, в соответствии с законодательством, составляет не менее 24 рабочих дней в расчете на 6 – дневную рабочую неделю. Дополнительные оплачиваемые отпуска предоставляются занятым во вредных условиях труда, работающим в условиях Крайнего Севера и в приравненным к ним местностям, для некоторых категорий работников, труд которых связан с повышенными нервными нагрузками (научно – исследовательские, учебные учреждения и ряд других).

Режим труда и отдыха должны систематически пересматриваться с учетом изменения технологии, условий труда, уровня его механизации, структуры трудового процесса.

Эффективность отдыха существенно зависит от организации его проведения. Различают пассивный отдых и активный.

Пассивный отдых характеризуется состоянием покоя, которое снимает утомление и восстанавливает силы. Это может быть (просмотр газет, настольная игра, непринужденная беседа, обмен мнениями, прогулка). Отдых такого рода не ставит перед собой далеко идущих целей, он пассивен, индивидуален. Он служит подготовительной степенью к более сложной и творческой деятельности.

Активный – предполагает, что смену деятельности, либо отдых с физическими нагрузками – туризм, занятия спортом и т.п. Говоря о смене деятельности, следует отметить, что наибольший эффект такие мероприятия дают у молодых работников. На простых работах смена деятельности может осуществляться на протяжении смены, перед падением работоспособности. Если работа требует

более длительного вработывания смену деятельности целесообразно осуществлять в течение недели или по неделям месяца, лучше после еженедельного или ежедневного отдыха. Изменение деятельности дает эффект лишь при условии полного опадения работником совмещаемой профессией. Активный отдых рекомендуется, прежде всего, лицам, занятым на работах с преимущественно умственными нагрузками, высоким нервным напряжением.

Поскольку при умственном труде особо интенсивно работают нервные клетки коры головного мозга, не имеющие большого запаса питательных веществ, но потребляющие кислорода в десятки раз больше клеток других органов – очень важно насыщение организма свежим, богатым кислородом воздухом.

В статье 91 Трудового кодекса РФ. Понятие рабочего времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени, сказано что:

Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с Трудовым кодексом РФ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относятся к рабочему времени. Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым участником.

1.2 Особенности условий труда

На предприятиях организация охраны труда является одной из главных задач и обязанностей организации. Администрация учреждений, предприятий, организаций должна обеспечить надлежащее техническое оборудование всех рабочих мест и создать на них условия работы, соответствующие правилам по охране труда.

Настоящее трудовое законодательство устанавливает, что ответственность за организацию труда в целом по организации несут его генеральный директор организации и главный инженер. По некоторым подразделениям такая

ответственность поручена на надлежащих руководителей данных подразделений (начальников цехов, участков и мастеров и.т.д). Непосредственное руководство по организации охраны труда осуществляет главный инженер предприятия.

На предприятиях и в организациях в коллективных договорах, которые ежегодно от имени коллектива рабочих и служащих заключается ФЗМК профсоюза с администрацией, должна предусматриваться конкретная работа в области охраны труда.

Кроме того, проведение текущих мероприятий по охране труда отражается в соглашениях по охране труда, являющихся официальным приложением, составной частью коллективных договоров, а так же в единых комплексных планах оздоровительных мероприятий. Ежегодные соглашения по охране труда – это важная правовая форма планирования мероприятий по охране труда уточняются и дополняются мероприятия по охране труда по цехам, участкам, агрегатам, устанавливаются сроки проведения каждого мероприятия, указываются лица, ответственные за их проведение.

Согласно ст.148 Кзот РФ для проведения мероприятий по охране труда организации выделяют в установленном порядке средства и необходимые материалы. Расходования этих средств и материалов на другие цели запрещается.

Однако важное значение имеют правовые нормы, которые регулируют деятельность администрации организаций (учреждений) и других должностных лиц, направленную на организацию предупреждения несчастных случаев и устранение вредных и опасных условий труда.

В целях охраны труда Кзот России возлагает на администрацию предприятий, учреждений, организаций, во первых проведение инструктажа рабочих и служащих по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной охране и другим правилам охраны труда, и во – вторых осуществление постоянного контроля за соблюдением работником всех требований инструкций по охране труда.

Инструктаж и обучение работников правилам безопасных приемов и методов работы должны проводиться обязательно на всех предприятиях и в организациях,

независимо от характера и степени опасности производства, а также квалификации и стажа работы работающего по данной профессии и должности.

На рабочих и служащих, в свою очередь, возлагаются также обязанности соблюдение инструкции по охране труда, установленных требований обращения с машинами и механизмами и пользование средствами индивидуальной защиты.

Невыполнение этих обязанностей рабочими и служащими является нарушением трудовой дисциплины. Инструкции по охране труда устанавливают правила выполнения работ и поведения работающих в производственных помещениях и на строительных площадках.

Особую роль в организации работы по предупреждению несчастных случаев и проведению мероприятий, обеспечивающих безопасные и особые условия труда, играет инженерная служба техники безопасности, которая непосредственно подчинена руководителю предприятия (организации) и главному инженеру. В ее состав входят инженеры по технике безопасности или отдела (группы) по технике безопасности.

Инженер по технике безопасности отвечает за организацию разработки мероприятий по технике безопасности производственными подразделениями и принимает участие во внедрении этих мероприятий; осуществляет контроль за соблюдением на предприятиях законодательства по технике безопасности и проверку выполнения намеченных мероприятий в области охраны труда; участвуют в комиссиях по рассмотрению проектов строительства, реконструкции ремонта цехов и оборудование и по приемке в их эксплуатацию и в расследовании причин аварий и несчастных случаев.

Для выполнения этих функций инженеру по технике безопасности предоставлен ряд прав, в том числе, право давать указания руководителям цехов и участков об устранении недостатков и нарушении правил безопасности, право запрещать работу на отдельных производствах, участках, агрегатах и станках в условиях, явно опасных для жизни и здоровья работающих, право принимать меры к изъятию инструментов, оборудования и приспособлений при несоответствии их требованиям техники безопасности и т.д.

Важнейшей задачей отдела техники безопасности является привлечения всего коллектива к участию в разработке и внедрении мероприятий по охране труда, а также к контролю за состоянием охраны труда на предприятии.

Для этого отдел совместно с общественными организациями предприятия приводит смотры, соревнования по улучшению охраны труда и культуры производства.

Широкое распространение на предприятиях получил, трехступенчатый метод контроля за состоянием охраны труда.

На первой ступени контроля участвуют мастер и общественный инспектор по охране труда, которые ежедневно проверяют на своем участке состояние рабочих мест, исправность оборудования, наличие и исправность ограждений, индивидуальных средств защиты и т.д. Обнаруженные недостатки отмечаются в специальном журнале, принимаются меры к их устранению.

Начальник цеха, председатель цехкома или председатель комиссии охраны труда цехкома, инженер по технике безопасности цеховой врач один раз в неделю осуществляют вторую ступень контроля за состоянием охраны труда в цехе.

На третьей ступени контроля главный инженер завода, председатель завкома профсоюза или председатель комиссии охраны труда завкома, начальник отдела техники безопасности с участием главного механика и главного энергетика один раз в месяц проверяют состояние охраны труда в каждом цехе или группе цехов. Результаты проверки обсуждаются на совещании начальников цехов и отделов у директора данного предприятия или главного инженера с последующим изданием приказа по предприятию, которым утверждаются мероприятия по дальнейшему улучшению условия труда и техники безопасности с указанием сроков исполнения и исполнителей.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт совершенствования условий труда

Не мало важно обратить внимание на зарубежный опыт в экономически развитых странах. В таких странах прекрасно понимают, что даже достижения более высоких стандартов, улучшения производительности труда необходимо

также постоянно разрабатывать и совершенствовать условия охраны труда. В древнем мире представители науки уже прекрасно осознали понимание рисков, связанных с трудовой деятельностью, необходимость целесообразности их предотвращения, а в середине века в Европе уже имелось представление о связи различных ремесел с определенными опасностями для здоровья. В 1985 г. была принята конвенция № 161 Международной организации труда (МОТ). Она предложила необходимый стандарт для служб охраны труда. Хотя область его применения охватывает и развивающиеся и развитые страны фундаментальные положения конвенции основаны, на опыте промышленных стран и на осуществляемых там программах. На сегодняшний день в экономически развитых странах существует развитое законодательство, устанавливающее различные стандарты, касающиеся требований охраны труда.

В Испании инспекция труда входит в состав Министерства труда и социальной защиты. Ее генеральный директор несет ответственность перед зам. Министра за управление, планирование и организацию работы инспекции. Несмотря на то, что кандидаты на пост генерального директора инспекции первоначально предлагаются Министром труда, окончательные назначения должны одобряться кабинетом министров.

Страховые организации, обеспечивающие компенсационные выплаты в случае производственных травм или заболеваний, занимают важное место в системе охраны труда страны.

В соответствии законом работодатели, а также рабочие и служащие должны вносить взносы в Национальный институт социальной защиты, который обеспечивает льготы, такие, как пенсия по старости, а также выплаты по болезни и нетрудоспособности. Кроме того, в Испании существуют различные страховые агентства. Они собирают страховые взносы от своих компаний – членов и затем возмещают средства работодателям на выплату зарплаты рабочим и служащим в период отсутствия их на работе по причине производственных несчастных случаев или заболеваний, а также тем рабочим и служащим которую имеют любую степень инвалидности, полученную в результате несчастного случая или

заболевания. По сути дела, это страховые агентства, уполномоченные Министерством труда и социальной защиты, работающие на неприбыльной основе.

Их основная роль – оказание финансовой поддержки в период отсутствия на работе, вызванного производственными несчастными случаями или заболеваниями, а так же обеспечение компенсационных выплат. Они играют превентивную роль, но это всего лишь вторичная и весьма незначительная функция в отношении тех ресурсов, которые они предназначают для этой цели.

Национальный совет по экономике и социальным вопросам – трехсторонний орган, включающий работодателей, рабочих и служащих, а также правительство, является национальным форумом по вопросам консультации относительно всех предложенных законопроектов, рассматривающих проблемы, связанные с охраной здоровья.

Таким образом, мы видим, что роль государства в области охраны труда в Испании довольно важна. Требования и нормативные акты, касающиеся охраны труда, обязательны к выполнению всеми предприятиями. Испания является страной с довольно благоприятным деловым климатом, и в то же время следует заметить, что число проверок там минимально.

На сегодняшний день соблюдение условия охраны труда экономически выгодно для любого предприятия, будь то малое или среднее. Совершенствование норм охраны соответствуют как интересам каждого работника и предприятия, так и в целом всему народному хозяйству. Затраты на охрану труда окупаются как в масштабах страны, так и на уровне отдельного производства. По меньшей мере, 4-5% ВВП в России ежегодно теряется по причине несчастных случаев и заболеваний, связанных с трудовой деятельностью. Для обеспечения защиты трудовых прав граждан, включая право на безопасные условия труда, нашей стране необходима Национальная программа по охране труда, которая включала бы в себя национальную политику, стратегию и алгоритм действий в соответствии с принципами и задачами в этой области, провозглашенными на самом высоком уровне. Ведь комфортные и безопасные условия труда – это один

из важнейших факторов, влияющих на производительность всего бизнеса, в целом.

В Германии, условия труда отличные. Трудовой договор в Германии, как и везде, основа отношений с работодателем. Именно в нем должно быть прописано, в каких условиях придется работать. Читать его необходимо до подписания, и читать нужно внимательно. То есть контракт должен быть письменным, устные договоренности в Германии « не считаются», и их легко нарушают. Контракт должен, подписан обоим участникам договора. Работодатель, как правило, подписывает его первым. Если Вам, рассказывая об условиях труда, никакого контракта не показывают, то это скорее всего означает, что Вас пытаются обмануть.

В немецком рабочем контракте всегда прописаны права и обязанности обоих участников договоров о найме. Важно понять, какие именно рабочие обязанности планируются к исполнению. Если что – то непонятно, надо попросить дополнить или переформулировать этот раздел. Случается, что в этой части есть ссылка на коллективный договор работодателей Германии с немецкими профсоюзами. Обычно это неплохо, но лучше все же прочитать и разобраться самостоятельно.

Система оплаты труда

В трудовом договоре обязательно должна идти речь о зарплате работающего, а также сроки ее выплаты. Здесь опять же, уровень доходов часто оговариваются с профсоюзами. Особенно это касается строителей, сантехников, слесарей и других «стандартных» профессий. В других случаях о зарплате нужно договариваться самостоятельно, ориентируясь на средние цифры доходов в своей области в данном регионе. Найти их в интернете по-немецки легко. Ключевые слова « *durchschnittlicher gehalt* » плюс название профессии и место работы. Динамика роста зарплаты в договоре, обычно не отражается и зависит исключительно от отношений с руководством. Как правило, в начале карьеры длинный и упорный труд на одном месте приносит меньше доходов, чем изменение работы каждые два года.

На севере и востоке Германии доходы, как правило, ниже, чем на юге и западе. Однако в северо-восточных областях и цены немного ниже, чем на юге. Наиболее благоприятной в финансовом плане земля является Бавария. Именно там высокие цены на все соразмерны с доходами.

В Германии часто платят «бонусную» 13 зарплату на Рождество или к летнему отпуску. Ее размер и наличие колеблются в зависимости от состояния дел на фирме, участия работника в этих делах и доброй воли руководства.

Понятно, что все цифры зарплат приводятся брутто, без учета налогов. Кто и сколько будет получать на руки, зависит от многих факторов. В среднем, незамужние и неженатые платят примерно 45 % налогов, а семейные – примерно 35 %. Чем выше зарплата, тем больше процент налога. Кроме налогов в этой части включены и другие социальные выплаты, как правило, в процентном отношении постоянные. Сюда входит медицинское страхование, пенсия, страхование на случай беспомощности и безработицы.

Рабочее время и отпуск

Как правило, в Германии пятидневная рабочая неделя, в которой необходимо отработать 38 – 40 часов. Рабочее время регламентируется контрактом. В среднем же немцы проводят на работе 41 час в неделю. Работники с большими доходами могут не рассчитывать на доплаты за чрезмерную работу в выходные при авралах или по поводу засаживания в офисе допоздна. Как правило, это стандартная ситуация, хотя в контракте прямо и не прописана. Однако, если возникает необходимость уйти раньше или прийти позднее следующего дня после аврала, как правило, без проблем. Если работа предполагает дополнительные часы, то об этом обязательно отмечают в контракте.

Отдельно регулируются перерывы в рабочее время и отпуск. Перерывы обычно делаются в обед и должны составлять не менее получаса. Для того, чтобы работать без перерыва, требуется особое разрешение руководства.

Каждый немецкий рабочий имеет право на оплачиваемый отпуск. Законом определен минимальный размер отпуска сроком 20 рабочих дней при пятидневной рабочей неделе или 24 дня при шестидневной.

Однако обычно сроки оплачиваемых отпусков намного больше. Полный отпуск за текущий год можно взять не ранее, чем через полгода после начала работы. Как правило, большинство отпусков надо планировать заранее. «Заранее» в Германии – это минимум 3 месяца. Обычно 80 % отпуска планируется сразу в начале года. Однако взять несколько дней отгулов можно в любое – время. В контракте также оговаривается, что происходит с неиспользованными днями отпуска. Обычно их или переносят на начало следующего года с обязательством использовать до марта, чтобы не потерять, или же просто платят, как за дополнительные рабочие дни.

Место работы много решает и также прописывается в договоре. Быстро можно добраться до офиса или рабочего места? Ходит туда общественный транспорт? Есть ли компенсация транспортных расходов или расходов на переезд? Будут командировки и тому подобное.

Предпосылки и порядок увольнения

Работники в Германии хорошо защищены от увольнения. Во время испытательного срока, продолжительность которого, как правило, должна быть указана в контракте, срок увольнения составляет 2 недели. Обычный срок – 1 месяц до 1 – ого или 15 – ого числа месяца. Все эти условия также прописываются в договоре.

Наемные работники защищены от увольнения лучше работодателя.

Работника не могут уволить в указанный в контракте срок, если он сам этого не желает. Но если работодатель захочет уволить своего работника, то у него будут проблемы. Во первых, ему надо четко объяснить причину увольнения, причем в письменном виде. И к тому же по меньшей мере дважды, дав срок на то, чтобы подчиненный исправился, если в чем – то не успевает. При этом работник может в течение двух недель с момента получения письменной претензии пойти к адвокату и обжаловать все это дело. Вообще, строго по закону, принудительное освобождение может растянуться на годы. Если, конечно, не произошло чего-то криминального. Например, за кражу или драку на рабочем месте уволят в один день.

Отсюда такая внимательность и разборчивость немцев при поиске новых сотрудников. Пытаются брать так, чтобы потом не пришлось увольнять. Как правило, прием на работу в Германии – это гарантия в 99 %, что испытательный срок будет пройден. Иначе бы просто не взяли. Но даже если уволили – не беда! Не стоит расстраиваться, ведь после увольнения времени найти новую работу будет предостаточно. Если платить обязательные взносы в немецкое страхование на случай безработицы хотя бы год, то получение помощи Вам гарантировано. Размер и продолжительность помощи зависят от многих факторов.

Во Франции обязательным условиям трудового договора относятся:

1) условия труда (согласно постановлению Кассационного суда Франции наличие трудовых отношений не зависит от желания, выраженного сторонами, и названия, которое они дали договору, а лишь от условий, в которых осуществляется деятельность работников);

2) оплата труда;

3) наличие субординации (работодатель организует работу и осуществляет контроль над работой).

При заключении трудового договора во Франции возможно установление испытательного срока для работника. В соответствии со статьей L1221-19 Трудового кодекса Франции максимальный срок испытания составляет:

- 2 месяца для рабочих и служащих;

- 3 месяца для технических специалистов (мастеров, техников);

- 4 месяца для руководителей.

При этом статья L1221-21 Трудового кодекса Франции прямо допускает однократное продление испытательного срока на период, предусмотренный отраслевым соглашением. В общей сложности срок испытания не может превышать:

- 4 месяца для рабочих;

- 6 месяцев для технических специалистов;

- 8 месяцев для руководителей.

Трудовым кодексом Франции предусмотрено и такое дополнительное условие о не конкуренции, оно обязывает работника после завершения трудовых отношений с работодателем не трудоустраиваться в конкурирующие фирмы. Работодатель обязуется ежемесячно выплачивать бывшему работнику денежную компенсацию (примерно 25–40 % от прежнего заработка). Срок действия о неконкуренции обычно составляет не более 3 лет с момента увольнения работника, максимальный срок законом не ограничен и устанавливается отраслевым соглашением или коллективным договором.

В соответствии с французским законодательством изменение трудового договора возможно по экономическим причинам и по причинам личного характера. По экономическим причинам договор может быть изменен, например сокращения численности работников у данного работодателя; это основание изменения трудового договора во многом соответствует норме, зафиксированной в статье 74 Трудового кодекса РФ. Правда, срок для предупреждения работника о предстоящих изменениях во Франции меньше и составляет 1 месяц. Более того, срок сокращается до 15 дней, если компания реорганизуется по решению суда (статья L1222-6 Трудового кодекса Франции). Причиной личного характера, требующей изменения трудового договора, будет являться, к примеру, совершение работником дисциплинарного проступка. Работодатель в качестве меры дисциплинарной ответственности может осуществить дисциплинарный перевод на другую работу (*la mutation disciplinaire*). Дело в том, что в соответствии со статьей L1331-1 Трудового кодекса Франции работодатель вправе самостоятельно установить перечень мер дисциплинарной ответственности в ПВТР, законодательно запрещены лишь дисциплинарные штрафы.

Изменение трудового договора по- любому из перечисленных выше обстоятельств требует согласия работника. При отсутствии согласия договор прекращается (а в случае с привлечением к дисциплинарной ответственности может быть выбрана другая мера ответственности).

Прекращение трудового договора возможно по соглашению между работником и работодателем и по инициативе одной из сторон договора.

