

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование условий, режима и дисциплины труда персонала
(на примере ОАО «Пластик»)»

Студент

К.А. Журавлева
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. Васильева С.Е.

(личная подпись)

«__» _____ 2018 г.

Тольятти 2018 г.

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Журавлева Ксения Алексеевна

Тема работы: «Совершенствование условий, режима и дисциплины труда персонала (на примере ОАО «Пластик»))»

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.Л. Кифа

Цель исследования - условия, режим и дисциплина труда персонала (на примере ОАО «Пластик»))».

Объектом исследования является ОАО «Пластик», основным видом деятельности, которого является производство автокомплектующих и изделий, а предметом исследования – инструменты и методы совершенствования условий, режима и дисциплины труда персонала.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Краткие выводы по работе - большое значение улучшения условий труда объясняется тем, что они в основном представляют собой производственную среду, в которой протекает жизнедеятельность человека во время труда. От их состояния в прямой зависимости находится уровень работоспособности человека, результаты его работы, состояние здоровья, отношение к труду. Улучшение условий, режима и дисциплины труда существенно влияет на повышение его производительности. В связи с этим, как показывает практика, затраты на их осуществление окупаются в среднем за 3 – 5 лет.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ОАО «Пластик».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 52 источников и 1 приложения. Общий объем работы 83 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические и организационно-правовые вопросы условий, режима и дисциплины труда персонала организации	6
1.1 Сущность условий, режима и дисциплины труда персонала организации	6
1.2 Организационно-правовые вопросы условий, режима и дисциплины труда персонала организации	12
1.3 Методические подходы к совершенствованию условий, режима и дисциплины труда персонала организации	15
2 Анализ условий, режима и дисциплины труда персонала организации ОАО «Пластик».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	22
2.2 Анализ действующей системы управления персоналом ОАО «Пластик» ...	25
2.3 Анализ условий, режима и дисциплины труда персонала ОАО «Пластик».	32
3 Мероприятия по совершенствованию условий и дисциплины труда персонала ОАО «Пластик»	41
3.1 Проведение аттестации рабочих мест персонала ОАО «Пластик»	41
3.2 Повышение уровня дисциплины труда на основе внедрения системы премирования работников.....	49
3.3 Расчет социально - экономической эффективности предложенных мероприятий	51
Заключение	54
Список используемой литературы	56
Приложения	59

Введение

Актуальность темы исследования объясняется высокой значимостью условий, режима и дисциплины труда персонала, оказывающих существенное влияние на эффективность функционирования предприятий.

В повседневной работе менеджеры организации зачастую используют теоретические и практические методы и подходы работы с людьми организации, которые отражаются на состоянии персонала, его профессионализме и уровне квалификации, способности сотрудников предприятия оперативно решать задачи производственного и административного характера. Все эти элементы имеют прямую взаимосвязь со стратегией управления персоналом, которая в свою очередь напрямую зависит от стратегии кадровой политики предприятия. Кадровая политика - целостная долгосрочная стратегия управления персоналом компании, основная цель которой заключается в полном и своевременном удовлетворении потребностей компании в трудовых ресурсах необходимого качества и количества.

На сегодняшний день одним из актуальных вопросов остается создание эффективных условий труда, в связи с чем предприятия примерно одну четвертую часть планируемых затрат тратят на улучшение условий труда персонала.

Актуальность выбранной темы исследования объясняется также и тем, что улучшение условий труда персонала определяется средой производственного процесса, в котором проходит жизнедеятельность сотрудника в трудовое время и состояние этой среды напрямую влияет на уровень работоспособности сотрудника, его результативность, здоровье и отношение к трудовой дисциплине. Улучшение условий, режима и дисциплины труда оказывает влияние на повышение уровня производительности труда персонала.

Цель исследования - совершенствование условий, режима и дисциплины труда персонала ОАО «Пластик».