Согласно нормам Трудового кодекса во Франции число обязанностей работодателей входит обеспечение нормальных условий труда для своих сотрудников.

К ним в частности, относятся:

-исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;

-своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;

-надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их современное предоставление работнику;

-условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

Поддержание в исправном состоянии помещений и предметов труда сотрудников выгодно, помимо всего прочего, еще и самому работодателю. Ведь вряд ли кому-то захочется сталкиваться с больничными листами, где в графе причины отсутствия будет стоять производственная травма. А трудовая инспекция будет только рада устроить в организации проверку соблюдения трудового законодательства и оштрафовать вас за его нарушения.

Кроме того, обеспечение бытовых нужд работников, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей, является согласно трудовому кодексу Франции еще одной обязанностью работодателя.

Соответственно, охрана труда – одно из обязательных условий работы для любого предпринимателя. Она представляет собой систему сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающую в себя правовые, социально- экономические, организационно-технические, санитарно –

гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия. И так, основными из них являются:

- приобретение и выдача за счет собственных средств специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств, прошедших обязательную сертификацию;

- санитарно- бытовые и лечебно – профилактическое обслуживание работников в соответствии с требованиями охраны труда, а также доставка работников, заболевших на рабочем месте, в медицинскую организацию в случае необходимости оказания им неотложной медицинской помощи;

- обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Следует иметь в виду, что за счет правильной организации работы в области совершенствования условий труда повышается не только производительность труда, но и производственная дисциплина, культура производства, способствующие повышению качества продукции и услуг; улучшается организация управления в целом по предприятию.

Все это в комплексе способствует, приобретению конкурентных преимуществ при участии в конкурсах, тендерах, и.т.п.

Таким образом, проведение мер по улучшению условий труда и повышению внимания к вопросам охраны труда позволят любому предприятию добиваться значительных успехов в своей экономической деятельности.

Выводы по 1 главе

В данной главе были рассмотрены теоретические аспекты: труд, условия труда, травма, режим труда и отдыха, внутрисменный режим труда и отдыха, а также были рассмотрены особенности условий труда и отечественный и зарубежный опыт совершенствования условия труда в 3 странах: Германии, Испании, Франции.

Труд – для многих людей лишь необходимость, и они работают без особого желания. Но есть и другие люди, для которых труд – радость, способ раскрыть

свои возможности, для таких людей – это потребность. Труд дает больше возможностей для удовлетворения потребностей.

Условия труда – это совокупность взаимосвязанных санитарно – гигиенических, психофизиологических и эстетических факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность персонала в процессе труда.

Травма – это нарушение анатомической целостности или физических функций тканей, или органов человека, связанные с внезапным внешним действием. Воздействие на работающего опасного производственного фактора во время исполнения им служебных обязанностей называется несчастным случаем на производстве.

Режим труда и отдыха – необходимый элемент здорового образа жизни. При правильном и строго соблюдаемом режиме вырабатывается четкий и необходимый ритм функционирования организма, что создает оптимальные условия для работы и отдыха и тем самым способствует укреплению здоровья, улучшению работоспособности и повышению производительности труда.

Внутрисменный режим труда и отдыха – регламентирует время начала и окончания смены, ее продолжительность суммарную продолжительность перерывов на отдых, величину отдельных перерывов, их распределения на протяжении смены.

Не мало важно обратить внимание на зарубежный опыт в экономически развитых странах. В таких странах прекрасно понимают, что даже достижения более высоких стандартов, улучшения производительности труда необходимо также постоянно разрабатывать и совершенствовать условия охраны труда. В древнем мире представители науки уже прекрасно осознали понимание рисков, связанных с трудовой деятельностью, необходимость целесообразности их предотвращения, а в середине века в Европе уже имелось представление о связи различных ремесел с определенными опасностями для здоровья. В 1985 г. была принята конвенция № 161 Международной организации труда (МОТ). Она предложила необходимый стандарт для служб охраны труда. Хотя область его

применения охватывает и развивающиеся и развитые страны фундаментальные положения конвенции основаны, на опыте промышленных стран и на осуществляемых там программах. На сегодняшний день в экономически развитых странах существует развитое законодательство, устанавливающее различные стандарты, касающиеся требований охраны труда.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «УРАЛАВТОДОР»

2.1 Характеристика деятельности АО «УралАвтодор»

Свои корни история «УралАвтодор» берет с 1971 года, когда на Малковском перекрестке было создано дорожно-эксплуатационное предприятие, осуществляющее обслуживание автодороги М–5 от Челябинска до г.Сатки, где в этот же период строится дорожно-ремонтный пост.

1971 год. В июне на базе ДРП-3 было создано ДЭУ-103 Уралупрдора г. Курган. Численность – 34 человека (из них 12 женщин). В состав ДЭУ-103 входило 2 участка: ДРП-1 г. Чебаркуль, ДРП-2 г. Сатка.

1980 год. На основании приказа Минавтодора № 25 от 22.01.1980 года ДЭУ-103 реорганизовано в ДРСУ-3.

1995 год. На основании постановления правительства РФ № 1310 от 01.12.1994 года приказом № 19/О от 15.02.1995 года ДРСУ-3 переименовано в ГУП ДРСУ-3.

2002 год. Руководствуясь постановлением Правительства РФ на основании приказа № 1 от 09.01.2002 года, ГУП ДРСУ-3 переименовано в ФГУ ДЭП № 106. Численность сотрудников составляет 117 человек.

Новейшая история АО «УралАвтодор» берет отсчет с 2014 года, когда в рамках приватизации имущества, акции ОАО «ДЭП 106» приобрело ОАО «Новосибирскавтодор». Тогда был принят ряд стратегических решений по выходу на рынки капитального строительства автодорог не только на трассе М-5 «Урал», но и развитие в направлении Курганской области, ремонт и капитальный ремонт автодороги Р-254 «Иртыш».

С 05.06.2017 года АО «ДЭП 106» меняет название на АО «УралАвтодор» и продолжает работать и развиваться дальше, как самостоятельное предприятие в рамках инженерной группы компаний ОАО «Новосибирскавтодор», воплощая запланированные работы в жизнь.

Таблица 2.1 - Жизненный цикл организации АО «УралАвтодор»

Этапы жизненного цикла	Особенности поведения организации	Желаемое поведение
Рождение	Создано дорожно-эксплуатационное предприятие, осуществлявшее обслуживание автодороги М-5 от Челябинска до г. Сатки	Выход на рынок, управление организацией одним лицом, авторитарный иногда демократический стиль управления
Детство	1971 год. В июне на базе ДРП-3 было создано ДЭУ-103 Уралупрдора г. Курган	Ускоренный рост, авторитарный стиль руководства, укрепление позиций и захват рынка, планирование прибыли, рост зарплаты, различные льготы персоналу
Зрелость	Новейшая история АО «УралАвтодор» берет отсчет с 2014 года, когда рамках приватизации имущества, акции ОАО «ДЭП 106» приобрело ОАО «Новосибирскавтодор»	Сбалансированный рост, формирование имиджа, делегирование полномочий, рост в разных направлениях деятельности, разделение и кооперация труда, премирование по личным результатам, демократический стиль управления

АО «УралАвтодор» сегодня — это динамично развивающаяся компания с собственным французским заводом Ermont по производству асфальтобетонной смеси, мобильным современным комплексом Volvo, состоящим из асфальтоукладчика и 4 катков, спецтехники в количестве более 50 единиц для содержания автомагистралей в любое время года, мобильного строительного городка с жилыми модулями с отоплением и электричеством.

Миссия компании: Активное участие в становлении цивилизованного рынка инженерной инфраструктуры в России. Цивилизованный рынок должен основываться на принципах ответственности, профессионализма, взаимного уважения всех участников с целью роста экономического потенциала страны и наиболее полного и качественного удовлетворение ожиданий потребителя

Пирамида целеполагания АО «УралАвтодор» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Пирамида целеполагания АО «УралАвтодор».

Миссия – это посыл во внешнюю среду. Благодаря выбранной миссии АО «УралАвтодор» обеспечивает перспективное развитие региона, его производственного комплекса и влияет на формирование экономически устойчивых связей в Челябинске и Новосибирске. При этом наш вклад в формирование и усовершенствование автотранспортной сети значителен не только для области, но и для России в целом. Ведь качество дорог и материалов для дорожного строительства непосредственно влияет на трудовой ритм страны. В связи с персоналом, миссия наделяет ответственностью за конечный результат каждого работника, обязует следовать установленным ценностям организации.

Ценности АО «УралАвтодор»:

Порядочность руководителя – означает определенную полноту информирования работников по значимым для них вопросам.

Совершенствование – главной особенностью функционирования дорожно-строительного комплекса является то, что создание конечной строительной

продукции имеет четко выраженный региональный аспект. Это означает, что цена на продукцию дорожного строительства формируется исключительно под влиянием региональных факторов (природные условия, особенности грунтов, условий доставки материалов, региональный характер формирования цен на производственные ресурсы).

Целостность – понимание организации как открытой, развивающейся системы означает необходимость введение, прежде всего, двух векторов – вектора изменения и вектора стабилизации.

Результативность – экономическая система, выражающаяся в отношении итоговых результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Видение в АО «УралАвтодор» не сформулировано.

На ближайший год сформулирована цель организации: разработка мероприятий обеспечивающих сооружение и сдачу в эксплуатацию автомобильной дороги в проектные сроки, с высоким качеством и минимальными денежными, трудовыми и материальными затратами.

Структура АО «УралАвтодор» представляет с собой линейно-функциональную структуру, в которой выделены основные направления деятельности, эксплуатация автомобильных дорог и автомагистралей.

По данным рисункам 1 можно сделать вывод, что АО «УралАвтодор» возглавляет генеральный директор. В его подчинении находятся директор по безопасности, главный бухгалтер, технический директор, заместитель генерального директор по управлению строительными проектами, первый заместитель генерального директора по производству, заместитель генерального директора содержания а/д, заместитель генерального директора реализации, начальник юридического отдела, начальник отдела по работе с персоналом. Организационная структура АО «УралАвтодор» находится в Приложение А.

Ответственность распределена следующим образом:

1. Отдел безопасности занимается составлением проектов планов для улучшения санитарного обслуживания и техники безопасности на строительных ремонтных участках. Сюда относятся как квартальные, так и годовые планы.

Помимо этого, работники еще и обязаны следить за выполнением таких планов. Также осуществляется контроль над мастерами, инженерами, рабочими и руководителями инструкций, актов, законодательства в сфере техники безопасности. Контроль над выполнением специальных указаний, одно время внесенных в журнал производства монтажных и строительных работ.

2. Финансовый отдел занимается сбором и анализом данных о деятельности и операциях, производимых предприятием, включая результаты бухучета, данные о конкурентах и потребителях, внешнеэкономические отчеты.

3. Отдел бухгалтерского учета осуществляет контроль за сохранностью собственности, ведение бухгалтерского и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности, проводит котировки по всем способам размещения заказа, мониторинг закупок товаров, оказания услуг, регистрация на официальном сайте муниципальных контрактов, занимается оформлением документов и участвует в заседании котировочных комиссий, также организация налогового учета и предоставляет статистическую отчетность.

4. Отдел информационных технологий занимается поддержкой и развитием ИТ – инфраструктуры предприятия.

5. Отдел главного механика обеспечивает эксплуатацию и работу оборудования, организует разработку планов (графиков) осмотров, испытаний и профилактических ремонтов оборудования в соответствии с положениями. Соответственно главный механик подчиняется техническому директору.

6. Отдел качества осуществляется повышением качества предоставляемых услуг в рамках осуществления технического надзора и контроля качества строительства. Разрабатывает ряд мероприятий по повышению качества предоставляемых услуг.

7. Геодезический отдел возложены следующие обязанности: обеспечение проектных организации всеми необходимыми топографическими и геодезическими материалами. Сам по себе геодезист – это специалист высшего уровня, занимающийся тщательным и точным просчетом площади для заранее отведенной территории под строительство.

8. Отдел содержания ремонтов и содержания автомобильных дорог предусматривают осуществление ею следующих основных функциональных обязанностей: государственный учет и паспортизация автомобильных дорог и дорожных сооружений, учет движения, диагностика и оценка состояния, создание и развитие автоматизированного банка данных о состоянии дорог и мостов.

9. Отдел реализации и маркетинга решает вопросы по изучению конъюнктуры, рынков сбыта, политика цен и продвижение продукции, анализ и прогнозирование.

10. Юридический отдел занимается соблюдением законности оформления документов, урегулированием экономических отношений, заключением договоров, выставлением претензий, составлением правовых документов, подачей исков.

11. Отдел по работе с персоналом подбирает и отбирает сотрудников на данную вакантную должность, а также ведет учет персонального состава работников, движения кадров, обучения и переобучения кадров.

Данная структура является связующим звеном для тех кто в нее входит, поскольку она способствует разделению труда по функциям и имеет четкую иерархию.

Основные экономические показатели за последние 3 года работы в организации проанализированы в таблице.

Таблица 2.2 – Экономические показатели в АО «УралАвтодор»

Наименование показателей	Фактические значения по итогам года			Абсолютное отклонение	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1. Выручка от реализации продукции, товаров, услуг, тыс.руб.	160 278	609 909	949 584	449 631	339 675
2. Себестоимость выполненных работ, оказанных услуг, тыс.руб.	135 691	490 335	897 050	354 644	406 715
3. Рентабельность, %	9,1	5,01	13,3	-4,09	8,29

4. Валовая прибыль, тыс.руб.	12 481	24 587	119 574	12 106	94 987
5. Управленческие расходы, тыс.руб.	20 117	8 820	21 158	- 11 297	12 338
6. Прибыль от продаж, тыс.руб.	23 145	42 138	98 416	18 993	56 278
7. Прочие доходы, тыс.руб.	2 578	311	4 467	- 2 267	4 156
8. Прочие расходы, тыс.руб.	3 059	638	9 295	- 2 421	8 657
9. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	(8 117)	15 440	93 588	23 557	78 148
10. Чистая прибыль, тыс.руб.	29 138	34 275	73 543	5 137	39 268
Расчетные показатели					
11. Количество контрактов, штуки	3	7	15	4	8
12. Средняя заработная плата одного работника, тыс.руб.	21 954	28 354	37 345	6 400	8 991

По данным таблицы 2.2, можно сделать вывод, что в 2016 году выручка Общества составила 160 278 тыс.руб., при этом выручка обеспечена на 95,76% выполнение работ по содержанию автомобильных дорог в соответствии с контрактом, заключенным с ФКУ УпрДор«Южный Урал». В 2017 году Общество продолжило выполнять данные работы, что позволило получить выручку в сумме 609 909 тыс.руб., а в 2018 году выручка организации составила 949 584 тыс.руб.

Себестоимость оказанных услуг в 2016 году составило 135 691 в 2017 увеличилась на 354 644, что составила себестоимость 490 335, а к 2018 году составила 897 050 тыс.руб.

Рентабельность деятельности на 2017 год составила 9 %, а в 2018 году увеличилась на 8%, что составила 13%.

Количество контрактов в 2016 было 3, в 2017 составило 7 контрактов, а в 2018 году количество контрактов составило 15.

2016 год был завершён с убытком: расходы Общества превышали выручку от реализации продукции, работ, услуг. Начиная с 2016 года, были

предприняты усилия, направленные на рост эффективности основной деятельности: удалось добиться опережающего роста доходов относительно роста себестоимости:

По итогам 2017 года прирост выручки в процентном выражении составил 380,5 % на фоне снижения себестоимости на 361,3%;

По итогам 2018 года прирост выручки составил 155,7 %, при этом, себестоимость выполненных работ, оказанных услуг выросла на 182,9%.

Динамика выручки и себестоимости выполненных работ представлена на рисунке 2.

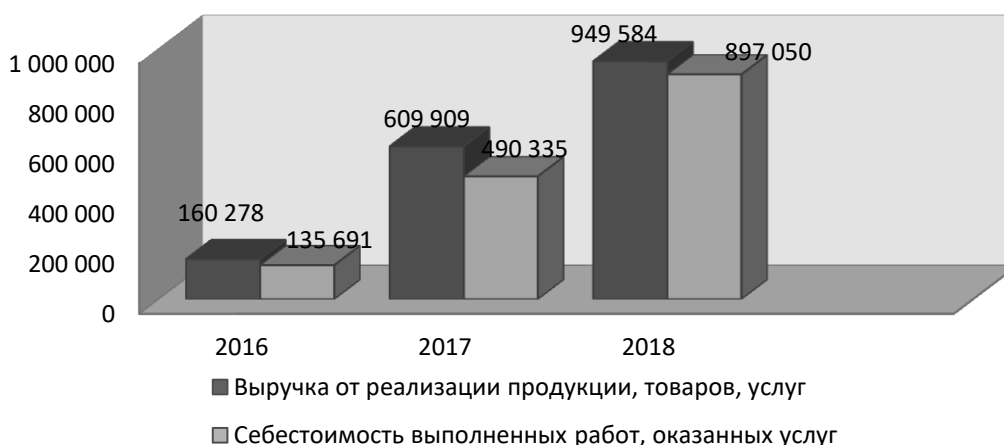


Рисунок 2 – Динамика выручки и себестоимости в 2016 – 2018 г. (руб)

2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «УралАвтодор»

Для того, чтобы подробно изучить положение АО «УралАвтодор» на рынке, определить факторы внешней и внутренней среды, которые в той или иной степени оказывают влияние на ее деятельность, необходимо произвести ряд анализов: СТЕР, 5 сил Портера, Матрица БКГ, 7 С МакКинси, SNW и SWOT.

Анализ факторов влияния внешней среды представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3 – STEP–анализ АО «УралАвтодор»

Социум	Влияние	Вероятность	Значение	Возможные мероприятия
1. Взрастание потребности в услугах (автомобильные дороги)	+2	0,8	+1,8	Использование рекламы, расширение ассортимента и повышение качества предоставляемых услуг
2. Изменение отношения к рынку услуг	+3	0,6	+1,6	Повышение квалификации сотрудников, забота о репутации компании, налаживание канала обратной связи с потребителями
3. Повышение мобильности трудовых ресурсов	+2	0,4	+ 1,4	Работа с учебными заведениями городов Челябинской области, формирование бюджета для обеспечения переезда и проживания в Челябинск наиболее ценных сотрудников
4. Негативные последствия демографической ямы в сфере образования	+1	0,2	+ 1,3	Работа с учебными заведениями, проведение конкурсных отборов, внутрикорпоративное обучение
5. Дифференциация доходов населения	+2	0,8	+ 1,5	В перспективе выход на сегмент «премиум»
Итого	+ 4,5			
Технология	Влияние	Вероятность	Значение	Возможные мероприятия
6. Снижение темпов роста промышленности	+2	0,4	+1,4	Налаживание долгосрочных отношений с поставщиками России

Продолжение таблицы 2.3

Социум	Влияние	Вероятность	Значение	Возможные мероприятия
7. Развитие современных систем освещения ночных работ	+3	0,6	-0,9	При разработке опор освещения были учтены все возможности и преимущества композитов. Дает возможность втрое сократить расходы на транспортировку и монтаж опор, кроме того, существенно удешевить изыскательские и фундаментальные работы.
Итого				+ 0,5
Экономика	Влияние	Вероятность	Значение	Возможные мероприятия
9. Экономический кризис	+1	0,4	-0,4	Использование услуг юриста при подписании договоров
10. Снижение уровня инфляции	+3	0,8	+1,6	Расширение спектра услуг, разработка стратегии развития организации, открытия новых филиалов
11. Рост заработной платы	+2	0,6	+1,8	Повышение заработной платы сотрудникам с учетом их личной эффективности и уровня заработной платы на рынке, нематериальная мотивация
12. Увеличение темпов роста расходов на услуги.	+2	0,4	+1,5	Рекламная компания, выход на новые рынки
Итого			+4,5	
Политика	Влияние	Вероятность	Значение	Возможные мероприятия
13. Ужесточение налогового законодательства	+3	0,8	+1,8	Выход компании на новые рынки, увеличение выручки

14. Государственная поддержка промышленности.	+1	0,4	+1,4	Использование возможностей, предоставляемых государством
15. Ужесточение требований к организации труда	+1	0,2	-1,8	Выделение средств на создание благоприятных условий работы для сотрудников
Итого	+1,4			

По данным АО «УралАвтодор», анализ позволяет сделать вывод о том, что организация находится в благоприятной внешней среде, поскольку положительные факторы перевешивают отрицательные, и их влияния на деятельность предприятия в целом более сильное, следовательно, существуют возможности для дальнейшего развития и осуществления стратегии фирмы. По каждой из сфер была подведена общая оценка влияния.

Чтобы представить данные STEP анализа необходимо построить профиль внешней среды АО «УралАвтодор» (рисунок 3)

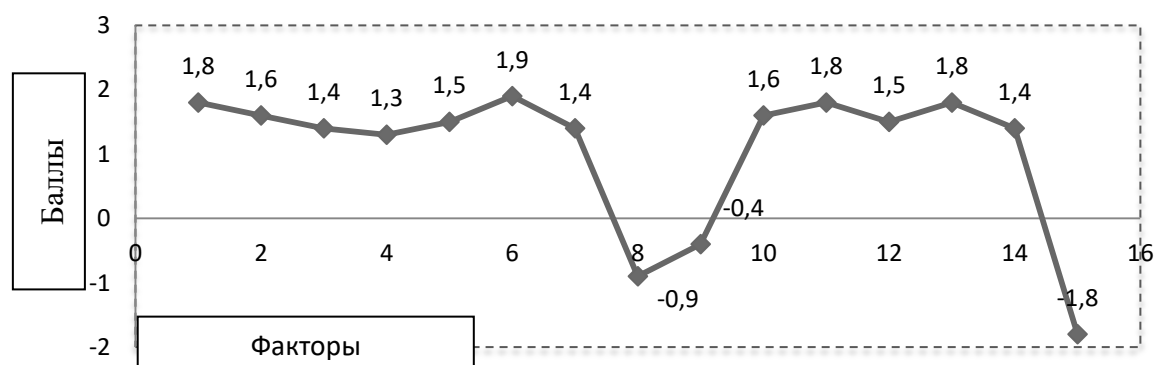


Рисунок 3– Профиль внешней среды АО «УралАвтодор»

Произведенный STEP – анализ позволяет сделать ряд выводов:

1. Социально-демографические факторы влияют на деятельность компании, социальной сферы и как показано в таблице, слабое звено в изменении отношения к рынку услуг. Подводя итог исследования, необходимо отметить следующее:

1. Рынок дорожных строительных работ является весьма специфическим рынком,

на котором доминируют рыночную власть Покупателя в лице государственных и муниципальных заказчиков, которые формируют цены; определяют требования к качеству работ, используемым материалом; утверждают сроки проведения дорожных строительных работ; решают путем конкурсного отбора какое предприятие будет выполнять заказ на строительство конкретной дороги. 2. На основе изучения деятельности дорожно-строительных предприятий при выполнении работ на условиях государственных или муниципальных заказов приходим к выводу, что деятельность по строительству дорог имеет определенную четкую последовательность (отбор заказов, получение заказа, выполнение работ по заказу, гарантийное обслуживание сданных заказчику объектов), что требует от предприятий, функционирующих на данном рынке, организации своей деятельности в точном соответствии с данными фазами.

Таким образом, для АО «УралАвтодор» важно правильно себя позиционировать себя, как на рынке труда, так и на рынке услуг.

2. Сфера технологий также оказывает благоприятное влияние. Научно-технический процесс, серьезно изменяет среду функционирования компании. Появляются новые технологии, новое оборудование, что безусловно, усиливает конкуренцию. У предприятия АО «УралАвтодор» дорогое и качественное немецкое оборудование, а также вся немецкая техника, прогресс не стоит на месте и компания очень хорошо развивается.

3. Экономический фактор в таблице показывает, что слабым звеном является рост заработной платы и социальный кризис. Однако, чтобы увеличить зарплату у всех сотрудников или одного сотрудника. В ст. 134 ТК РФ зафиксирована обязанность нанимателя осуществлять индексацию один раз в год, что связано с регулярным изменением цен и ростом инфляции. Организации стоит также обратить внимание на социальный кризис. Однако можно предпринять несколько основных шагов: 1. Создание рабочих мест – для повышения занятости населения. Для бюджета это полезно тем, что будет поступать больше средств в виде налогов, и, в добавок, население будет больше тратить, стимулируя производство. Чтобы создавать рабочие места, необходимо поддерживать

благоприятную атмосферу для ведения бизнеса. Сдерживание инфляции, финансовый контроль: за курсом валют, за процентной ставкой. Обновление промышленной сферы: оборудования, технологий.

4. К политическим факторам относятся ужесточение налогового законодательства, государственная поддержка промышленности, ужесточение требований к организации труда.

Для того, чтобы определить место компании на фоне ближайшего его окружения и выработать стратегии взаимодействия с ним, необходимо произвести анализ макросреды 5 сил Портера АО «УралАвтодор» (таблицы 2.4).

Дорожно-строительный бизнес располагает большим потенциалом для увеличения качества предприятий, создания развитой конкурентной среды.

Таблица 2.4 - 5 сил Портера АО «УралАвтодор»

Параметр оценки	Описание параметра	Оценка угрозы параметра		
		3(Выс.)	2(Ср.)	1(Низ.)
1. Угроза появления заменителей услуг				
Угроза появления товаров-заменителей (аналогов)	Изучается спрос потребителей, ценовые предпочтения, оценивается качество продуктов – аналогов, а также дифференцированность продуктов, уровень восприятия бренда потребителями	3		
Товары-заменители «цена – качество»	Способные обеспечить тоже самую, качественную услугу по более низким ценам		2	
Развитие современных технологий	Постоянно приносит новинки, что вполне может привести к появлению новых товаров и среди подобного рода материалов, а также развитие технологических решений заставляет предприятие все вовремя обновлять ассортимент, улучшать существующие предложения	3		
Средний бал		2,67		

Параметры оценки	Описание параметра	Оценка угрозы параметра		
		3(Выс.)	2(Ср.)	1(Низ.)
2. Уровень конкурентной борьбы/ Внутриотраслевая конкуренция				
Количество конкурентов	Крупных игроков на рынке Южного Урала- 10(ООО «СУ-820»), ООО ТПК «ЯК», ООО «Дорстройтехлизинг», ЗАО «ЮжУралМост», ООО «МостДорСтрой», АО «Варгашинской ДРСУ», ООО «Комдорстрой», ООО «Вестрострой», ОАО «Введенское ДРСУ», ОАО «ДЭП 105», ОАО «Введенское ДРСУ «Автодорстрой»		2	
Отличительные черты клиентов	Основаны на отличительных качествах товаров, образующих ценность для потребителя. Внешние конкурентные позволяют компании назначать более высокую цену за свой товар и получить прибыль выше среднеотраслевой.	3		1
Ценовая конкуренция	В сфере дорожного строительства ценовой метод предполагает изменение стоимости строительства, при разработке конкурсного предложения на подрядные работы, выполняемые одним предприятием по сравнению с офертами других предприятий. Выявлено, что на этапе оценки конкурсных предложений, фактор стоимости является решающим в определении победителя и составляет 50 – 70 % в ряду других факторов.	3		
Средний бал		2		
1. Угроза появления новых игроков				
Барьеры входа	Барьеры выход на рынок достаточно высоки: эффект масштаба – экономия на издержках, эффект масштаба в области спроса – доверие более крупным игрокам, затраты на смену поставщика (напр. арендодателя), объем начального капитала, преимущества зрелых компаний(консалтинговое обслуживание, более выгодное местоположение), неравный доступ к каналам сбыта (продвижение реклама), ограничительная политика государства(требование по охране жизни и здоровье, техники безопасности, экологии)		2	

Продолжение таблицы 2.4

Параметры оценки	Описание параметра	Оценка угрозы параметра		
		3(Выс.)	2(Ср.)	1(Низ.)
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам регламентирования уровня цен. Нет ограничивающих факторов со стороны государства		2	
Угроза со стороны новых игроков	Высок риск новых игроков. Новые организации появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций	3		
Средний бал		2,33		
2.Рыночная власть потребителя				
Количество потребителей	ООО «Дорожная индустрия»; ООО «ЛидерДор»; ООО «Умные строительные решения»; ООО «АСФАЛЬТ – ДОРГРУП»; АО «ДорСтрой»		2	
Стоимость переключения потребителя на услуги другой компании	Угроза для предприятия организации на перспективу является развитие конкуренции. В силу привлекательности рынка в ближайшем будущем возможно значительное увеличение числа фирм конкурентов. Для потребителя имеет значение следующие характеристики услуги дорожного строительства цена качество услуг	2		
Доступность существующих продуктов - заменителей	Ценовая чувствительность потребителей –отличительные преимущества продуктов компании (уникальность)			1
Средний бал		1,67		
3.Рыночная власть поставщиков				
Количество поставщиков	Анализ поставщиков сырья, материалов непосредственно для производственного процесса говорит о следующем. АО «УралАвтодор» имеет широкую сеть поставщиков, в состав в которой входят такие организации как : ЗАО «Спектор» поставщик оборудования – 25, 6 % из поставщиков		2	

Издержки переключения на других поставщиков	Приоритетность направления для поставщика. Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы			1
				1,33

В силу специфики отрасли дорожного строительства, заключающиеся в ярко выраженной сезонности, добиться гармонии работы специализированных крайне затруднительно. И, наоборот, при любых изменениях рыночной ситуации диверсифицированная организация является более продуктивной. Чем выше уровень диверсификации, тем меньше риск, тем устойчивое положение компании на рынке.

Ключевыми факторами успеха в данной отрасли является: создание собственных производств по производству дорожно-строительных материалов (асфальта, бетона, и т.д), освоение новых видов услуг и новых технологий, выстроенная система взаимоотношений с заказчиками, формирование партнерских отношений с партнерами, хорошая организация технических служб.

С другой стороны, возможными причинами дефицита КФУ могут быть: недостаточная привлекательность работы в компании для потенциальных кандидатов, проблемы организационной культуры, недостаток информационной системы, недостаточная работа с поставщиками.

Исходя, из данных таблицы можно сделать вывод о том, что наибольшее влияние на организацию АО«УралАвтодор» оказывает внутриотраслевая конкуренция, а наименьшее – рыночная власть поставщиков.

Для определения характеристик услуг используем матрицу Бостонской консультационной группы. Построение и анализ матрицы позволяет получить простое и наглядное представление о месте и сравнительной силе товара (рисунок 4)

Рост рынка	Высокий	«Звезды» 43%	«Трудные дети» 21%
	Низкий	«Дойные коровы» 36 %	«Собаки»
		Высокая	Низкая
Доля рынка			

Рисунок 4 – Матрица BCG

Асфальтобетонная крошка относится больше к «Звездам», то есть к перспективному продукту, обеспечивающим будущее компании, лидером на растущем рынке. Рекомендуется обращать больше внимания на эти продукты и активно инвестировать в их развитие, т.к. в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании.

Фрезерование асфальтобетонного покрытия является «Дойной коровой».

Данный вид услуги обеспечивает компании стабильных доходов, не имеющих, однако, больших перспектив. Основная стратегия для этих бизнес-единиц – сохранение существующего уровня. Инвестировать в их развитие рекомендуется в объеме, необходимом для поддержания доли рынка.

Асфальтобетонн - услуги являются явными «Трудными детьми». Это перспективная бизнес-единица с высокой степенью неопределенности. Требуется значительных затрат для увеличения доли рынка. Однако, инвестиции в «трудных детей» связаны с высоким уровнем риска, поэтому не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств.

Однако рассмотрев БКГ анализ можно сделать вывод о том, что в данную организацию нужно постоянно инвестировать в их развитие, необходима она для поддержания доли рынка. Расписав все этапы, можно сказать одно, что сильным

продуктом является асфальтобетонная крошка и именно она относится к перспективному продукту, которое обеспечивает будущее организации.

Анализ микросреды организации позволяет сделать анализ 7 С Маккинси, представленный на рисунке 5.

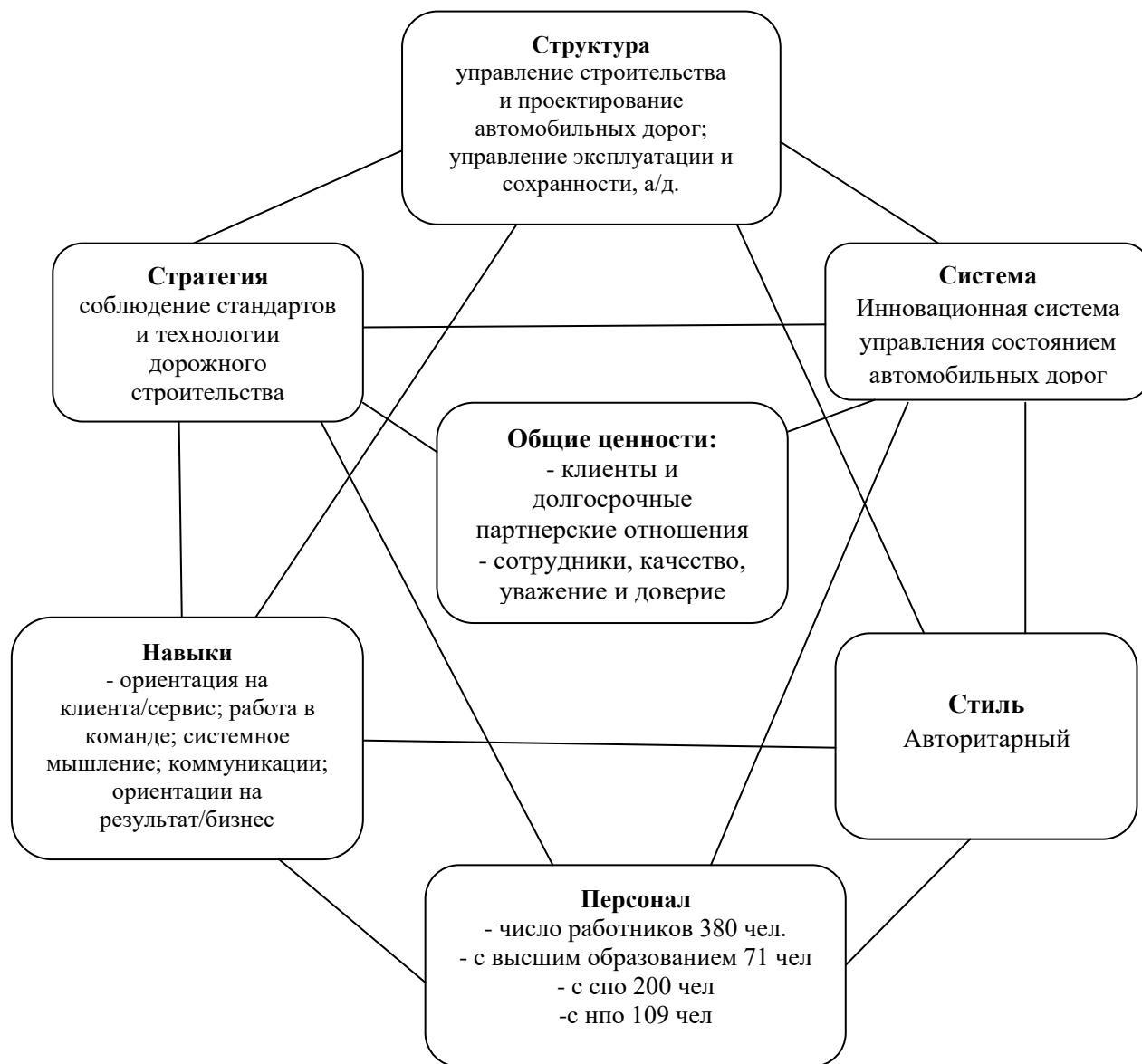


Рисунок 5 – 7С Маккинси АО «УралАвтодор»

1. Структура АО «УралАвтодор»

Руководитель Федерального дорожного агентства. Заместители руководителя Федерального дорожного агентства. Центральный аппарат ФДА (Росавтодора):

Управление экономики и планирования; Управление строительства и проектирования автомобильных дорог; Управление эксплуатации и сохранности автомобильных дорог;

Управление научно-технических исследований, информационного обеспечения и ценообразования;

Управление имущества и правового обеспечения; Управление делами;

Управление кадров и организационного развития; Финансовое управление;

Управление платных автодорог и инвестиционных проектов; Управление транспортной безопасности.

Формирование планов и показателей деятельности Агентства осуществляется преимущественно на основе программно-целевого метода бюджетного планирования, обеспечивающего прямую взаимосвязь между распределением бюджетных ресурсов и фактическими или планируемыми результатами их использования в соответствии с установленными приоритетами государственной политики.

Управление Федеральным дорожным агентством осуществляется Росавтодором как непосредственно, так и через систему федеральных государственных учреждений и их филиалов, обеспечивающих исполнение функций оперативного управления федеральными автомобильными дорогами, а также государственных заказчиков работ по их строительству, реконструкции, ремонту и содержанию.

2. Стратегия

В условиях жесткой конкуренции и постоянно совершенствующихся технологических стандартов важно оперативно реагировать на все изменения и осваивать новые технологии производства работ, - подчеркнул в своем выступлении генеральный директор АО «УралАвтодор» Евгений Лобов.

Только при четком пошаговом выполнении инструкций и применении качественных материалов, при соблюдении стандартов и технологий дорожного строительства можно выйти на соответствующие высокие показатели производства".

3. Система

Инновационная система управления состоянием автомобильных дорог компании

1. Нормирование и ежегодная оценка транспортно-эксплуатационных показателей автомобильных дорог компании по каждому году периода гарантийных обязательств подрядных организаций.

2. Принятие решений о видах и объемах ремонтов по состоянию дорожных конструкций, а не по директивному сроку на основе оценки остаточного ресурса эксплуатируемых дорожных конструкций.

3. Внедрение технологий прогнозирования состояния дорожных конструкций методами математического моделирования.

4. Предпроектная оценка состояния дорожных конструкций на основе комплексного динамического мониторинга.

Общие ценности

Клиенты и долгосрочные партнерские отношения:

- мы предлагаем интегрированные решения, настроения под клиента;
- мы активно инвестируем в долгосрочные отношения с клиентами, поставщиками и другими партнерами;
- мы растем и развиваемся с нашими клиентами;
- мы используем принцип одного окна для клиентов посредством нашей профессиональной команды менеджеров по работе с ключевыми клиентами;
- мы делаем каждого сотрудника ответственным за результат предоставления качественных услуг всем клиентам.

Персонал:

- мы привлекаем и удерживаем лучших профессионалов;
- мы активно развиваем наш персонал;

- мы обеспечиваем позитивную рабочую среду для наших сотрудников;
- мы придерживаемся высоких деловых стандартов в коммуникациях;
- мы доверяем нашим работникам и поощряем их брать инициативу на себя;
- мы заботимся о нашем персонале.

Качество

- мы стремимся к операционному совершенству во всем, что мы делаем;
- мы непрерывно совершенствуемся на основе мониторинга показателей эффективности и корректирующих действий;
- мы мотивируем нашу команду, чтобы удовлетворять наши и ожидания наших клиентов по качеству;
- мы обеспечиваем ориентации на качество со стороны подрядчиков;
- мы достигаем высокого качества с помощью современных технологий.

Уважение и доверие:

- мы выполняем свои обязательства и условия договора;
- мы полностью прозрачная и финансово стабильная компания;
- мы следуем всем соответствующим стандартам безопасности и охраны труда;
- мы относимся ко всем игрокам на рынке с достоинством и уважением.