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Анализ теоретических и организационно-правовых вопросов условий, режима и дисциплины труда персонала организации.
2. Анализ условий, режима и дисциплины труда персонала предприятия ОАО «Пластик».
3. Разработка организационно-экономических мероприятий по совершенствованию условий, режима и дисциплины труда персонала ОАО «Пластик».

Объектом исследования является ОАО «Пластик». Предметом исследования – условия, режим и дисциплина труда персонала ОАО «Пластик».

Теоретической и методологической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

В работе применены апробированные методики исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами организаций при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию условий, режима и дисциплины труда персонала предприятия.

Структура и объем работы. Дипломная работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 52 источников и 1 приложения. Общий объем работы 83 страницы машинописного текста.

1 Теоретические и организационно-правовые вопросы условий, режима и дисциплины труда персонала организации

1.1 Сущность условий, режима и дисциплины труда персонала организации

Для повышения уровня эффективности работы любой организации необходимым является реализация таких принципов как хорошая организация труда работников, отсутствие перерывов по техническим причинам, соответствие уровня квалификации и профессиональной подготовки, создание санитарно-гигиенических условий и обеспечение определенного уровня интенсивности труда персонала.

В организации труда персонала, как науке, изучается множество форм разделений и кооперации труда персонала, приемов и методов труда, организации и обслуживания рабочих мест, условий, режима труда и отдыха, нормирования труда и других форм и методов, обеспечивающих рациональное использование персонала с целью достижения максимально полезного эффекта от трудовой деятельности сотрудников.

Одной из основных составляющих организации труда персонала является социально-психологический климат, который способствует взаимодействию сотрудников в рабочем процессе, возникновению стимулов к повышению производительности. Основная роль определяется строгим соблюдением трудовой, технологической или производственной дисциплины, трудовой активностью и творческой инициативой [15].

Главная цель организации труда заключается в создании таких условий. В случае если в организации уделяют недостаточно внимания данным вопросам, уровень эффективности использования персонала сокращается.

Условиями труда в организации представляется совокупность биологических, физических и химических составляющих производственной среды предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на

состояние сотрудника.

Факторы, определяющие условия труда бывают:

- санитарно-гигиеническими;
- эстетическими;
- психофизиологическими;
- социально-психологическими.

Многочисленные факторы внешней среды существенно влияют на состояние и здоровье человека. Главными целями улучшений условия труда персонала являются безопасность сотрудника и его защищенность от неблагоприятных факторов окружающей среды, создание необходимых условий для продуктивной и результативной работы. Приведение условий труда на рабочих местах в соответствии с законодательными актами, нормами и правилами решают описанные выше задачи, но создание благоприятных условий должно носить комплексный и регулярный характер.

Режим труда определяется распорядком последовательного выполнения рабочего времени и перерывов на отдых, установленный для каждого вида работ. Грамотно выстроенные режимы труда и отдыха обеспечивают устойчивую работоспособность, высокую производительность труда, сохраняют здоровье человека и способствуют правильному использованию его умственных и физических способностей.

Существует ряд определенных требований, которыми должны руководствоваться при создании рациональных режимов труда и отдыха на предприятиях. В период отдыха физиологические функции организма должны максимально восстанавливаться и приближаться к уровню запаса сил в начале рабочего дня, а перерывы на отдых должны планироваться таким образом, чтобы обеспечить высокую работоспособность на более длительный период. Такие требования должны учитываться в ходе планирования режимов труда и отдыха персонала предприятия [10].

При определении режимов труда для конкретного вида производства опытным путем исследуются межотраслевые рекомендации по разработке

режимов труда и отдыха предприятия, а также нормы времени для отдыха при различных факторах. Ключевым моментом при проектировании рациональных режимов труда и отдыха является степень изменения работоспособности в течение суток, смены, недели, месяца и года. В ходе проектирования учитывают всевозможные перерывы и паузы в производственном процессе, включая обеденный перерыв.