5. Навыки и умения

К ключевым компетенциям относятся, навыки умения, которыми должны обладать все работники компании АО «УралАвтодор». Данные компетенции применяются для оценки соответствия сотрудников корпоративным компетенциям компании.

- ориентация на клиента/сервис;

- работа в команде;
- системное мышление;
- коммуникации;
- ориентация на результат/бизнес;
- лидерство;

6.Стиль

В компании АО «УралАвтодор» демократический стиль управления, так как руководитель желает достичь целей путем создания деловой, доверительной обстановки в коллективе.

7.Персонал

Руководствуясь законодательными и нормативными актами в области организации труда, акционерное общество «УралАвтодор» соблюдает международные стандарты по вопросам заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий труда, вознаграждения работников за труд, социального страхования, предоставления оплачиваемого отпуска, охраны труда и др.

Кадровая политика общества направлена на укрепление и развитие кадрового потенциала, создание коллектива, нацеленного на реализацию задач АО «УралАвтодор».

Управление персоналом построено на основе принципов соблюдения законности, корпоративной и профессиональной этики, социальной ответственности, отраслевых традиций и учета стратегических приоритетов АО «УралАвтодор».

Обществом ведется целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей предприятия и его работников.

По состоянию на 01 июля 2018 года в АО «УралАвтодор» работает 380 человек.

Молодежь составляет 31%, средний возраст – 62% и 7% пожилой возраст. Самому молодому работнику – 18 лет, самому пожилому – 71 год. С высшим образованием работает 41 человек, из них у 14 человек специальность «Автомобильные дороги и аэродромы» и аналогичные. Со средним профессиональным образованием – 147 работников, из них у 17 человек специальность связана с автомобильным транспортом и строительством дорог. 48 человек имеют начальное профессиональное образование. У остальных 113 работников среднее (полное) общее и основное общее образование.

Большое внимание в нашем предприятии уделяется обучению персонала. Для дополнительного профессионального образования отбираются лучшие учебно-профессиональные центры (обучение на катках, асфальтоукладчиках, грейдерах, погрузчиках и проч. рабочие профессии).

Узкие специалисты, таких как управляющий строительными проектами, главный инженер, работник планово-производственного отдела и т.п., проходят обучение по корпоративной системе в ОАО «Новосибирскавтодор».

Проведённое исследование позволило выявить как сильные, так и слабые стороны в АО «УралАвтодор». К сильным сторонам следует отнести почти полное соответствие всех рассмотренных элементов модели друг другу, стратегию, направленную на повышение качества продукции, улучшение условий и повышению безопасности труда, системы и структуру компании, которые позволяют успешно достигать намеченных целей. Кроме того, с одной стороны, плюсом в АО «УралАвтодор» можно считать и высокую популярность компании среди потребителей.

С помощью SNW-анализа не только подводились итоги по анализу внутренней среды, но сравнивались данные критерии с ситуацией, которая должна быть в компании. Наиболее негативная ситуация складывается со стратегией управление персоналом, формализацией бизнес-процессов, качество обслуживания. При этом уровень сервиса может являться следствием проблемы в управлении персоналом.

Для того что бы обобщить результаты анализа внутренней среды, проведем SNW- анализ (рисунок 6)

Значимые параметры в деятельности предприятия	Качественная оценка позиции				
	Сильная (Strength)		Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)	
	Очень хорошо (100)	Хорошо (75)	Средне (50)	Плохо (25)	Очень плохо (0)
Стратегия бизнеса	Д	Х			
Контроль и реализация стратегических изменений		Д		Х	
Дилерская сеть	ДХ				
Логистика и производство	ХД				
Качество услуг	Д		Х		
Качество всех услуг и компании в целом	Д	Х			
Качество обслуживания	Д			Х	
Маркетинг	ХД				
Репутация и известность	ХД				
Технология продаж		Д	Х		
Клиентоориентированность у сотрудников	Д		Х		
Клиентоориентированность компании	Д	Х			
Объем услуг по компании	ХД				
Объем услуг по персоналу	Д		Х		
Стратегия управления персоналом		Д		Х	
Социально-психологический климат в коллективе		Д	Х		
Квалификация персонала	Д		Х		
Корпоративная культура		Д	Х		
Формализация бизнес-процессов		Д		Х	

Д – как должно быть, Х – как есть.

Рисунок 6 - SNW-анализ АО «УралАвтодор»

Для того, что бы обобщить и упорядочить результаты данных анализов используется матрица SWOT-анализа (табл.), которая поможет определить совокупность необходимых стратегических действий.

Таблица 2.5 – SWOT- анализ АО «УралАвтодор».

	Возможности «О» - OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» - THREATS
АО «УралАвтодор»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возрастание потребности в услугах (автомобильные дороги). 2. Изменение отношения к рынку услуг 3. Повышение мобильности трудовых ресурсов. 4. Негативные последствия демографической ямы в сфере образования. 5. Снижение темпов роста промышленности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возрастающая конкуренция в отрасли 2. Экономический кризис. 3. Ужесточение налогового законодательства.
Сильные стороны STRENGTHS	II Сила + возможности	I Сила + угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая квалификация персонала; 2. Лидерство на рынке дорожно-ремонтных работ; 3. Хорошая репутация 4. Наличие современной технической базы 	Улучшение условий труда рабочих будет способствовать повышению качества их труда. В результате чего увеличится производительность труда, что приведет к возможности расширения доли рынка и увеличения контрактов АО «УралАвтодор».	Высокая квалификация персонала позволит получить конкурентное преимущество.
Слабые стороны WEAKNESSES	III Слабость + возможности	IV Слабость + угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Неудовлетворенность персонала условиями труда 2. Рост текучести персонала 	Увеличение производительности труда, а соответственно объемов выполненных работ и прибыли, позволит усилить позиции АО «УралАвтодор».	Возможна потеря некоторых потребителей, ориентированных на качество работ, поэтому необходимо расставлять приоритеты на наши сильные стороны.

По данным SWOT анализа можно определить актуальную стратегию для организации. Предложенная стратегия: улучшение условий труда рабочих будет способствовать повышению качества их труда. В результате чего увеличится производительность труда, что приведет к возможности расширения доли рынка и увеличению контрактов АО «УралАвтодор». В организации возможна потеря

некоторых потребителей, ориентированных на качество работ, поэтому необходимо расставлять в приоритеты на наши сильные стороны. Однако стратегическое значение для организации имеет поле «Слабых сторон и возможностей», которое может позволить повысить качество условий труда у рабочего персонала в АО «УралАвтодор».

2.3 Кадровый аудит АО «УралАвтодор»

На предприятии АО «УралАвтодор» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы промышленно-производственного персонала: рабочие и служащие, и персонал непромышленной деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице

Таблица 2.6 - Динамика численного состава персонала АО «УралАвтодор» за 3 года 2017 – 2018.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение	
	Чел.	Чел.	Чел.	2018/2017	2019/2018
Среднесписочная численность всего в том числе:	296	312	380	16	68
Промышленно-производственный персонал (ППП) рабочие	212	245	252	33	7
Служащие	23	27	29	4	2
Линейные руководители	13	18	23	5	5
Специалисты	17	22	29	5	7

В целом по предприятию численность персонала на конец года в отчетном году в 2017 году увеличилось на 16 человек, а к 2018 году штат сотрудников увеличился на 68 сотрудников. Однако появилось много заказов на дорожные услуги и поэтому нужны новые специалисты и рабочие для АО «УралАвтодор», также расширились новые структурные подразделения (отдел снабжения и сбыта, отдел маркетинга), а также увеличено количество работников в отделе кадров, и увеличен штат специалистов по технике безопасности.

Наглядно структура численности персонала за прошедший и отчетный годы представлена на рисунке 7.

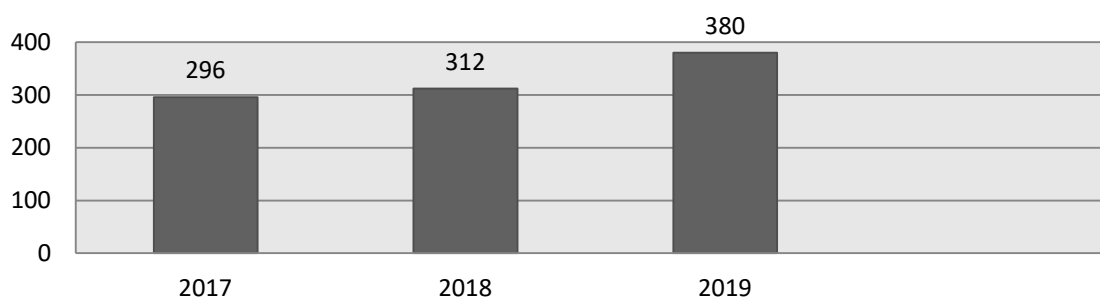


Рисунок 7 – Структура численности персонала (чел)

В целом по предприятию численность персонала на конец года в отчетном году в 2017 году увеличилось на 16 человек, а к 2018 году штат сотрудников увеличился на 68 сотрудников. Однако появилось много заказов на дорожные услуги и поэтому нужны новые специалисты и рабочие для АО «УралАвтодор», также расширились новые структурные подразделения (отдел снабжения и сбыта, отдел маркетинга), а также увеличено количество работников в отделе кадров, и увеличен штат специалистов по технике безопасности.

Качественный состав персонала представлен в таблице 2.6

Таблица 2.6 - Качественный состав персонала

Показатели	Количественная характеристика, чел				
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Тем роста % 2016/2017г.	Тем роста % 2017/2018г.
Половой состав					
Мужчины	236	242	340	0,97	0,71
Женщины	60	70	40	0,85	1,75
Состав по уровню образованию					
Работники с высшим образованием	56	74	94	0,75	0,78
Работники с общим средним образованием	32	24	18	1,33	1,33
Работники со средним специальным образованием	204	212	267	0,96	0,79
Работники с незаконченным высшим образованием	4	2	1	2	2

Состав по категориям					
Руководители	7	12	15	0,58	0,8
Специалисты	47	53	64	0,88	0,82
Рабочие	242	247	301	0,97	0,82
Состав по возрасту					
18-27лет	65	72	82	0,90	0,87
27-38 лет	174	185	247	0,94	0,74
38-55 лет	39	40	41	0,97	0,98
Старше 55 лет	20	15	10	1,33	1,5
Состав по стажу работы					
До 1 года, %	15	27	39	0,55	0,69
От 1 до 3 лет, %	145	168	181	0,86	0,92
Более 3 лет, %	136	117	160	1,16	0,73

По данным таблицам 2.6 можно сделать вывод, что половой состав, состав по уровню образования, по категориям, по возрасту, состав по стажу работы, значительно изменился в динамике. В целом персонал увеличился, из этого можно сделать вывод, что структура изменения персонала оказывает значительное влияние на АО «УралАвтодор». Значительно изменился состав по возрасту и состав по уровню образования. В организации АО «УралАвтодор» не нужны работники с высшим образованием, так как рынок уже переполнен. Им нужны рабочие со средним специальным образованием и к 2018 году их стало значительно больше.

Структура в 2018 году по половому составу изображена на рисунке 8.

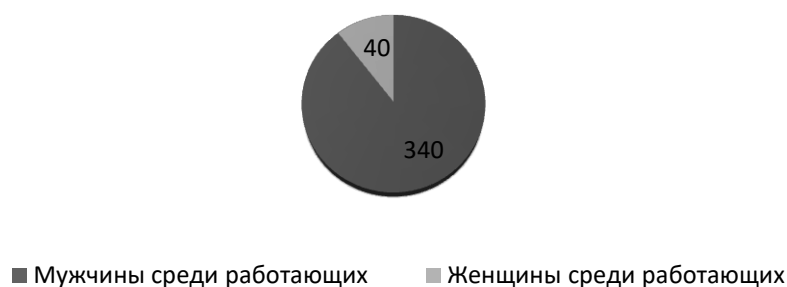


Рисунок 8 – Структура персонала по половому признаку, чел

Из рисунка 8 видно, что в организации АО «УралАвтодор» больше работают мужчин – составляют 89 %, а женщин всего 11%, сказывается то, что предприятия занимается дорожно- строительной работой и соответственно большую часть составляют мужчины.

Структура персонала по уровню образования представлена на рисунке 9.

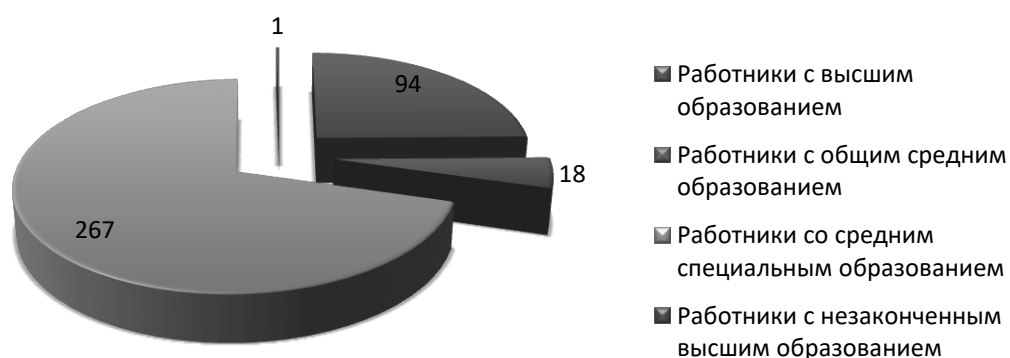


Рисунок 9 – Структура персонала по уровню образования, чел

По данным рисунком 9, можно сделать вывод, что в организации работают больше людей со средним специальным образованием.

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 10

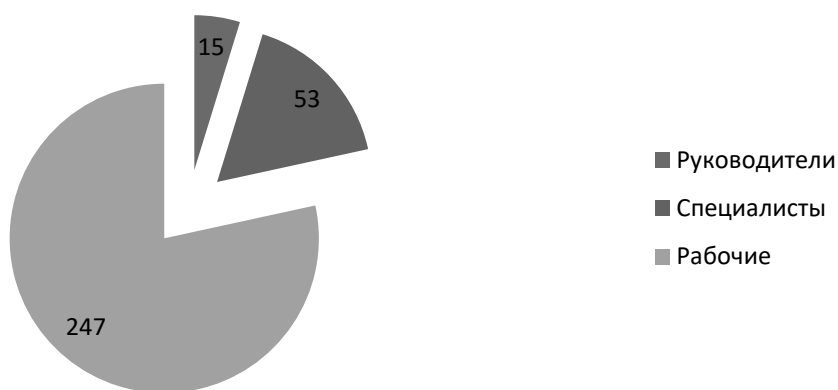


Рисунок 10 – Структура персонала по категориям, чел

Однако большую часть персонала занимают рабочие, так как их деятельность зависит от того, насколько они окажут услуг и выполнят работу качественно и быстро.

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 10

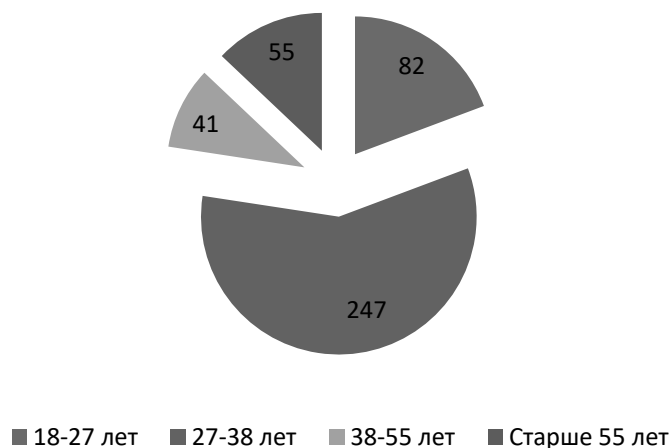


Рисунок 10 – Структура персонала по возрасту, чел

Из рисунка 10 видно, что данные о возрасте персонала организации, можно сделать вывод, что большой процент приходится на возрастную категорию от 27 до 38 лет, работников.

Наглядное изображение динамики изменение структуры персонала по стажу работы изображено на рисунке – 11.

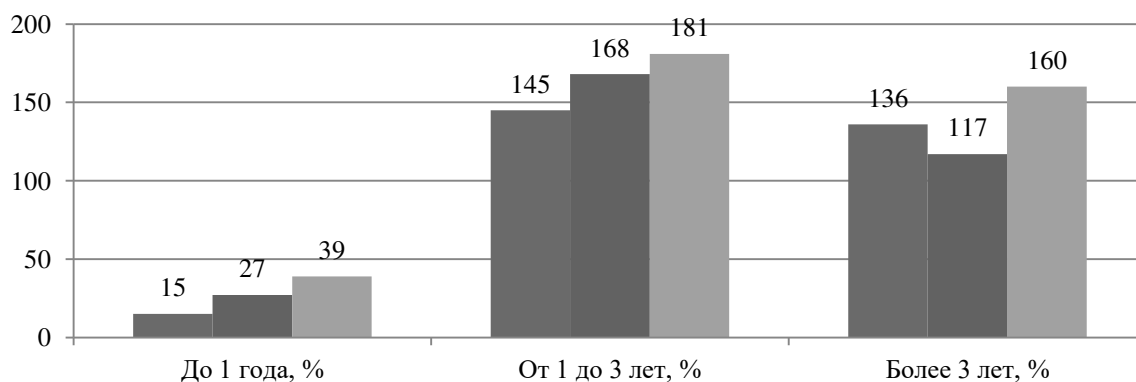


Рисунок 11 – Динамика изменений структуры персонала по стажу, в %

Структура персоналу по стажу работы показывает, что на протяжении 2016 – 2018 года, значительная часть персонала имела большой стаж работы от 1 до 3 лет.

Данные таблицы 2.7 показывают увеличение выбывших сотрудников за 3 года. Проанализировав причины увольнений, можно сделать вывод, что большая группа увольняемых – это сотрудники, расторгающие трудовые отношения с АО «УралАвтодор» по собственному желанию.

Таблица 2.7 - Данные о движении персонала в 2016 - 2018 г.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Отклонение 2017/2016г	Отклонение 2018/2017г
1.Среднесписочное число сотрудников, чел	296	312	380	16	68
2.Выбыло,чел.	97	110	117	13	7
- по собственному желанию	82	97	111	-	-
- по инициативе руководства	4	7	4	-	-
- выход на пенсию	3	7	10	-	-
3.Принято, чел.	83	91	112	8	21
4.Коэффициент оборота по приему, %	28,04	29,1	29,4	-	-
5.Коэффициент оборота по выбытию, %	32,7	35,2	30,7	-	-
6.Коэффициент текучести персонала, %	27,7	31,08	32,7	-	-

На рисунке 12 изображена динамика изменений коэффициентов оборота по приему, выбытию и текучести за 2016–2018 г.

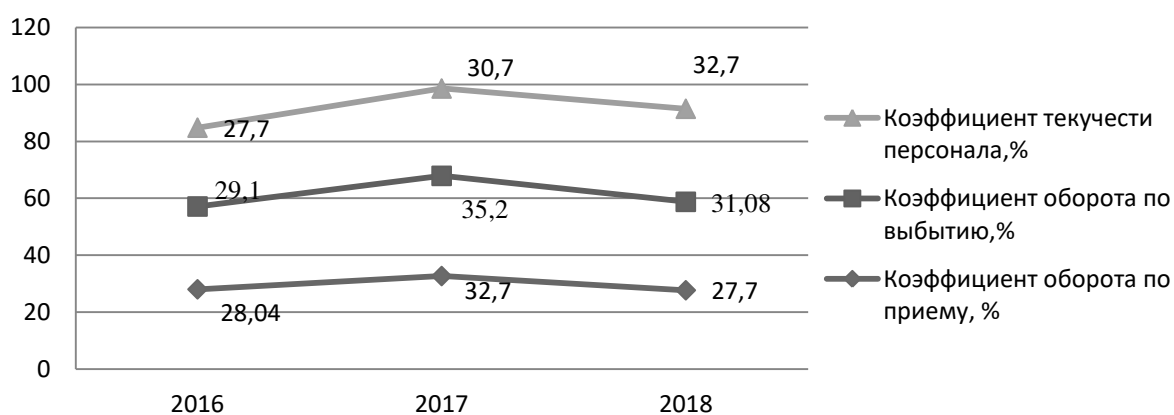


Рисунок 12 - Коэффициент текучести в динамике

По данным рисунка 12 можно заметить, что коэффициент текучести персонала значительно увеличился, однако это является недостаточно качественно организованной системы управление персоналом.

Из подсистемы управление персоналом, выстраивается актуальная стратегия, основанная на опыте западных и отечественных коллег.

Описание подробных подсистем представлены в таблице

Таблица 2.8 – Описание подсистем управления персоналом в организации

Подсистема	Описание
Отбор	Осуществляется начальником отдела кадров
Адаптация	К новичку предоставляют опытного сотрудника, который выступает в роли наставника, и помогает адаптироваться на рабочем месте.
Мотивация	Премия; и один раз в год путевка в санаторий, за счет организации.
Аттестация	Аттестация персонала проводится один раз в год.
Корпоративная культура	Отмечаются праздники, 8 марта, 23 февраля, и Новый год.
Обучение	Сотрудник проходит обучение на разработанной программе в течение трех недель
Высвобождение	При увольнении сотруднику дается обратная связь и характеристика от начальника отдела кадров. С целью поддержания репутации работодателя, все спорные взаимоотношения можно уладить с помощью беседы и консультаций по дальнейшему поиску работы.

Подсистема отбора рабочих в АО «УралАвтодор» проводится следующим образом, самые важные этапы при отборе это, беседа с начальником отдела кадров, заполнение заявлений и анкет, тестирование и обязательно должен быть медицинский осмотр.

Подсистема адаптации в организации осуществляется следующим образом: что работникам в течении недели предоставляют опытного сотрудника в роли наставника, который рассказывает и знакомит с организацией, оговаривает, что нужно будет делать, знакомит с ее целями и миссией организации.

Подсистема мотивации происходит следующим образом: персоналу начисляется премия в зависимости от уровня выполнения КРІ. Также сотрудникам дается один раз в год, путевка в санаторий на всю семью, за счет организации.

Разработанная программа аттестации для рабочего персонала проводится один раз в год, отправляют на курсы, по повышению квалификации работы.

В результате полученный документ, называют аттестатом, а подтверждение квалификации, знаний, умений и.т.д называются переаттестация.

Корпоративная культура в организации проводится следующим образом: чтобы в компании не было споров и сор, проводятся такие мероприятия как Новый год, 8 марта и 23 февраля. Это позволяет наладить взаимоотношение

между персоналом, а также определенным образом разнообразить трудовой процесс.

Обучение проводится в течении трех недель, для получения дополнительных знаний в связи с изменениями квалификационных требований к той или иной специальности, должности.

Подсистема высвобождения требует особого внимания в рамках особенности деятельности АО «УралАвтодор». С уволенными сотрудниками начальник отдела кадров, проводит беседу. Процесс увольнения полностью выстраивается согласно Трудовому Кодексу РФ. Начальник отдела по кадрам дает советы по составлению резюме и предлагает дать отличные рекомендации для будущего работодателя.

Выводы по 2 главе

Во второй главе выпускной квалификационной работы была изучено предприятие АО «УралАвтодор». Свои корни история «УралАвтодор» берет с 1971 года, когда на Малковском перекрестке было создано дорожно-эксплуатационное предприятие, осуществляющее обслуживание автодороги М-5 от Челябинска до г.Сатки, где в этот же период строится дорожно-ремонтный пост.

Новейшая история АО «УралАвтодор» берет отсчет с 2014 года, когда рамках приватизации имущества, акции ОАО «ДЭП 106» приобрело ОАО «Новосибирскавтодор». Тогда был принят ряд стратегических решений по выходу на рынки капитального строительства автодорог не только на трассе М-5 «Урал», но и развитие в направлении Курганской области, ремонт и капитальный ремонт автодороги Р-254 «Иртыш».

С 05.06.2017 года АО «ДЭП 106» меняет название на АО «УралАвтодор» и продолжает работать и развиваться дальше, как самостоятельное предприятие в рамках инженерной группы компаний ОАО «Новосибирскавтодор», воплощая запланированные работы в жизнь.

АО «УралАвтодор» сегодня — это динамично развивающаяся компания с собственным французским заводом Ermont по производству асфальтобетонной

смеси, мобильным современным комплексом Volvo, состоящим из асфальтоукладчика и 4 катков, спецтехники в количестве более 50 единиц для содержания автомагистралей в любое время года, мобильного строительного городка с жилыми модулями с отоплением и электричеством.

Миссия компании: Активное участие в становлении цивилизованного рынка инженерной инфраструктуры в России. Цивилизованный рынок должен основываться на принципах ответственности, профессионализма, взаимного уважения всех участников с целью роста экономического потенциала страны и наиболее полного и качественного удовлетворение ожиданий потребителя.

Структура АО «УралАвтодор» представляет с собой линейно-функциональную структуру, в которой выделены основные направления деятельности, эксплуатация автомобильных дорог и автомагистралей.

STEP – анализ продемонстрировал, что организация находится в благоприятной внешней среде для предлагаемых изменений.

Анализ 5 сил Портера показывает, что наибольшее влияние на организацию АО «УралАвтодор» оказывает внутриотраслевая конкуренция, а наименьшее – рыночная власть поставщиков.

Рассмотрев БКГ анализ и расписав все этапы, можно сказать одно, что сильным продуктом является асфальтабетонная крошка и именно она относится к перспективному продукту, которое обеспечивает будущее организации.

7С Маккинси продемонстрировал как сильные, так и слабые стороны в АО «УралАвтодор». К сильным сторонам следует отнести почти полное соответствие всех рассмотренных элементов модели друг другу, стратегию, направленную на повышение качества продукции, улучшение условий и повышению безопасности труда, системы и структуры компании, которые позволяют успешно достигать намеченных целей.

Данные SNW – анализа сравнивались данные критерии с ситуацией, которая должна быть в компании. Наиболее негативная ситуация складывается со

стратегией управление персоналом, формализацией бизнес-процессов, качество обслуживания.

Данные SWOT – анализа позволяют определить актуальную стратегию для организации. Предложенная стратегия: улучшение условий труда рабочих будет способствовать повышению качества их труда. В результате чего увеличится производительность труда, что приведет к возможности расширения доли рынка и увеличение контрактов АО «УралАвтодор».

По данным анализа экономических показателей было установлено, что в динамике за последние 3 года в организации увеличилось значение чистой прибыли, увеличилось число контрактов и, вместе с тем, коэффициент текучести персонала значительно увеличился, однако это является недостаточно качественно организованной системы управление персоналом.

Кадровый аудит позволил сформировать выводы о количественных и качественных характеристиках персонала. В АО «УралАвтодор» работает преимущественно сотрудники 27 – 38 лет работники со средним специальным образованием.

Подсистема управления персоналом в организации показала, что все подсистемы функционируют эффективно и не являются причиной снижения экономической эффективности.

3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА УСЛОВИЙ ТРУДА В АО «УРАЛАВТОДОР»

3.1 Анализ подсистемы повышения качества условий труда в АО «УралАвтодор»

После анализа деятельности организации необходимо подробно изучить проблемную подсистему повышение качества условий труда в АО «УралАвтодор».

Условия труда являются главным вопросом в деле совершенствования организации. Во многих случаях ни высокая заработная плата, ни дополнительные выплаты и льготы не могут сделать бессодержательной и тяжелый труд привлекательным даже в условиях высокого уровня безработицы.

Руководитель данной организации по традиции считает затраты на охрану труда невозможными и тем самым экономит даже за счет не полного обеспечения работников положенными им по нормам выдачи спец.одежды, спец.обувью и другими средствами индивидуальной защиты, не говоря уже о выполнении более серьезных мероприятий в области условий труда. Однако работники вахтовым методом работы, живут в вагончиках, которые не соответствуют благоприятным условиям проживания и зоны отдыха.

Между тем повышение прибыльности деятельности предприятия и конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг, не может быть достигнуто без изменения технологических процессов и совершенствования управления, что требует определенных затрат, которые безусловно тщательно просчитываются. При этом, как правило остаются без внимания вопросы улучшения условий труда работников, без решения которых упущенная экономическая выгода неизбежна, что не может не отразиться и на конкурентоспособности предприятия. Однако если работодатель не предпримет меры по улучшению качества условий труда, то значительно сократиться штат работников и будет большая текучесть персонала.

Чтобы удовлетворить рабочих данной подсистемой, среди 230 человек АО «УралАвтодор» был проведен опрос. Суть опроса состояла в оценивании условий труда по шкале от 1 до 5. Бланк опроса представлен в таблице

Таблица 3.1 - Бланк опроса по повышению качеству условий труда.

Факторы повышения качества условий труда	Плохо	Ниже ср.	Удовл.	Хор.	Отл.
Благоприятные бытовые условия (санитарные, обед и др.)	1	2	3	4	5
Баланс времени отдыха	1	2	3	4	5
Комфортно ли жить и находиться в условиях труда	1	2	3	4	5
Производственный шум	1	2	3	4	5
Освещение участка	1	2	3	4	5
Выдача спец.одежды	1	2	3	4	5
Выдача спец.обуви	1	2	3	4	5
Выдача светоотражающего жилета	1	2	3	4	5
График работы	1	2	3	4	5
Перерывы	1	2	3	4	5
Выдают постельное белье для режима сна и отдыха	1	2	3	4	5

Каждый из участвующих в опросе отметил каждый из представленных 11 факторов определенной оценкой. Опрос проводился анонимно.

Проведенный опрос позволил сформировать следующие результаты (рисунок 13) .

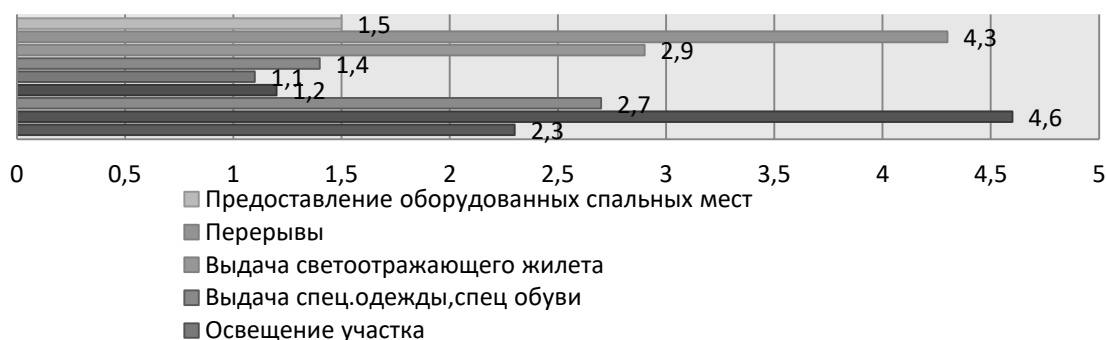


Рисунок 13 – Опрос рабочих АО «УралАвтодор»

Исходя из графика, можно сделать вывод, что проблемными аспектами в организации являются:

- Выдача спец.одежды, спец.обуви.
- Доставка сотрудников рабочим транспортом.
- Представление оборудованных спальных мест
- Освещение участка.

Важно понимать, что если руководитель, не предпримет ряд каких-то действий, то рабочий персонал может расторгнуть трудовой договор с АО «УралАвтодор» в течение последних 3 месяцев решали и выясняли причину ухода. Данные опросы представлены в виде диаграммы на рисунке



Рисунок 13 - Анализ причин расторжения трудового договора.

Данные рисунка позволяют выявить проблемы с повышением качества условий труда, поскольку больше половины увольняющихся сотрудников приняли решение об уходе, то что трудно добираться до работы.

Однако большое количество сотрудников уволившихся, влечет за собой большие издержки, поскольку уволившие были уже обучены и адаптированы.

В связи с этим предлагается рассчитать замещения одного работника АО «УралАвтодор»(таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Расчет стоимости замещения работника АО «УралАвтодор»

Наименование	Расчет	Сумма
7. 4 часа работы начальника отдела по работе с персоналом (ставка 250 р/час)	4 ч × 250 р.	1000 р.
8. Размещение вакансии на сайте (2500р/нед.)	2 500 р.	2 500 р.
9. 1 час работы инспектора по кадрам при трудоустройстве	1 ч × 150 р.	150 р.
10. 2 часа работы бухгалтера	2 ч × 300 р.	600 р.
11. Затраты на адаптацию	3 000 р.	3 000 р.
12. Затраты на обучение проекта	от 3 000 до 5 000 р.	4 000 р.
Итого		11 250 р

По данным таблицы 3.2 можно сделать вывод, что стоимость замещения работника АО «УралАвтодор» составляет 11 250 рублей.

Для того, чтобы спланировать проект изменений, необходимо проанализировать актуальную систему повышения качества условий труда (рисунок 14)



Рисунок 14 - Существенная система условий труда

Можно сделать вывод, что в существенной системе условий труда: не смартированы и не прописаны цели, отсутствуют критерии эффективности и технологии не отвечают потребностям персонала. Для того, чтобы создать благоприятные условия труда на рабочем месте и в зоне отдыха необходимо установить приемлемые показатели этих условий для различных видов производства, которые состоят из характеризующих производственных данных. В рамках данной цели подсистема решает задачи, повысить мотивацию сотрудников, повысить удовлетворенность сотрудников от трудовой деятельности, повысить качество условий труда, рабочего персонала.

Субъектом проблемной подсистемы является начальник отдела персонала, в чьи обязанности входит выстраивание графика сменности, аттестация рабочего места и надбавки за вредные условия труда.

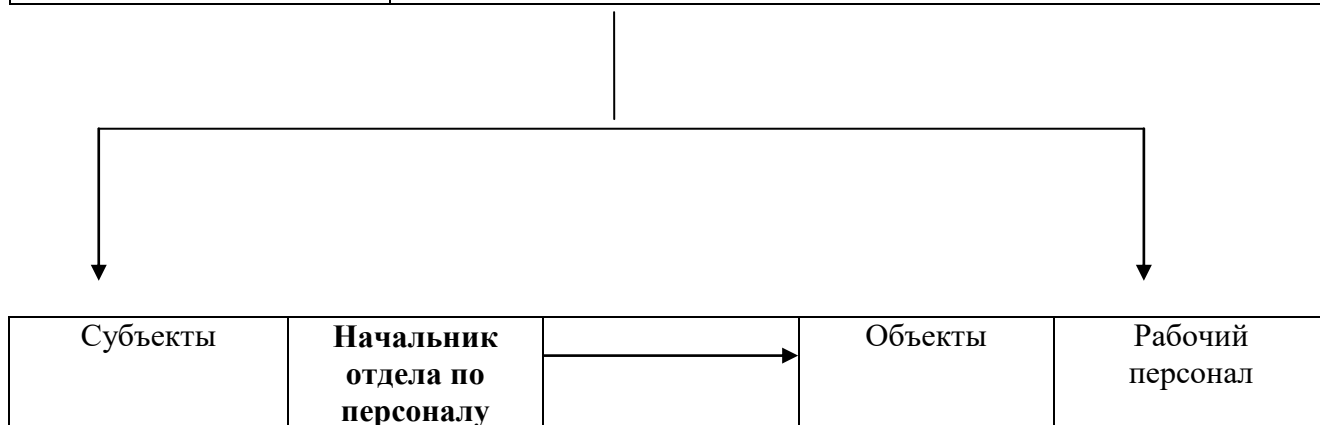
На сегодняшний день проект, закрепляется на повышение качества условий труда, чтобы сотрудники были удовлетворены рабочим местом и в комфорте могли бы отдыхать, то будет у них тогда повышенная работоспособность. Однако в системе отсутствуют ясные критерии, что не позволяют производить ее тщательное планирование и координацию.

В итоге следует улучшить работы по повышению качества условий труда, следует пересмотреть цель, соответствующие задачи, технологии и критерии. Далее в выпускной квалификационной работе, будет предложен проект по повышению качества условий труда.

3.2 Проект по повышению качества условий труда в АО «УралАвтодор»

Предыдущий анализ показал, что повышение качества условий труда выявил ряд недостатков, отрицательно воздействующих на организацию в целом. Следует отметить, что данную систему стоит пересмотреть ее содержание (рисунок).Пересмотренная система по повышению качества условий труда в АО «УралАвтодор» представлена на рисунке 14.

Цель	Повысить производительность труда рабочих на 3 % к 24.04.2020 году за счет повышения качества условий труда для рабочих
Задачи	1.Повысить производительность труда на 3 %. 2.Сократить текучесть персонала на 4 %. 3.Увеличить удовлетворенность рабочих качеством труда.



Технология	1.Социальные программы, использование которых будет зависеть от результата труда (внедрение конкурса лучший сотрудник месяца, премирование по его итогам). 2.Построение и проектирование зоны отдыха. 3. Приобретение новых вагончиков для жилья 4.Проектирование и построение душевых вагончиков с душевыми кабинами. 5.Измерение показателей связанных с условиями труда(освещенность в ночное время). 6.Предоставление оборудованных спальных мест. 7.Доставка сотрудников служебным транспортом
------------	--

Критерии: Увеличение уровня производительности труда на 3% к 24.04. 2020 году; Сокращение текучести персонала на 4%; Увеличение рабочих, удовлетворенных качеством труда

Рисунок 14 – Система управления организацией труда АО «УралАвтодор»

В рамках проекта повышение качества условий труда в АО «УралАвтодор» был предложен комплекс взаимодополняющих технологий. Основные данные концепции это: социальные программы, использование которых будет зависеть от результата труда (внедрение конкурса лучший сотрудник месяца, премирование по его итогам); построение и проектирование зоны отдыха; приобретение новых вагончиков для жилья; проектирование и построение душевых вагончиков с

душевыми кабинами; измерение показателей связанных с условиями труда (освещенность в ночное время); представление оборудованных спальных мест; доставка сотрудников рабочим транспортом. Подробное описание технологий представлено ниже.

1. Социальные программы, использование которых будет зависеть от результата труда (внедрение конкурса лучший сотрудник месяца, премирование по его итогам).

Стремление получить признание своих истинных заслуг со стороны окружающих — одно из фундаментальных свойств человеческой природы. При этом собственно стимулом может выступать не только денежное вознаграждение, но и грамотно организованное «азартное» трудовое соперничество.

Мотивационные конкурсы на звание «Лучший по профессии» проводятся для того, чтобы стимулировать сотрудников к достижению высоких показателей в профессиональной деятельности. Заслуживающие поощрения результаты работы оказывают влияние на рост прибыли компании; как правило, их можно выразить в конкретных цифрах.

Для предприятия, работающего на перспективу, важно не только своевременное выполнение плановых показателей, но и побуждение сотрудников к профессиональному росту, улучшение имиджа компании, привлечение к сотрудничеству большего числа партнеров, укрепление своих позиций по отношению к конкурентам. Достигаться подобные цели могут различными путями, в том числе посредством учета индивидуальных достижений работников, на стимулирование которых и направлена система премирования.

Успешное участие сотрудников в различных выставках, конкурсах, программах развития — это огромный плюс к имиджу предприятия. Совершенно логично проведение различных конкурсов с последующим материальным стимулированием и внутри отдельно взятого предприятия. При разумном подходе экономический эффект от повышения мастерства сотрудников, улучшения качества работы, слаженности коллектива будет на порядок больше затраченных на премирование средств. Формулировки для премирования сотрудников в этом

случае могут просо описывать достижения служащих, например: «за участие в конкурсе профессионального мастерства»; «за представление компании на международном конкурсе»; «за победу в соревнованиях по мини-волейболу среди сотрудников магазинов канцтоваров». Еще один способ улучшения микроклимата в коллективе и повышения ответственности за результат каждого работника — выплата индивидуальных премий, приуроченных к значимым датам в жизни работника (рождению ребенка, вступлению в брак, юбилею и т. п.). Значимый аспект деятельности компании — стремление к сохранению квалифицированных и опытных работников. Премирование за верность компании, многолетнюю успешную работу в ней, поощрение трудовых династий, создание условий для их появления — все это имеет большое значение.