Дисциплина труда определяет отношение работников к труду. Дисциплина является необходимым условием более эффективного достижения поставленных задач. Виды дисциплин:

- трудовая дисциплина — является соблюдением определенного распорядка работ и выполнением закрепленных за сотрудником обязанностей;
- технологическая дисциплина — определяется обязательным соблюдением технологических операций, которые предусмотрены процессом производства;
- производственная дисциплина определяет своевременное выполнение производственных задач, степень соблюдения правил и норм эксплуатации оборудования, нормы расходов сырья и материалов, правила охраны труда и технику безопасности, рациональность использований производственных мощностей, своевременность и качество обслуживания рабочих мест персонала.

Трудовая дисциплина — является основой технологическо-производственной дисциплины, уровень которой определяется рациональной организацией труда и производства в целом, нормированием, разновидностями материального и морального стимулирования и другими факторами.

Основные задачи организации труда на предприятии, включают в себя:

- разработку и внедрение более эффективных форм разделения труда;
- максимальное использование современной науки и техники в производственном процессе;
- методы совершенствования нормирования труда персонала;

- комплексный подход при изучении затрат рабочего времени на выполнение определенных операций, определение показателей характеризующих объем работ и численность категорий персонала;
- определение и внедрение гибких форм стимулирования труда;
- организацию безопасных рабочих мест и создание условий труда согласно законодательным актам.

Посредством внедрения программ реорганизации условий труда способствуется повышение качества трудовой жизни через удовлетворенность работой, а так же снижение прогулов и текучести кадров, уровень результативности кадров повышается.

Условия труда отражаются во всех сферах производственной среды и оказывают влияние как на здоровье сотрудников так и на их работоспособность, удовлетворенность трудом, вследствие чего повышается результативность предприятия в целом.

Выделяют ряд элементов которые оказывают прямое влияние на производительность труда персонала – организация рабочего места, планировка, дизайн, мебелирование и рабочее оборудование, все эти элементы так же оказывают влияние и на психологический климат коллектива посредством улучшения психо-эмоционального состояния персонала [10].

При обеспечении высокой эффективности труда, важную роль занимает рационализация рабочих мест персонала. Исходя из требований рациональной организации рабочего места выделяют основные элементы: оснащение рабочего места необходимыми материалами и снаряжениями, удобное расположение оснащения, комфортные и удобные условия работы, сокращения влияния неблагоприятных факторов на здоровье человека.

Суть рациональной организации рабочего места заключается в его правильной планировке и оснащении.

Планировка рабочего места – определяется рациональным пространственным расположением рабочего места сотрудника и всех необходимых инструментов и элементов оснащения его рабочей зоны. При

рациональной планировке рабочего места предполагается размещение необходимых технических средств и материалов, что позволяет осуществлять производственный процесс без лишних движений и отрывов, которые могут привести к утомлению и дополнительным излишним затратам рабочего времени.

В нормативных данных определяется размер зоны оптимальной досягаемости, и зоны работа в которой наиболее утомительна и затрачивает много излишнего времени. Учитывая размеры зоны досягаемости необходимо решить вопрос размещения отдельных средств труда и материалов с учетом частоты их использования и назначения.

В литературе существует нормальная и максимальная рабочие зоны. При нормальной зоне деятельности рабочий процесс выполняется кистями и пальцами рук, согнутыми в локтях, поэтому инструменты необходимые для работы располагать как можно ближе. При максимальной зоне рабочий процесс выполняется на вытянутых руках, здесь размещение средств и предметов труда, используемых значительно меньше.

При оснащении рабочих мест предполагается их обеспечение всеми требуемыми инструментами и средствами, оргтехникой, мебелью и т.д. Но и не стоит забывать о том, что в рабочей зоне не должно присутствовать лишних элементов которые смогут помешать или затруднить работу за рабочим местом.

Рабочее место любого сотрудника предприятия наполнено разнообразной вычислительно и орг.техникой, станками, машинами, оборудованием и оснасткой и главным элементом их эффективного использования является систематический и своевременный отладка и ремонт. На сегодняшний день наиболее прогрессивная форма - это плановые регламентированные обслуживания, которые способствуют своевременному устранению возникающих неполадок в работе станков и оборудования, а так же предотвращению их появления посредством проведения профилактических работ через графики обслуживания.

Основным требованием, предъявляемым к рациональным планировкам

рабочих мест является экономия времени на поиск средств, материалов и предметов труда на рабочем месте.

Так же при рациональной организации рабочих мест персонала необходимо обеспечивать их всеми необходимыми средствами обработки и передачи данных, а служебные помещения располагать таким образом чтобы работники в производственном процессе были взаимосвязаны при выполнении последовательных операций.

Любое рабочее место должно соответствовать санитарным, гигиеническим нормам, а окружение рабочего места должно обладать психофизиологическими и эстетическими условиями. В соответствии с установленными в России санитарными нормами минимальной площадью рабочего места является 6 м^2 , а площадь рабочего места руководящих кадров $24\text{-}55 \text{ м}^2$ [33].

Исходя из характера реализуемых сотрудником работ и выполнении должностных обязанностей, а так же заданного объема работ определяется номенклатура и количество необходимых средств, инструментов и материалов на рабочем месте.

Административно-управленческому персоналу любой организации важно заботиться о создании благоприятных условий труда для рабочих, ведь именно это способствует развитию персонала и роста производительности труда.

Таким образом причинами переутомления, стрессов становятся неблагоприятные условия, которые впоследствии могут вызвать тяжелые заболевания, что может привести к финансовым потерям компании через снижение качества и результативности работы, рост затрат и как следствие снижение рентабельности. Правильно организованное рабочее место это залог повышения экономических показателей предприятия, так как основной ресурс любой организации это люди.

1.2 Организационно-правовые вопросы условий, режима и дисциплины труда персонала организации

Основу создания благоприятных условий труда составляет достижение согласований интересов сторон трудовых отношений созданная государственными органами посредством закрепления требований в трудовом законодательстве. Государственные органы определяют гарантию защиты прав и свобод в трудовых отношениях заинтересованных сторон.

Трудовое законодательство выстроено таким образом чтобы задействовать все уровни нормотворчества: местного и локального, национального и международного. При планировании системы организации труда на предприятии необходимо учитывать правила установленные всеми уровнями нормотворчества.

Основные разделы трудового законодательства определены в международных договорах о всеобщей декларации прав и свобод человека (статьи 23, 24 [1], Международном пакте об экономических, социальных и культурных правах (часть III), Международном пакте о гражданских правах (статьи 2, 25, 8) [25], а также Конвенции № 148 «О защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздуха, шумом и вибрацией на рабочих местах», предусматривающая меры предупреждения и ограничения профессиональных рисков, вызванных загрязнением воздуха, вибрациями и шумом на рабочих местах.

В предписаниях Конституции РФ, Трудового кодекса РФ и иных федеральных законах РФ развивается и дорабатывается вышеизложенное международное законодательство.

На основании статьи 37 Конституции РФ работник имеет полное право свободного распоряжения своими физиологическими способностями, выбора рода деятельности и профессии; права на работу в безопасных и гигиеничных условиях; содействия при трудоустройстве, защиту от принудительного труда, перерывы на отдых. Конституция гарантирует защиту трудовых прав согласно

установленным федеральным законам.

Согласно статье 21 трудового кодекса РФ [2], работник имеет право на рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором.

Статья 219 ТК РФ «Право работника на труд в условиях, отвечающих требованиям охраны труда» (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ) содержит в себе положения, согласно которым каждый работник имеет право на:

- рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда;
- обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в соответствии с федеральным законом;
- получение достоверной информации от работодателя, соответствующих государственных органов и общественных организаций об условиях и охране труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также о мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов;
- отказ от выполнения работ в случае возникновения опасности для его жизни и здоровья вследствие нарушения требований охраны труда, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами, до устранения такой опасности;
- обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя;
- профессиональную переподготовку за счет средств работодателя в случае ликвидации рабочего места вследствие нарушения требований охраны труда;
- запрос о проведении проверки условий и охраны труда на его рабочем месте органами государственного надзора и контроля за соблюдением