2. Построение и проектирование зоны отдыха.

Как известно, эффективно люди способны проработать до восьми часов в сутки и то с перерывом на обед. По истечении этого времени продуктивность труда значительно снижается. При этом режим ежедневной работы часто для ряда должностей и сфер деятельности фактически превышает восьмичасовой. В результате получается, что на рабочем месте находится человек, который ни эмоционально, ни интеллектуально, ни психологически не справляется со своими обязанностями. Выходит, что гораздо более эффективно было бы предложить работнику отдохнуть и тогда он смог бы продолжить работу с новыми силами. Для человека крайне важна психологическая, умственная и физическая разгрузка, в том числе, на рабочем месте.

Естественно, что к введению в организации комнаты отдыха следует подходить с умом. Разумеется, что для ее посещения должно быть отведено строго определенное время, установлен график и др. Ведь злоупотребления в этом плане также не пойдут на пользу общей производительности труда в компании и дисциплине.

Наличие зоны отдыха для сотрудников крайне положительно сказывается на уровне сплоченности коллектива, что также является немаловажным, ведь трудовая деятельность характеризуется гораздо более высокими показателями,

если она осуществляется в атмосфере единого командного духа. Оборудование комнаты для отдыха сотрудников повышает конкурентоспособность фирмы на рынке труда, повышает ее шансы на завоевание симпатий более квалифицированных и опытных специалистов, а также на долговременное сотрудничество с ними.

3. Приобретение новых вагончиков для жилья.

В данной организации есть вагончики для рабочих, но они уже старые и разваливаются и не соответствуют санитарным правилам и нормам, необходимо купить 3 вагончика для жилья. Для удовлетворения сотрудников. Ведь если работодатель позаботится о благоприятных жилищных условиях, то рабочие будут эффективно работать.

4. Проектирование и построение душевых вагончиков кабин.

В компании АО «УралАвтодор» руководитель компании не позаботился о построении душевых - кабин вагончиков. У рабочих есть только умывальники, ну это тоже по санитарным правилам и нормам не правильно. Рабочие после смены должны постоянно принимать душ. В данном проекте по повышению качества условий труда я предлагаю закупить душевые-кабины вагончики.

5.Измерение показателей связанных с условиями труда (освещенность в ночное время).

На данном участке очень плохое освещение, работники всю ночь ремонтируют дороги и им необходимо приобрести мощные лампочки, тем самым у них будет хорошая освещенность в ночное время и они смогут при хорошем свете, работать.

6. Предоставление оборудованных спальных мест.

Работодатель для своих рабочих не позаботился о том, чтобы предоставить постельные комплект, рабочие сами привозят свое постельное белье. В данном проекте я хочу предложить закупить постельных комплектов, а так же прачечные услуги для стирки постельного белья.

7.Доставка сотрудников служебным транспортом

В данной технологии я хочу рассмотреть, перевозку рабочих до места работы. Однако руководитель говорит рабочим, что служебный транспорт в данной компании не предусматривается. В обязанности работодателя предусмотрены ст. 22 Трудового кодекса РФ, которая не содержит в числе таковых обязанность обеспечить прибытие работника на работу и его убытие. При этом работодатель обязан соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров, а также обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей. Подобная обязанность работодателя, а равно право на это работника, может быть установлена локальными нормативными актами, вытекать из условий коллективного договора, соглашений, условий трудового договора. Если в указанных актах не содержится соответствующее условие, говорить о каких-либо последствиях для работодателя в случае его отказа нельзя. Единственное за что, можно зацепиться, так это общая обязанность работодателя обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей, при условии очевидной удаленности рабочего места от черты города, труднодоступности рабочего места. Трудовым законодательством предусмотрена обязанность работодателя по перевозке сотрудников до места работы и обратно лишь при работе вахтовым методом. В остальных случаях данный вопрос должен регулироваться только по соглашению сторон.

Дерево целей отображает главную цель проекта и пути ее достижения через разбиение на подцели, которые в свою очередь детализируются.

Рассмотрим дерево целей проекта по повышению качества условий труда с целью повышения производительности труда в АО «УралАвтодор» (рисунок 15).

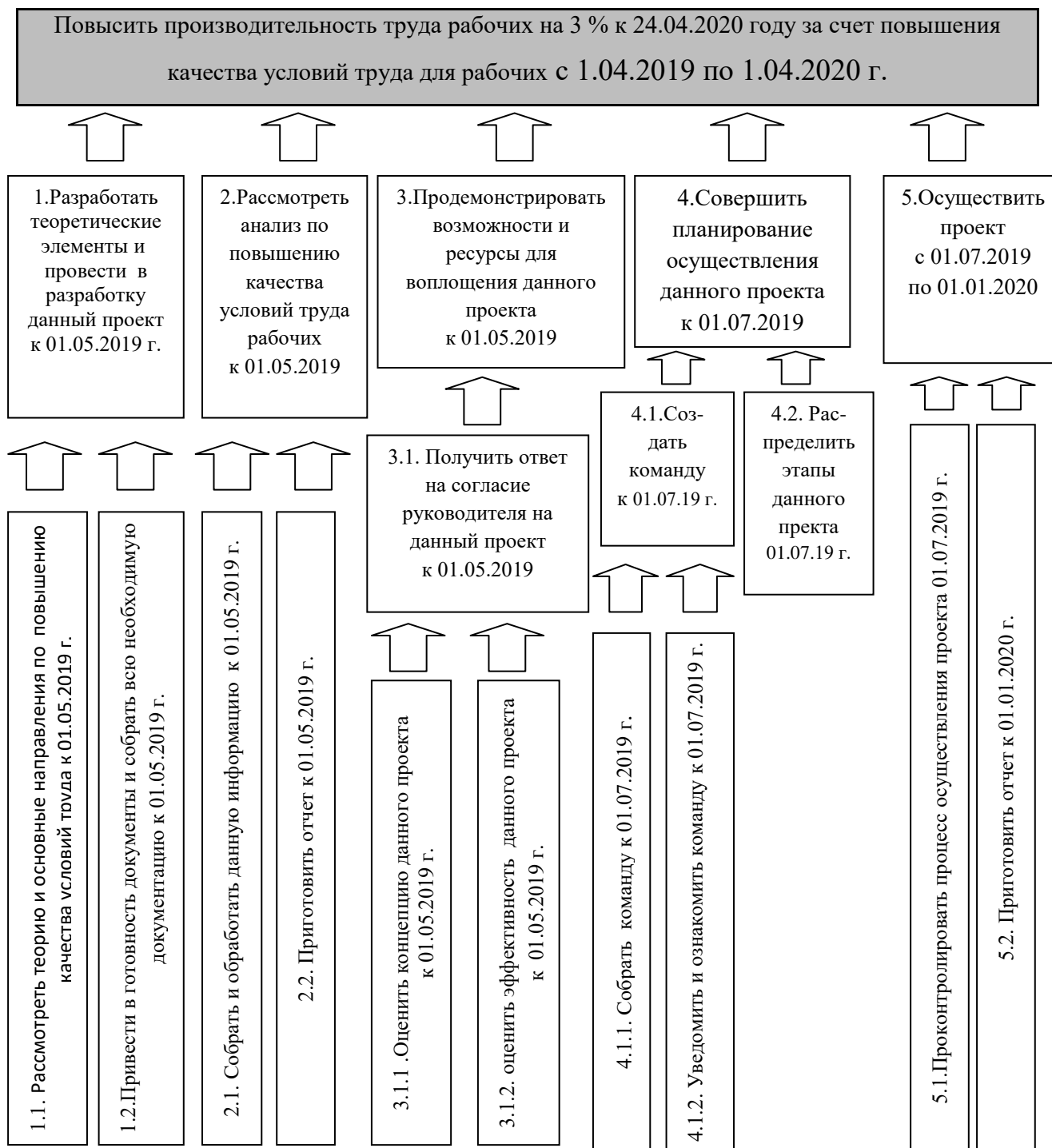


Рисунок 15 - Дерево целей проекта

Однако не стоит забывать, что, когда в организации внедряется новый проект, существуют факторы, которые могут, как и сопутствовать реализации проекта, так и наоборот препятствовать, поэтому нужно определить движущие и сдерживающие силы проекта, с помощью поля сил, разработанного К.Левиным (рисунок 16).

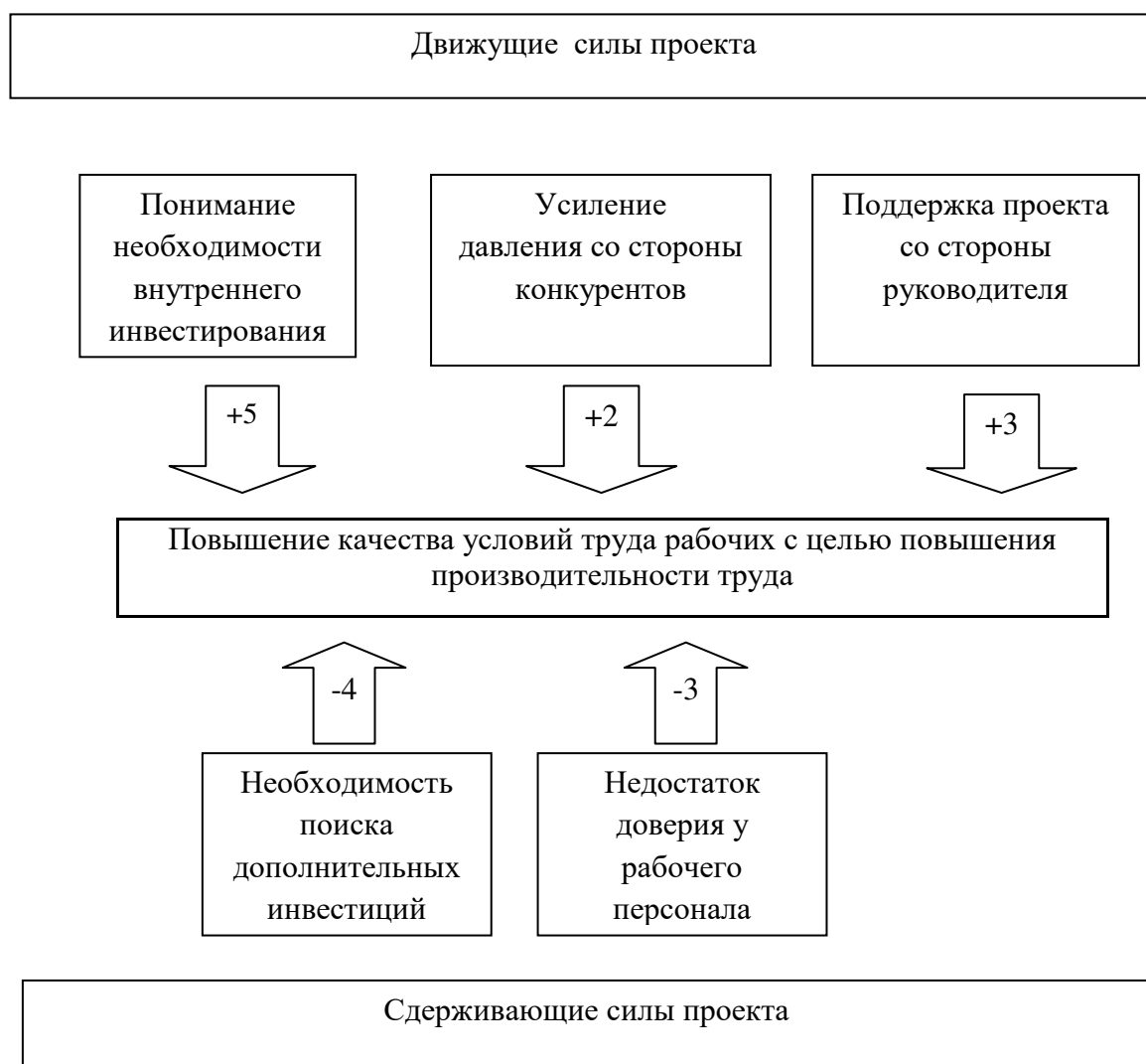


Рисунок 16 - Анализ поля сил Курта Левина

Движущие и сдерживающие силы проекта изменений представлены ниже.

Движущие силы:

1. Понимание необходимости внутреннего инвестирования обозначает, что генеральный директор АО «УралАвтодор» сможет выделить определенный бюджет на проведение проекта изменений. Однако данная движущая сила позволяет упростить процесс обоснования бюджета и доказательства необходимости в изменениях.

2. Усиление давления со стороны конкурентов, является движущей силой, однако на высококонкурентном рынке стратегически существенно следить за инновациями и приобретать дополнительные конкурентные преимущества.

3.Поддержка проекта со стороны руководителя. Однако поддержка со стороны генерального директора является главным условием успеха реализации данного проекта.

4.Необходимость поиска дополнительных инвестиций. На данный проект понадобятся дополнительные вложения и при этом стоит вопрос, где взять деньги?

5.Недостаток доверия у рабочего персонала. У работников складывается такая отрицательная картина, что проект по повышению качества условий труда может быть не реализован.

Таблица 3.3 - Соотношение движущих и сдерживающих сил проекта.

Движущие силы	Оценка	Сдерживающие силы	Оценка
Понимание необходимости внутреннего инвестирования	+5	Недостаток доверия у рабочего персонала.	-3
Усиление давления со стороны конкурентов	+2	Необходимость поиска дополнительных инвестиций	-4
Поддержка проекта со стороны руководителя	+3		
Σ	+10	Σ	-7

Таким образом, влияние движущих сил было оценено как более существенное по сравнению с влиянием сдерживающих сил. Это сказывается о том, что внутренняя среда проекта благоприятна для процесса изменений. Но необходимо осуществить изменения путем повышения качества условий труда рабочих.

Управление изменениями предполагает учет всех рисков, которые могут произойти в ходе реализации проекта, а также оценка вероятности их наступления и сила влияния.

Риски проекта по повышению качества условий труда представлены в таблице 3.4 .

В данной таблице были представлены возможные в ходе реализации проекта риски. Оценка их была произведена путем умножения вероятности их наступления на силу влияния.

Таблица 3.4 – Риски проекта в АО «УралАвтодор».

№	Риски	Характеристика риска	Вероятность наступления	Сила влияния	Коэффициент влияния
R1	Нарушение сроков реализации проектов	Недостаточный контроль над выполнением работ.	0,6	0,4	0,24
R2	Риск ухода участников проектной команды	Возможна потеря сотрудника организующего и ответственного за проект вследствие увольнения	0,8	0,7	0,56
R3	Рост недовольства среди сотрудников из – за смены графиков работы	Рабочих не устраивает смена графиков	0,3	0,5	0,15
R4	Некачественная работа и плохая работоспособность труда рабочего персонала	Нежелание работать при плохих условиях труда на рабочем месте	0,4	0,3	0,12
R5	Превышение бюджета проекта	Результат неправильных расчетов на старте проекта и отсутствия контроля в процессе его реализации	0,5	0,8	0,12

Для более наглядного изображения влияния рисков необходимо составить их матрицу (рисунок 17).

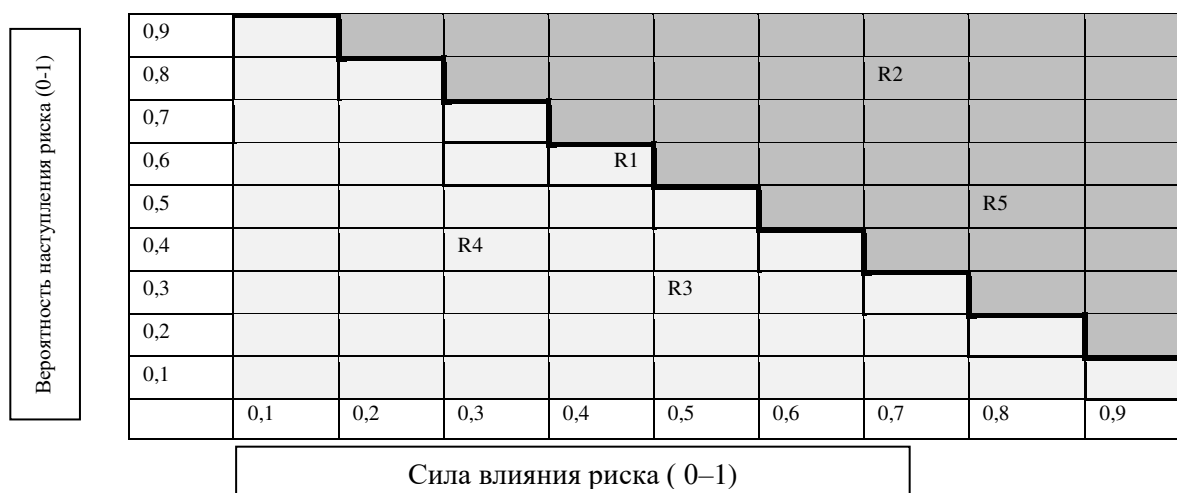


Рисунок 17 – Матрица рисков проекта АО «УралАвтодор»

При работе с рисками определяется кривая безразличия – допустимые значения вероятности и силы влияния возможных рисков проекта. В анализируемой организации кривая безразличия установлена от высокой

вероятности и низкой силы влияния до высокой силы влияния и низкой вероятности. Превышение одного из этих показателей приводит к тщательному изучению и организации мероприятий по устранению данных рисков.

По наглядному изображению матрицы рисков можно сделать вывод, что наиболее значимые риски для АО «УралАвтодор» - это риск ухода участников проектной команды и превышение бюджета проекта.

Чтобы минимизировать влияние описанных рисков, необходимо разработать мероприятия по их устранению (таблица 3.4)

Таблица 3.4 – Мероприятия по устранению рисков

№	Риск	Мероприятие
R1	Нарушение сроков реализации проектов	Разработать план проекта и контролировать исполнение. Эффективно распределить обязанности среди исполнителей проекта.
R2	Риск ухода участников проектной команды	Мотивировать участников проектной команды (выплатить бонусы)
R3	Рост недовольства среди сотрудников из – за смены графиков работы	Опросить рабочих по какому графику хотят работать
R4	Некачественная работа и плохая работоспособность труда рабочего персонала	Улучшить производительность труда за счет повышения качества условий труда
R5	Превышение бюджета проекта	Предусмотреть финансирование непредвиденных расходов

Проект по повышению качества условий труда в АО «УралАвтодор», были разработаны мероприятия, способные нейтрализовать возможные риски. Данные мероприятия способствуют более высокой степени контроля над производимыми изменениями.

Далее, проанализировав дерево целей проекта, изучив сдерживающие и движущие силы, рассмотрев риски и мероприятия по их нейтрализации, стоит перейти к непосредственному составлению плана мероприятий по проекту повышение качества и условий труда.