законодательства о труде и охране труда работниками, осуществляющими государственную экспертизу условий труда, а также органами профсоюзного контроля за соблюдением законодательства о труде и охране труда;

- обращение в органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления, к работодателю, в объединения работодателей, а также в профессиональные союзы, их объединения и иные уполномоченные работниками представительные органы по вопросам охраны труда;

- личное участие или участие через своих представителей в рассмотрении вопросов, связанных с обеспечением безопасных условий труда на его рабочем месте, и в расследовании происшедшего с ним несчастного случая на производстве или профессионального заболевания;

- внеочередной медицинский осмотр (обследование) в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения оказанного медицинского осмотра (обследования);

- компенсации, установленные законом, коллективным договором, соглашением, трудовым договором, если он занят на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Статья 220 «Гарантии права работников на труд в условиях, соответствующих требованиям охраны труда» содержит очень важную норму, провозглашающую обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников. Из этой нормы следует, что никакие материальные или иные выгоды работодателем не могут быть поставлены выше жизни и здоровья работника.

В обязанности административно-управленческого персонала предприятия входит планирование рабочих мест персонала согласно нормативным актам и действующим санитарным нормам: площадь рабочего пространства, освещенность, удобство, чистота, уровень шума, степень вибрации и т.д. Законодательная база РФ жестко прописывает требования по созданию

безопасных условий труда персонала организаций. Например, Федеральный закон «Об основах охраны труда в Российской Федерации» определяет правовое регулирование отношений работодателя и работника, направленные на планирование и организацию условий труда, согласно требованиям безопасности жизнедеятельности и здоровья сотрудника в процессе производства.

За соблюдением требований охраны труда надзор и контроль осуществляет федеральная инспекция труда действующая в системе единой федеральной централизованной государственной власти на основании 20 статьи, обеспечивая профилактические меры по сокращению производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Постановление Минтруда РФ и Минобразования РФ от 13 января 2003 г. № 1/29 утвержден Порядок обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций.

1.3 Методические подходы к совершенствованию условий, режима и дисциплины труда персонала организации

При организации труда следует строго следовать трудовому распорядку на производстве, ритмичности и равномерности работы согласно графику. График является неотъемлемой частью организации слаженной работы, обеспечения четкого взаимодействия подразделений, средством укрепления производственной и трудовой дисциплины. При помощи графиков мобилизуется весь персонал, и отдельные работники для более производительного использования рабочего времени, сокращения простоев оборудования и ликвидации потерь при производстве.

Организация труда основывается на четкой организации рабочих мест и их обслуживания, создании наиболее благоприятных условий. Правилами внутреннего распорядка устанавливается так же функция руководства об обеспечении работников всеми условиями для бесперебойной работы: вовремя

выданные производственные задания, снабжение необходимыми инструментами и материалами, обеспечение исправности оборудования [15].

В должностных инструкциях руководящего состава определены их обязанности, которые связаны с приемом сотрудников на работу и управление процессом труда персонала, организация труда персонала согласно их специальности и квалификации. Неправильное использование трудовых ресурсов противоречит интересам всего предприятия в целом. На сегодняшний день очень важно грамотно организовать и четко регламентировать все формы общественных связей и отношений между сотрудником и руководством в рамках трудового процесса.

Расширение объема и обогащение содержания видов работ при совершенствовании организации труда способствует уничтожению монотонности и бессодержательности труда персонала организации, объединяет разрозненную сумму элементов всех операций и процессов в единое целое, что в значительной степени соответствует требованию развития личности человека. Для понимания работником его места и роли в процессе производства необходимо иметь полную информацию о конечной цели его производственной деятельности.

При организации труда персонала на предприятии необходимо применять принцип системности и строить работу на основе согласованности и взаимодействия задач структурных элементов предприятия.

В связи с этим необходимо подходить к проблеме перестройки управленческих процессов на основе организации труда с применением комплексного подхода.