При составлении плана проекта применялась модель изменений К.Левина, согласно которой проект состоит из 3 этапов: размораживание, движение и замораживание (рисунок 18)

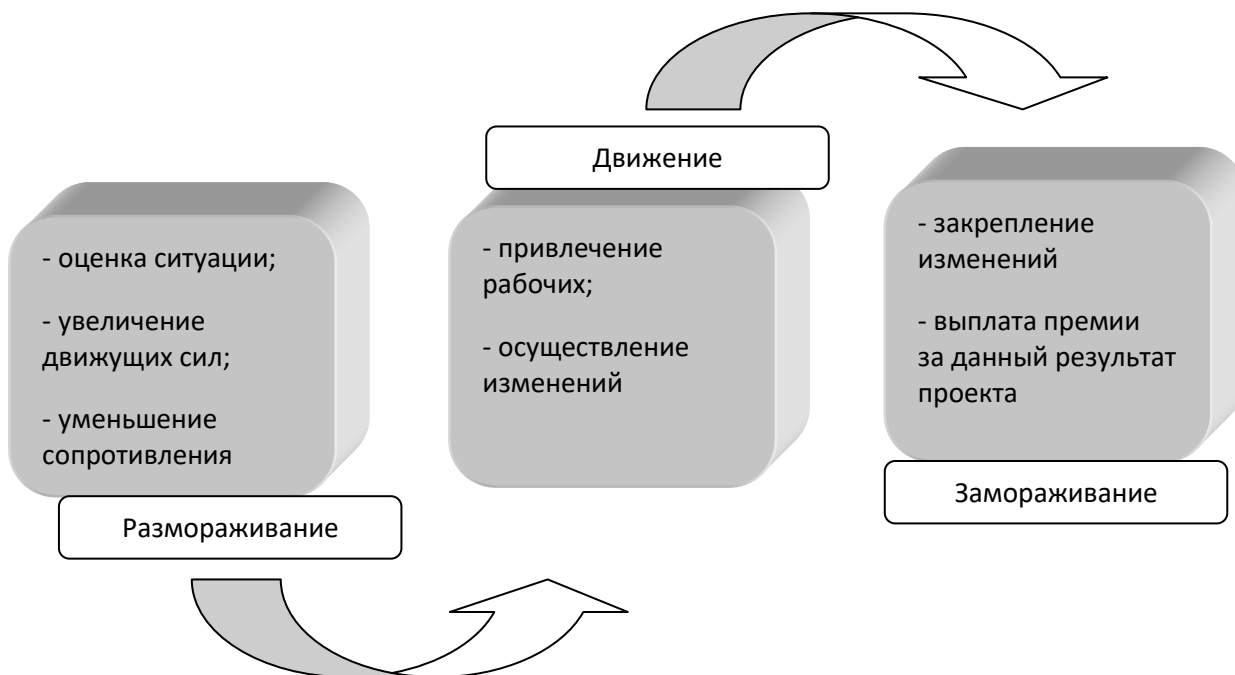


Рисунок 18 - Модель изменения К.Левина

На рисунке 18 схематично изображено содержание каждого из этапов.

Однако следует отметить, что размораживание, движение и замораживание на практике не всегда совпадают с эксплуатацией и реализацией проекта.

План предоставляет собой составленную таблицу в хронологическом порядке с указанием даты начала и завершения мероприятия, продолжительность его проведения, а также ответственное за его исполнение лицо.

Мероприятия по повышению качества условий труда рабочих представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5 - План мероприятий проекта АО «УралАвтодор»

№ п/п	Мероприятия	Длительность, дн.	Дата начала	Дата окончания	Ответственный
1	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	20	1.04.2019	21.04.2019	Генеральный директор
2	Проведение кадрового аудита	7 дней	22.04.2019	29.04.2019	Начальник отдела по подбору персонала
3	Обозначить цели и задачи проекта изменений	5 дней	30.04.2019	05.05.2019	Генеральный директор
4	Анализ условий труда рабочих и сбор информации	21 дней	06.05.2019	27.05.2019	Начальник отдела по подбору персонала
5	Разработка по повышению качества условий труда рабочих	10 дней	28.05.2019	07.06.2019	Начальник отдела по подбору персонала
6	Создание команды для проекта	15 дней	08.06.2019	23.06.2019	Заместитель генерального директора
7	Делегирование ответственности в ходе проекта	7 дней	24.06.2019	01.07.2019	Заместитель генерального директора
8	Рассчитать бюджет проекта	5 дней	02.07.2019	07.07.2019	Генеральный директор
9	Проектирование зоны отдыха	3 дней	08.07.2019	10.07.2019	Начальник отдела по подбору персонала
10	Проектирование вагончиков с душевыми кабинами	4 дней	11.07.2019	14.07.2019	Начальник отдела по подбору персонала
11	Покупка мощных прожекторов	3 дней	15.07.2019	17.07.2019	Специалист по снабжению
12	Формирование бюджета проекта	30 дней	18.07.2019	17.08.2019	Генеральный директор

Продолжение таблицы 3.5

13	Покупка 2х вагончиков для жилья и отдыха	10 дней	19.07.2019	29.07.2019	Специалист по снабжению
14	Покупка 3х вагончиков с душевыми кабинами	7 дней	01.08.2019	08.08.2019	Специалист по снабжению
15	Покупка новой спец.одежды, спец.обуви, светодиодных жилетов	20 дней	09.08.2019	29.08.2019	Специалист по снабжению
16	Приобретение микроавтобуса для перевозки рабочих	15 дней	30.08.2019	14.09.2019	Специалист по снабжению
17	Покупка телевизора в комнату отдыха	5 дней	15.09.2019	20.09.2019	Специалист по снабжению
18	Покупка 3х диванов в комнату отдыха	20 дней	21.09.2019	11.10.2019	Специалист по снабжению
19	Покупка постельного белья (10 комплектов)	4 дней	12.10.2019	15.10.2019	Специалист по снабжению
20	Оказание пользования прачечными услугами	1 раз/месяц	-	-	Специалист по снабжению
21	Установка душевых кабин в вагончиках	7 дней	16.10.2019	23.10.2019	Дорожный рабочий
22	Установка телевизора в комнату отдыха	4 дней	24.10.2019	27.10.2019	Дорожный рабочий
23	Установка света в вагончиках	5 дней	28.10.2019	02.11.2019	Дорожный рабочий
24	Установка света в душевых кабинах – вагончиках	7 дней	03.11.2019	09.11.2019	Дорожный рабочий
25	Установка света в комнате отдыха	5 дней	10.11.2019	15.11.2019	Дорожный рабочий
26	Разработка технической документации	20 дней	16.11.2019	06.12.2019	Заместитель генерального директора
27	Мониторинг условий труда и получаемых результатов проекта	100 дней	07.12.2019	16.03.2020	Начальник отдела по подбору персонала
28	Сбор данных об обратной связи рабочего персонала	10 дней	17.03.2020	27.03.2020	Начальник отдела по подбору персонала
29	Оценка результатов данного проекта	3 дней	28.03.2020	31.03.2020	Генеральный директор

30	Вручение благодарности проектной команде	1 день	01.04.2020	01.04.2020	Заместитель генерального директора
31	Премирование участников проектной команды	1 день	02.04.2020	02.04.2020	Генеральный директор
32	Разработка заключительного проекта	20 дней	03.04.2020	23.04.2020	Заместитель генерального директора
33	Мониторинг и контроль разработки мероприятий по проекту	30 дней	24.04.2020	24.05.2020	Заместитель генерального директора

Комплекс предложенных мероприятий позволит реализовать проект изменений – повысить производительность труда рабочих на 3 % за счет повышения качества условий труда для рабочих.

Для того чтобы наглядно и последовательно отобразить количество и объем работ, построим Диаграмму Ганта (Приложение Б). Она используется для иллюстрации плана или графика работ по определенному проекту, позволяет спланировать сроки проекта.

Так как проект изменений представляет с собой обновленную схему повышения качества условий труда, дерево целей, риски проекта, поле сил Курта Левина, а также план мероприятий и диаграмму Ганта. Проектная команда состоит из начальника отдела по подбору персонала, специалиста по снабжению, заместителя генерального директора и дорожных рабочих. Деятельность проектной команды координируется генеральным директором.

3.3 Расчет стоимости проекта по повышению качества условий труда в АО «УралАвтодор»

Заключительным этапом данного проекта является формирование стоимости предложений, которые необходимы для реализации проекта. Для того, чтобы определить стоимость нужно учитывать часовую ставку рабочего персонала, которые будут участвовать в реализации проекта:

- Генеральный директор: 373 рублей;
- Начальник отдела по подбору персонала 245 рублей;
- Специалист по снабжению 210 рублей;
- Заместитель генерального директора 275 рублей;
- Дорожные рабочие 147 рублей;
- Водитель микроавтобуса 163 рубля.

Далее необходимо разобрать в таблице планирование трудоемкости производственных работ генерального директора, заместителя генерального директора, начальника отдела по подбору персонала, специалиста по снабжению, дорожных рабочих.

Таблица 3.6 - Планирование трудоемкости производственных работ

Мероприятия	Генеральный директор	Заместитель ген.дир.	Начальник отдела по подбору персонала	Специалист по снабжению	Дорожные рабочие
1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия	20ч	-	-	-	-
2. Проведение кадрового аудита			15 ч		
3. Обозначить цели и задачи проекта изменений	9ч				
4. Анализ условий труда рабочих и сбор информации			25 ч		
5. Разработка по повышению качества условий труда рабочих			15 ч		
6. Создание команды для		60ч			

проекта					
7. Делегирование ответственности в ходе проекта	5 ч				
8. Рассчитать бюджет проекта	30ч				
9. Проектирование зоны отдыха			4 ч		
10. Проектирование душевых кабин-вагончиков			5ч		
11. Покупка мощных лампочек				3 ч	
12. Формирование бюджета проекта	20 ч				
13. Покупка 2х вагончиков для жилья и отдыха				10ч	
14. Покупка 3х душевых кабин - вагончиков				7ч	
15. Покупка новой спец. одежды, спец. обуви, светодиодных жилетов				12ч	
16. Приобретение микроавтобуса для перевозки рабочих				16ч	
17. Покупка телевизора в комнату отдыха				3ч	
18. Покупка 3х диванов в комнату отдыха				4ч	
19. Покупка постельного белья (10 комплектов)				2ч	
20. Оказание пользования прачечными услугами (каждый месяц)					
21. Установка душевых кабин в вагончиках					5 ч
22. Установка телевизора в комнату отдыха					2ч
23. Установка света в вагончиках					7ч
24. Установка света в душевых кабинах – вагончиках					4ч
25. Установка света в комнате отдыха					2ч
26. Разработка технической		8ч			

документации					
27. Мониторинг условий труда и получаемых результатов проекта			30ч		
28. Сбор данных об обратной связи рабочего персонала			20ч		
29. Оценка результатов данного проекта	7ч				
30. Вручение благодарности проектной команде		1ч			
31. Премирование участников проектной команды	3ч				
32. Разработка заключительного проекта		14ч			
33. Мониторинг и контроль разработки мероприятий по проекту		12ч			
Итого	94 ч	95ч	114ч	57ч	20ч

У генерального директора составило по мероприятиям всего часов 94, у заместителя генерального директора 95 часов, у начальника отдела по подбору персонала 114, у специалиста по снабжению 57 часов, а у дорожного рабочего составило 20 часов.

Главной задачей в управлении проектом, нужно четко определить, кто за что отвечает в данной проекте. Однако для этого применяется инструмент «матрица ответственности». Матрица ответственности рассмотрена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Матрица ответственности

Мероприятия	Генер. дир.	Зам. ген.дир.	Нач. отд. подбору перс.	Спец. по снабж.	Дорож. рабочие
1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия	О,И	У	У	У	У
2. Проведение кадрового аудита	У	У	О,И	-	-
3. Обозначить цели и задачи проекта изменений	С,О	И	У	-	-
4. Анализ условий труда рабочих и сбор информации	И,С	У	У	-	-
5. Разработка по повышению качества условий труда рабочих	У	С	И,О	У	У
6. Создание команды для проекта	С	О,И	У	У	У
7. Делегирование ответственности в	С	И	У	У	У

ходе проекта					
8.Рассчитать бюджет проекта	О,И	-	-	-	-
9.Проектирование зоны отдыха	У	И	О,И	С	У
10.Проектирование душевых кабин-вагончиков	У	У	О,И	С	У
11.Покупка мощных лампочек	У	У	С	О,И	У
12.Формирование бюджета проекта	С	О,И	-	-	-
13.Покупка 2х вагончиков для жилья и отдыха	У	У	С		-
14.Покупка 3х душевых кабин - вагончиков	У	У	У	О,И	-
15.Покупка новой спец.одежды, спец.обуви, светодиодных жилетов	У	У	У	О,И	-
16.Приобретение микроавтобуса для перевозки рабочих	У	У	У	О,И	-
17.Покупка телевизора в комнату отдыха	У	У	У	О,И	-
18.Покупка 3х диванов в комнату отдыха	У	У	-	О,И	-
19. Покупка постельного белья (10 комплектов)	-	-	У	О,И	-
20. Оказание пользования прачечными услугами	-	-	-	О,И	-
21. Установка душевых кабин в вагончиках	-	-	-	С	О,И
22.Установка телевизора в комнату отдыха	-	-	-	С	О,И
23. Установка света в вагончиках	-	-	-	С	О,И
24. Установка света в душевых кабинах – вагончиках	-	-	-	С	О,И
25. Установка света в комнате отдыха	-	-	-	С	О,И
26.Разработка технической документации	С	О,И	-	-	-
27. Мониторинг условий труда и получаемых результатов проекта	С	О,И	-	-	-
28. Сбор данных об обратной связи рабочего персонала	С	-	-	О,И	-
29. Оценка результатов данного проекта	С	О,И	-	-	-
30. Вручение благодарности проектной команде	С	О,И	-	-	-
31.Премирование участников проектной команды	О,И	У	У	У	У
32. Разработка заключительного проекта	С	О,И	-	-	-
33.Мониторинг и контроль разработки мероприятий по проекту	С	О,И	-	-	-

Обозначение операций управления по функциям : С – согласование; О – ответственный, И–исполнительный; У–участие в процессе.

Важную роль в подготовке к реализации проекта играет прогнозирование и учет затрат на его реализацию. В данном проекте необходимо рассмотреть инвестиционные затраты и эксплуатационные. Смета инвестиционных затрат на проект повышения качества условий труда представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Смета инвестиционных затрат на разработку и внедрение проекта

№	Мероприятия	Расчет	Итог, руб
1	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	Оплата генеральному руководителю за 20 ч: $373 * 20 = 7\,460$ Сумма страховых отчислений: $7\,460 * 30\% = 2\,238$	9 698
2	Проведение кадрового аудита	Оплата начальнику отдела по подбору персонала за 15 ч: $245 * 15 = 3\,675$ Сумма страховых отчислений: $3\,675 * 30\% = 1\,102,5$	4 777, 5
3	Обозначить цели и задачи проекта изменений	Оплата генеральному директору за 9 ч : $373 * 9 = 3\,357$ Сумма страховых отчислений : $3\,357 * 30\% = 1\,007,1$	4 364,1
4	Анализ условий труда рабочих и сбор информации	Оплата начальнику отдела по подбору персонала за 25 ч: $245 * 25 = 6\,125$ Сумма страховых взносов: $6\,125 * 30\% = 1\,837,5$	7 962,5
5	Разработка по повышению качества условий труда рабочих	Оплата начальнику отдела по подбору персонала за 15 ч : $245 * 15 = 3\,675$ Сумма страховых отчислений: $3\,675 * 30\% = 1\,110,5$	4 777,5
6	Создание команды для проекта	Оплата заместителю генерального директора за 60 ч: $275 * 60 = 16\,500$ Сумма страховых отчислений: $16\,500 * 30\% = 4\,950$	21 450
7	Делегирование ответственности в ходе проекта	Оплата заместителю генерального директора за 5 ч: $275 * 5 = 1\,375$ Сумма страховых отчислений: $1\,375 * 30\% = 412,5$	1 787,5
8	Рассчитать бюджет проекта	Оплата генеральному директору за 30 ч: $373 * 30 = 11\,190$ Сумма страховых взносов: $11\,190 * 30\% = 3\,357$	14 760
9	Проектирование зоны отдыха	Оплата начальнику отдела по подбору персонала за 4 ч: $245 * 4 = 980$ Сумма страховых отчислений: $980 * 30\% = 294$	1 274

10	Проектирование душевых кабин-вагончиков	Оплата начальнику отдела по подбору персонала за 5 ч: $245*5=1225$ Сумма страховых отчислений: $1225*30%=367,5$	1 592,5
11	Покупка мощных лампочек	Оплата специалисту по снабжению за 3 ч: $210*3=630$ Сумма страховых отчислений: $630*30%=189$	819
12	Формирование бюджета проекта	Оплата генеральному директору за 20 ч : $373*20=7460$ Сумма страховых отчислений: $7460*30%=2238$	9 698
13	Покупка 2х вагончиков для жилья и отдыха	Оплата специалисту по снабжению за 10 ч $210*10=2100$ Сумма страховых отчислений: $2100*30%=630$ Покупка вагончиков $85000*3=255000$	257 730
14	Покупка 3х душевых кабин - вагончиков	Оплата специалисту по снабжению за 7 ч $210*7=1470$ Сумма страховых отчислений: $1470*30%=441$ Покупка душевых кабин- вагончиков $75000*3=225000$	226 911
15	Покупка новой спец.одежды, спец.обуви, светодиодных жилетов	Оплата специалисту по снабжению за 12 ч $210*12=2520$ Сумма страховых отчислений: $2520*30%=756$ Покупка вещей для рабочих: 170 000	173 276
16	Приобретение микроавтобуса для перевозки рабочих	Оплата специалисту по снабжению за 16 ч $210*16=3360$ Сумма страховых отчислений: $3360*30%=1108$ Приобретение микроавтобуса: 315 000	319 468
17	Покупка телевизора в комнату отдыха	Оплата специалисту по снабжению за 3 ч $210*3=630$ Сумма страховых отчислений: $630*30%=189$ Покупка телевизора: 60 000	60 819
18	Покупка 3х диванов в комнату отдыха	Оплата специалисту по снабжению за 4 ч $210*4=840$ Сумма страховых отчислений: $840*30%=252$ Покупка диванов: $3*12000=36000$	37 092
19	Покупка постельного белья (15 комплектов)	Оплата специалисту по снабжению за 2 ч $210*2=420$ Сумма страховых отчислений $420*30%=126$ Покупка постельного белья: $2000*15=30000$	30 546
20	Оказание пользования прачечными		

	услугами		
21	Установка душевых кабин в вагончиках	Доплата дорожному рабочему за 5 ч $143 * 5 = 715$ Сумма страховых отчислений: $715 * 30\% = 214,5$	929,5
22	Установка телевизора в комнату отдыха	Доплата дорожному рабочему за 2 ч $143 * 2 = 286$ Сумма страховых отчислений: $286 * 30\% = 85,8$	371,8
23	Установка света в вагончиках	Доплата дорожному рабочему за 7 ч $143 * 7 = 1001$ Сумма страховых отчислений: $1001 * 30\% = 300,3$	1301,3
24	Установка света в душевых кабинах – вагончиках	Доплата дорожному рабочему за 4 часа $143 * 4 = 572$ Сумма страховых отчислений: $572 * 30\% = 171,6$	743,6
25	Установка света в комнате отдыха	Доплата дорожному рабочему за 2 ч $143 * 2 = 286$ Сумма страховых отчислений: $286 * 30\% = 85,8$	371,8
26	Разработка технической документации	Доплата заместителю генеральному директору за 8 ч $275 * 8 = 2200$ Сумма страховых отчислений: $2200 * 30\% = 660$	2 860
Итого			1 195 378,6

Смета по инвестиционным затратам проекта составила 1 195 378, 6 руб.