В первое время внедрения организации труда на предприятии — это может дать хороший результат в определенном подразделении, но в последствии работа в подразделении наверняка нарушится и не даст хороших окончательных результатов, могут возникнуть неблагоприятные последствия в виде появления конфликтных ситуаций, внутрифирменном разобщении.

Внедряя организацию труда на предприятии положительного эффекта

возможно добиться при слиянии научных и практических подходов управления применимых на всех уровнях управления. При организации работы структурных подразделений необходимо более детально подходить к специфике его работы и происходящих внутри процессов в связи с неоднородностью выполняемых задач сотрудниками организации, так как именно содержание выполняемых процессов различными категориями работников имеет свой неповторимый характер.

Развитие таких элементов как гуманизация и интенсификация как части науки о труде способствуют развитию методики совершенствования организации труда в организациях.

Гуманизация является основным элементом построения социальных отношений в обществе, проникая во все сферы деятельности человека.

Соблюдая правила гуманизации становится возможным сформировать благоприятный психологический климат в коллективе или в определенной ячейке общества согласно требованиям и правам свободы человека. Все виды организации гуманизации должны занимать главное место в поведении управляющего состава.

При интенсификации труда необходимо:

- изучать и классифицировать функции аппарата управления;
- разрабатывать рациональные формы разделения труда;
- совершенствовать управленческую структуру;
- уточнять и определять компетенции работника, его права и обязанности;
- определять необходимую информацию на каждом уровне управления, ее объем, способы получения и обработки;
- оптимизировать формы документов.

Учет кадров как элемент организации труда состоит из ряда задач, направленных на предотвращение текучести персонала организации, повышение вовлеченности кадрового персонала в решение вопросов связанных с использованием конкретных сотрудников в определенных ролях с

наибольшей эффективностью и максимальной приближенностью к стратегическим целям организации, определение количественного и качественного состава кадрового резерва и повышений сотрудников.

Стратегическая проработка и внедрение комплекса мероприятий по организации труда персонала позволит определить показатели использования трудового потенциала и осуществить распределение интенсивности труда не в количественной, а в качественной составляющей и поставить новые цели [21].

Задачи и содержание организации труда:

- разрабатывать и внедрять рациональные формы разделения и кооперации труда;
- совершенствовать организацию и обслуживание рабочих мест;
- внедрять передовые приемы и методы труда;
- улучшать условия труда;
- подготавливать и повышать квалификацию кадров;
- рационализировать режимы труда и отдыха;
- укреплять дисциплину труда;
- совершенствовать нормирование труда.

Одно из главных направлений организации труда заключается в разработке рациональной формы разделения и кооперации труда, которая бы соответствовала современным техникам и возрастающему культурному уровню сотрудников.

Улучшение организации и обслуживания рабочих мест является важнейшим направлением организации труда персонала организации.

Правильно организованное рабочее место означает обеспеченность рациональной планировкой, оснащением инструментами, оборудованием; своевременной подачей материалов и сырья; создание благоприятных санитарно-гигиенических и эстетических условий труда.

Важно при планировании и организации рабочих мест определять мощности оборудования, вид реализуемых технологических процессов и их

последовательность.

В любом предприятии должны быть созданы и организованы необходимые для персонала условия труда согласно психофизиологическим, санитарно-гигиеническим и эстетическим нормам и условиям, позволяющие снизить утомляемость сотрудников (соблюдать общие требования производственных помещений; создавать оптимальный микроклимат: температуру, влажность и скорость воздуха, освещение, стабилизация уровня шума и т. д.).

Одна из главных задач организации труда заключается в совершенствовании нормирования труда, внедрении технических норм труда персонала в виде нормирования выработки, времени и обслуживания, учитывая организацию производства и наиболее эффективное использование производственных мощностей и методов организации труда. Основной задачей технического нормирования является измерение оптимальных затрат труда с целью совершенствования трудового процесса организации.

Существует ряд общих требований к режиму работы персонала:

1) Соблюдать установленную законом общую продолжительность рабочего времени. Необходимо рассчитать нормальное число часов работы в году и месяце, рассчитать баланс (бюджет) рабочего времени рабочего. При необходимости может быть предусмотрена компенсация отдыха за переработку часов.

2) Обеспечивать равномерное чередование времени работы и перерывов посредством расчета продолжительности цикла оборота смен — периода. Определить продолжительность перерыва при переходе из одной смены в другую, устанавливать оптимальное время для обеденного перерыва и отдыха внутри смены;

3) Обеспечивать полное использование оборудования для повышения производительности труда.

4) Стремиться к ограниченному количеству графиков на предприятии - чем больше графиков, тем труднее организовать труд и управлять

производством.

Работоспособность является свойством организма человека выдержать нагрузку в течение всего дня. Существует ряд факторов, влияющих на работоспособность человека: объем нагрузки ее интенсивность и продолжительность, возраст и квалификация человека, чередование режимов отдыха и труда, условия работы. Выделяют несколько периодов рабочего дня исходя из активности и работоспособности человека, например, в первой половине дня является периодом максимальной работоспособности человека, но затем человек утомляется и его результативность снижается, в послеобеденное время работоспособность человека так же невелика, но в последующие часы она увеличивается, но к концу рабочего дня у человека опять возрастает уровень утомляемости и результативность работы снижается. Обеденный перерыв является основным перерывом среди рабочего дня, при 7-8 часовом рабочем дне обеденный перерыв устанавливается после 3-4 часов от начала работы. Неверно организованный рабочий день повышает переутомление работника вследствие чего понижение уровня его производительности.

Правильно организованный режим трудового дня и отдыха способствует увеличению уровня производительности труда, повышению качества изготавливаемой продукции и снижения излишних производственных затрат. Для определения четкого распорядка рабочего дня на предприятиях составляют графики выхода на работу. Существуют дневные графики, отражающие продолжительность одного дня от начала, до конца включая перерыв, месячные отражающие количество отработанных часов в месяц и годовые рабочие графики, отражающие рабочие и не рабочие дни.

Согласно трудовому законодательству рабочая неделя составляет 40 ч. По соглашению работника и административно управленческого персонала может быть установлен неполный рабочий день. Ненормированный рабочий день может быть установлен работникам, труд которых не поддается временному учету, а количественное отражение выработанных часов за месяц соответствует

трудовому законодательству, в качестве компенсации таким сотрудникам может быть предоставлен дополнительный отпуск.

При определении графика работы учитывается как режим работы предприятия в целом, так и график загрузки конкретного оборудования предприятия.

Для снижения физической и нервно-психической напряженности при производственном процессе необходимо:

- повышать уровень механизации и автоматизации производственного процесса, использовать современную высокопроизводительную технику;
- совершенствовать организацию рабочего места;
- организовывать приемы и методы труда;
- оптимизировать темпы работы;
- оптимизировать режимы труда и отдыха персонала;
- улучшать транспортное обслуживание рабочих мест, сопряженными с тяжелыми предметами и средствами труда;
- устанавливать нормы обслуживания оборудования;
- чередовать работы, имеющие отношение к более тщательному использованию средств и методов осязания, слуха, зрения;
- чередовать работы, требующие преимущественно умственные нагрузки и физические работы;
- чередовать работы разной сложности и интенсивности;
- оптимизировать режимы труда и отдыха;
- предупреждать и снижать монотонность труда посредством повышения уровня содержательности труда;
- ритмизировать труд – выполнение работ согласно графика с пониженной на 10-15% нагрузкой в первые и последние часы работы;
- компьютеризировать вычислительные и аналитические работы, использовать персональные компьютеры в практике управления производством, организовывать компьютерные банки данных [40].

2 Анализ условий, режима и дисциплины труда персонала организации ОАО «Пластик»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ОАО «Пластик» осуществляет свою деятельность уже на протяжении 50 лет, за это время предприятие выросло в современное, динамично развивающееся предприятие, которое входит в число ведущих фирм России, изготавливающих изделия из полимерных материалов.