Наиболее затратным материалом стало приобретение микроавтобуса для перевозки рабочих,

Далее необходимо разработать бюджет инвестиционных затрат (таблица 3.9)

Таблица 3.9 - Бюджет инвестиционных затрат поступлений

Мероприятия	04.19	05.19	06.19	07.19	08.19	09.19	10.19	11.19	Итого
Анализ внешней и внутренней среды предприятия	9 698								9 698
Проведение кадрового аудита	4 777,5								4777,5
Обозначить цели и задачи проекта изменений	4 364,1								4 364,1
Анализ условий труда рабочих и сбор информации		7 962,5							7 962,5
Разработка по повышению качества условий труда рабочих		4 775,5							4 775,5
Создание команды для проекта			21 450						21 450
Делегирование ответственности в ходе проекта			1787,5						1787,5
Рассчитать бюджет проекта				14 760					14 760

Проектирование зоны отдыха				1 274					1 274
Проектирование душевых кабин-вагончиков				1592,5					1592,5
Покупка мощных лампочек				819					819
Формирование бюджета проекта				9 698					9 698
Покупка 2х вагончиков для жилья и отдыха				257 730					257 730
Покупка 3х душевых кабин - вагончиков					226 911				226 911
Покупка новой спец.одежды, спец.обуви, светодиодных жилетов					173 276				173 276
Приобретение микроавтобуса для перевозки рабочих					319 468				319 468
Покупка телевизора в комнату отдыха						60 819			60 819
Покупка 3х диванов в комнату отдыха						37 092			37 092
Покупка постельного белья (15 комплектов)							30 546		30 546
Оказание пользования прачечными услугами									
Установка душевых кабин в вагончиках							929,5		929,5
Установка телевизора в комнату отдыха							371,8		371,8
Установка света в вагончиках							1301,3		1301,3
Установка света в душевых кабинках – вагончиках								743,6	743,6
Установка света в комнате отдыха								371,8	371,8
Разработка технической документации								2 860	2 860
Итого	18 839,6	12 738	23 237,5	285 873,5	719 655	97 911	33 148,6	3 975,4	1 195 378,6

На основании бюджета инвестиционных затрат можно сделать вывод, что больше всего затрат составило на июль 2020 года.

Далее в таблице 3.10 представлена смета эксплуатационных затрат проекта.

Таблица 3.10 - Смета эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятия	Расчет	Итого
1	Платеж за электроэнергию	Доплата специалисту по снабжению за 2 часа $210 * 2 = 420$ Сумма страховых отчислений: $420 * 30\% = 126$ Свет 7 765 руб.	8 311
2	Платеж за водоснабжение	Доплата специалисту за 1 час $210 * 1 = 210$ Сума страховых отчислений: $210 * 30\% = 63$ Вода 5 432	5 705
3	Химчистка белья	Доплата специалисту по снабжению за 3 часа $210 * 3 = 630$ Сумма страховых отчислений: $630 * 30\% = 189$ Прачечные услуги $10 * 114 = 1 140$	1 959
4	Платеж за ГСМ	Доплата водителю за 5 часов $164 * 5 = 820$ Сумма страховых взносов: $820 * 30\% = 246$ Итоговая стоимость топлива за 40 км. 588 руб.	1 654
5	Мониторинг условий труда и получаемых результатов проекта	Доплата начальнику отдела по подбору персонала за 30 ч $245 * 30 = 7 350$ Сумма страховых отчислений $7350 * 30\% = 2205$	9 555
6	Сбор данных об обратной связи рабочего персонала	Доплата начальнику отдела по подбору персонала за 20 ч $245 * 20 = 4900$ Сумма страховых отчислений $4900 * 30\% = 1470$	6 370
7	Оценка результатов данного проекта	Доплата генеральному директору за 7 часов $373 * 7 = 2 611$ Сумма страховых отчислений $2 611 * 30\% = 783,3$	3 394,3
8	Вручение благодарности проектной команде	Доплата заместителю генерального директора за 1 час $275 * 1 = 275$ Сумма страховых отчислений $275 * 30\% = 82,5$	357,5
9	Премирование участников проектной команды	Доплата генеральному директору за 3 часа $373 * 3 = 1 119$	1 454,7

		Сумма страховых отчислений $1119 * 30\% = 335,7$	
10	Разработка заключительного проекта	Доплата заместителю генерального директора за 14 часов $375 * 14 = 5\,250$ Сумма страховых отчислений $5\,250 * 30\% = 1\,575$	6 825
11	Мониторинг и контроль разработки мероприятий по проекту	Доплата заместителю генеральному директору за 12 часов $275 * 12 = 3\,300$ Сумма страховых отчислений $3\,300 * 30\% = 990$	4 290
Итого			49 875,5

Таким образом, эксплуатационные затраты составили 49 875, 5 руб. Наиболее затратным мероприятием стал мониторинг условий труда и получаемых результатов проекта.

Далее следует расписать бюджет эксплуатационных затрат, который представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	12.19	01.20	02.20	03.20	04.20	Итого
Платеж за электроэнергию		8 311				8 311
Платеж за водоснабжение		5 705				5 705
Химчистка белья			1 959			1 959
Платеж за ГСМ		1 654				1 654
Мониторинг условий труда и получаемых результатов проекта	9 555					9 555
Сбор данных об обратной связи рабочего персонала				6 370		6 370
Оценка результатов данного проекта				3 394,3		3 394,3
Вручение благодарности проектной команде					357,5	357,5
Премирование участников проектной команды					1 454,7	1 454,7

Разработка заключительного проекта					6 825	6 825
Мониторинг и контроль разработки мероприятий по проекту					4 290	4 290
Итого	9 555	15 670	1 959	9 764,3	12 927,2	49 875,5

На основании бюджета эксплуатационных затрат можно сделать вывод, что наиболее затратный период составил в январе 2020 года.

Для того, чтобы представить генеральный бюджет, необходимо инвестиционные и эксплуатационные затраты свести в единую таблицу (таблица 3.12).

Таблица 3.12 - Генеральный бюджет проекта

Период	Сумма инвестиционных затрат, руб	Сумма эксплуатационных затрат, руб.	Итоговая сумма, руб.
Апрель 2019 г.	18 839,6		18 839,6
Май 2019 г.	12 738		12 738
Июнь 2019 г.	23 237,5		23 237,5
Июль 2019 г.	285 873,5		285 873,5
Август 2019 г.	719 655		719 655
Сентябрь 2019 г.	97 911		97 911
Октябрь 2019 г.	33 148,6		33 148,6
Ноябрь 2019 г.	3 975,4		3 975,4
Декабрь 2020 г.		9 555	9 555
Январь 2020 г.		15 670	15 670
Февраль 2020 г.		1 959	1 959
Март 2020 г.		9 764,3	9 764,3
Апрель 2020 г.		12 927,2	12 927,2
Итого	1 195 378,6	49 875,5	1 245 254,13

Генеральный бюджет проекта составил 1 245 254,13 рублей.

Данный проект увеличит производительность труда рабочих и снизит уровень текучести, что в перспективе положительно скажется на росте выручки организации АО «УралАвтодор».

Наглядно распределение затрат в течение длительности всего проекта можно представить на рисунке 19.



Рисунок 19 – Распределение бюджета в течение проекта

По данным рисунка 19 можно сделать вывод, что наибольшие расходы по проекту приходятся на август 2019 года при покупке 3х душевых кабин – вагончиков; покупка новой спец.одежды, спец.обуви, светодиодных жилетов; приобретение микроавтобуса для перевозки рабочих (в лизинг).

Выводы по 3 главе

В 3 главе выпускной квалификационной работы была изучена актуальная система повышение качества условий труда в АО «УралАвтодор».

Анализ подсистемы повышения качества условий труда в АО «УралАвтодор» изучил 3 проблемные системы:

1.Условия труда являются главным вопросом в деле совершенствования организации. Во многих случаях ни высокая заработная плата, ни дополнительные выплаты и льготы не могут сделать бессодержательной и тяжелый труд привлекательным даже в условиях высокого уровня безработицы.

2.Руководитель данной организации по традиции считает затраты на охрану труда невозможными и тем самым экономит даже за счет не полного обеспечения работников положенными им по нормам выдачи спец.одежды, спец.обувью и другими средствами индивидуальной защиты, не говоря уже о выполнении более серьезных мероприятий в области условий труда. Однако работники вахтовым методом работы, живут в вагончиках, которые не соответствуют благоприятным условиям проживания и зоны отдыха.

3.Между тем повышение прибыльности деятельности предприятия и конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг, не может быть достигнуто без изменения технологических процессов и совершенствования управления, что требует определенных затрат, которые безусловно тщательно просчитываются. При этом, как правило остаются без внимания вопросы улучшения условий труда работников, без решения которых упущенная экономическая выгода неизбежна, что не может не отразиться и на конкурентоспособности предприятия. Однако если работодатель не предпримет меры по улучшению качества условий труда, то значительно сократиться штат работников и будет большая текучесть персонала.

Проблемные системы были учтены при разработке проекта по повышению качества условий труда.

В рамках новой системы были предложены такие технологии, как социальные программы, использование которых будет зависеть от результата труда(внедрение конкурса лучший сотрудник месяца, премирование по его итогам); построение и проектирование зоны отдыха; приобретение новых вагончиков для жилья; проектирование и построение вагончиков с душевыми кабинами; изменение показателей связанных с условиями труда (освещенность в ночное время); предоставление оборудованных спальных мест; доставка сотрудников служебным транспортом.

Подготовка к проекту изменений включает в себя дерево целей, поле сил Курта Левина, а также матрицу рисков.

На основании предложенных технологий и имеющихся цели и задачи проекта был разработан план мероприятий, в котором указываются даты, предполагаемый результат от мероприятия и ответственный за его организацию и проведение.

Длительность проекта составит 12 месяцев – с 1.04. 2019 по 24.04.2020. Проектную команду образует генеральный директор, заместитель генерального директора и начальника отдела кадров.

Предложенные мероприятия были сведены в таблицу с указанием бюджета по проекту, согласно которому инвестиционные затраты составили 1 195 378,6 рублей, а эксплуатационные – 49 875, 5 рублей. Общий бюджет проекта, направленный на повышение качества условий труда рабочих составил 1 245 254,13 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления персоналом включает целый ряд комплексов взаимосвязанных видов деятельности, одним из которых является обеспечение условий труда и их усовершенствование в дальнейшем.

Однако цель поиска подходов к совершенствованию повышений качества условий труда рабочих АО «УралАвтодор», в первой главе были рассмотрены теоретические аспекты в изучение понятия «условия труда»: в процессе управления персоналом. Проанализированы основные направления по повышению качества условий труда.

Во второй главе был проведен организационно – кадровый аудит в АО «УралАвтодор», анализ внешней и внутренней среды АО «УралАвтодор», кадровый аудит АО «УралАвтодор», анализ подсистемы повышения качества условий труда в АО «УралАвтодор». Анализ внешней среды показал, что организация находится в благоприятной внешней среде, поскольку положительные факторы перевешивают отрицательные, и их влияния на деятельность предприятия в целом более сильное. Значимые угрозы для предприятия представляет экономический фактор, что обосновывается сложившейся экономической ситуацией в стране. Для поддержания дальнейшей эффективной работы организации необходимо усилить отслеживание изменений во всех областях и особенно экономических факторов, которые представляют угрозы для организации. Наиболее значимые угрозы необходимо детально проанализировать и выработать стратегию их компенсации.

Таким образом в ходе организационного аудита была определена основная проблема предприятия – снижение производительности труда, которая препятствует эффективной деятельности предприятия. В ходе кадрового аудита была выявлена причина возникновения проблемы – снижение удовлетворенности рабочих своим трудом.

Поэтому одной из приоритетных задач предприятия является реализация проекта по повышению качества условий труда рабочих. Реализация данного проекта будет способствовать достижению главной цели предприятия по повышению производительности труда.

В 3 главе разработана система проектных целей, и созданы необходимые предпосылки для проводимых в будущем мероприятий по решению данной проблемы. Было осуществлено планирование процесса реализации проекта. Составлен план по реализации проекта совершенствование условий труда рабочих, а также приведено экономическое обоснование данного проекта.

В заключении можно сказать, что данная работа содержит практические рекомендации по реализации проекта повышение качества условий труда рабочих и в силу своей актуальности может быть использована в качестве практического руководства по внедрению данного проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебное пособие/ М.И. Бухалков. – М.:ИЦ РИОР, 2013, - 137 с.
2. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда; Учебник для вузов/ М.И. Бухалков, - М., НИЦ ИНФРА – М, 2013. – 380 с.
3. Воронина, Э.М. Менеджмент предприятия и организации: учебное пособие/ Э.М. Воронина. – М.: МЭСИ, 2003. – 234 с.
4. ГОСТ 12.1.003 – 04 ССБТ «Шум. Общие требования безопасности». Изм.№1 от 01.03.04, 2004. – 4с.
5. ГОСТ 12.1.005 – 04 СОБТ «Общие санитарно – гигиенические требования к в воздуху рабочей зоны», 2004, - 6 с.
6. ГОСТ 12.1.012 – 04 ССВТ «Вибрационная безопасность», 2004. - 7с
7. Генкин, Б.М. Организация, нормирования и оплата труда на промышленных предприятиях: учебное пособие/ Б.М. Генкин.- М.: Норма, 2010. – 431 с.
8. Егоршин, А.П Организация труда персонала: Учебник/ А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА – М, 2012. – 320 с.
9. Дегтярева, К.О. Улучшение бытовых условий как фактор мотивации / К.О. Дегтярева // Управление персоналом: Ежемесячный деловой журнал. – 2013. - № 8(85).–С.34-37.
10. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебное пособие /А.Я.Кибанов. –М.: ИНФРА –М,2002.-312 с.
11. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента/Э.М.Коротков.- М.: Инжиниринго-Консалтинговая Компания «Де Ка», 1196. – 290 с
12. Ноева, Л. Социальная ответственность как фактор повышения эффективности деятельности компании / Л. Ноева //Социал. политика и социал. партнерство. – 2012. – № 7. – С. 32– 36.
13. Пономарев С.В. Корпоративная социальная ответственность в Европе: Что нужно знать предпринимателю, выходящему на европейские рынки [Электронный ресурс]. – режим доступа :<http://permtpp.ru/upload/iblock/58c/kso.pdf>

14. Ракитский, Б. В. Концепция социальной политики для современной России / Б. В. Ракитский. – Москва : Ин-т перспектив и проблем страны, 2011. – 340 с.
15. Социальная ответственность в интересах устойчивого развития / Г. С. Розенберг [и др.] // ЭКиП: Экология и промышленность России. - 2012. - № 6. - С. 32-37.
16. Социальная стратегия организации: теория, методология, практика [Текст] : монография / С. Н. Калюгина. - Москва : DirectMedia, 2014. – С. 194.
17. Сочнева Е. Н. Анализ современной модели социальной политики России // Проблемы современной экономики. - 2008. - № 3. - С.27.
18. Стрижев, С. Уроки кризиса для корпоративной социальной ответственности / С. Стрижев, А. Галкина // Социал. политика и социал. партнерство. – 2012. – № 5. – С. 56 – 63.
18. Сухорукова, С. Дополнительные гарантии как метод мотивации / С. Сухорукова // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 8. – С. 20– 24.
19. Туркин, С. Деморализация социальной ответственности и проблемы оценки социальной эффективности компаний / С. Туркин // Экономические системы. - 2013. - № 1. - С. 18-19. - То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://elibrary.ru> для доступа к информ. ресурсам требуется авторизация.
20. Управление рисками проекта. Перевод главы из Guide to PMBOK 2000 [Электронный ресурс] Режим доступа : www.projectmanagement.ru
21. Фадеева, Е. Проблематика и тенденции развития КСО в России / Е. Фадеева // Пресс-служба. - 2013. - № 3. - С. 38-40.
22. Федулов, Ю. Г. Социальная политика: сущность, формализация, измерение: монография / Ю.Г. Федулов, А. Б. Юсов.-М.-Берлин:Директ-Медиа, 2015.- 670 с.
23. Цей, С. А. Социальные инвестиции как форма проявления корпоративной ответственности бизнеса [Электронный ресурс]. – режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-investitsii-kak-forma-proyavleniya-korporativnoy-otvetstvennosti-biznesa>

24. Шаповаленко, В. Г. Корпоративная социальная ответственность как конкурентное преимущество бизнеса / В. Г. Шаповаленко // Этап: экономическая теория, анализ, практика. - 2012. - № 4. - С. 139-146. - То же [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://elibrary.ru> для доступа к информ. ресурсам требуется авторизация.

25. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.

26. Шокола Я. В. Эволюция факторов развития корпоративной социальной ответственности в условиях российской рыночной экономики / Я. В. Шокола // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2013. - № 5. - С. 161-164.

27. Бычин Владимир Борисович. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. – м. : инфра-м, 2019. – 248 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/991802>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

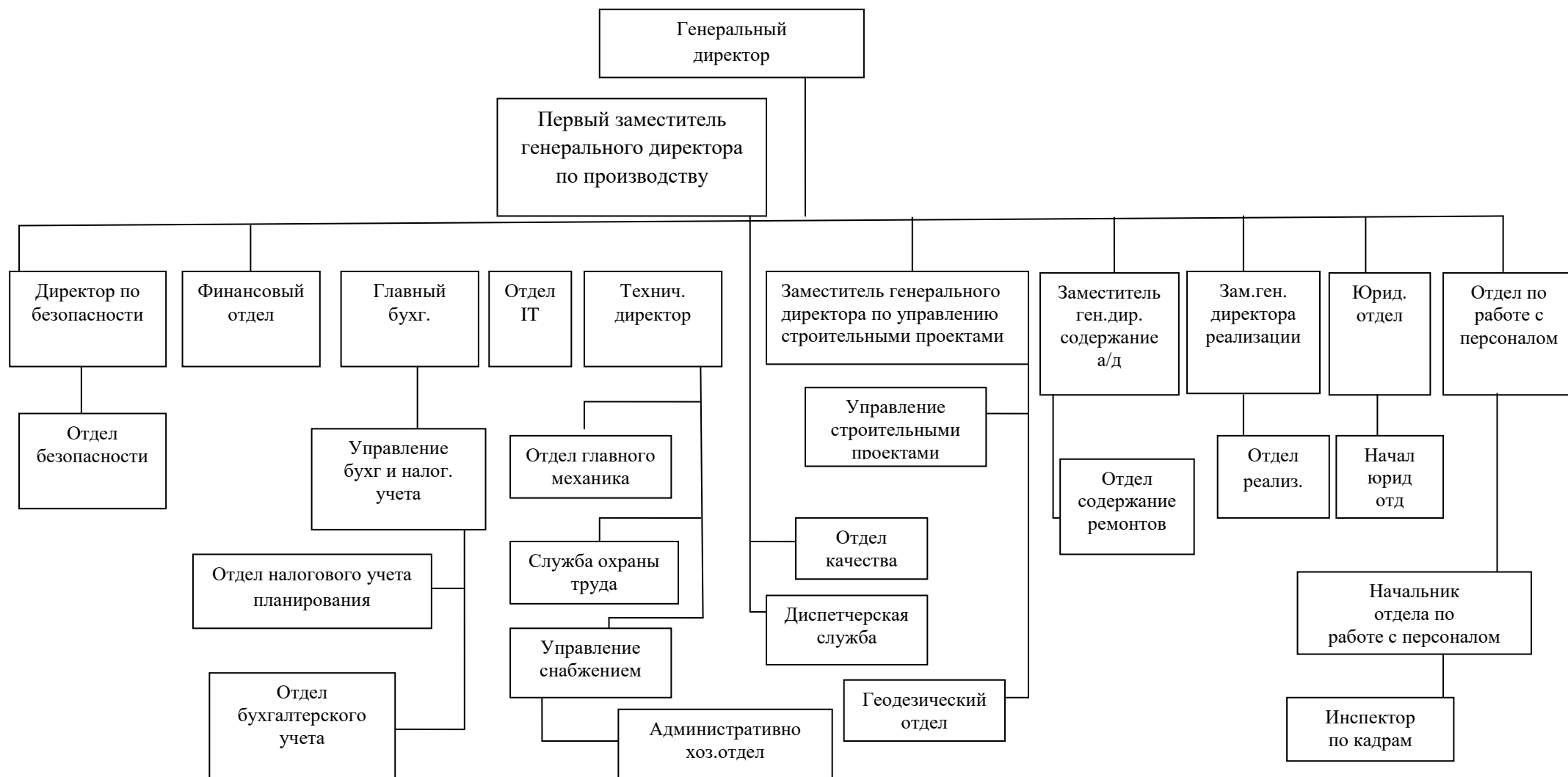


Рисунок А.1 – Организационная структура АО «УралАвтодор»