Оно перерабатывает полиамиды, полиэтилены низкого и высокого давления, АБС, всех видов пенополиуретаны, вспененные полистиролы, поливинилхлориды, а также перерабатывает вторичное сырье, занимается изготовлением и ремонтом оснастки.

Основным потребителем продукции ОАО «Пластик» является ОАО «АвтоВАЗ», а также автосборочные предприятия: ЗАО «Джи Эм-АвтоВАЗ», ОАО «Ижевский автомобильный завод», и другие предприятия автомобильной отрасли.

География связей «Пластика» расширила свои границы далеко за пределы области и Поволжья. Кроме ОАО «АвтоВАЗ» продукцию предприятия потребляют ОАО «ГАЗ», ОАО «УАЗ», ОАО «КамАЗ», ОАО «ЛуАЗ»,

Другая, не менее важная сфера интересов акционерного общества – насыщение рынка товарами народного потребления. В настоящее время выпускается более 60-и наименований данных изделий.

В настоящее время на предприятии осуществляется производство автомобильных комплектующих для АВТОВАЗА и дочерних предприятий, а также крупногабаритные изделия для авиационной и военной промышленности.

ОАО «Пластик» перерабатывает практически всю часть рынка автокомпонентов из полимерных, обивочных и композиционных материалов для автомобильной промышленности, имеет широкую номенклатуру выпускаемых

изделий, в том числе: обивки крыш; обивки дверей; бампера; панели приборов; рули; набивки сидений и сиденья в сборе; литевые изделия для комплектования салона автомобилей; буфер хода сжатия.

По методам переработки выпускаемая продукция подразделяется на синтетические смолы и пластмассы, пленки полимерные, изделия из пластмасс, пленочные материалы и изделия с гальванической металлизацией.

Юридический адрес общества: 446025, Россия, Самарская область, г. Сызрань, Саратовское шоссе.

Среднесписочная численность персонала в 2017 году составила 3 586 человек.

Организация состоит на налоговом учете в Межрегиональной инспекции ФНС России по крупнейшим налогоплательщикам № 8, расположенной по адресу: 191104, РОССИЯ г. Санкт-Петербург, проспект Литейный, д. 53.

ИНН организации 632501992 КПП 770501001

Основные конкуренты для ОАО «Пластик» — это отечественные производители автомобильных комплектующих, таких как обивка крыши (ЗАО «ПХР», ЗАО «БРТ»), обивка дверей и производство кожуха руля (ЗАО «СЗПИ»), производство бамперов, колес и колпаков (ЗАО «Полад», ООО «Технопласт»).

В настоящее время большинство крупных иностранных производителей автомобилей в России работают с традиционными зарубежными партнерами: «Форессия», «Бош», «Делфай», «Магна», «Леар», что усиливает конкуренцию на российском рынке полимерной промышленности.

Основным конкурентным преимуществом ОАО «Пластик» является близкая территориальная расположенность со своим главным потребителем ОАО «АвтоВАЗ» и производство качественной продукции по уникальным технологиям на передовом оборудовании высококвалифицированными инженерами.

Организационная структура управления в ОАО «Пластик» представлена в приложении А и является линейно-функциональной структурой.

Проведем анализ динамики показателей деятельности ОАО «Пластик» за отчетные периоды деятельности 2015- 2017 гг. (таблица 2.2)

Таблица 2.2 - Основные результаты деятельности ОАО «Пластик» в 2015-2017 гг., тыс. руб.

№	Наименование показателей	Годы			Изменения			
		2015	2016	2017	абсолютное отклонение +/-		темпы роста, %	
					2016/ 2015	2017/ 2016	2016 / 2015	2017/ 2016
1.	Выручка от реализации товаров, продукции (работ, услуг)	2560073	3359690	4853321	799617	1493631	131,2	144,5
2.	Себестоимость продукции	2354492	2493976	3082571	139484	588595	105,9	123,6
3.	Прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг)	190870	298043	1116693	107173	818650	156,1	374,7
4.	Балансовая прибыль	120672	169458	1247427	48786	1077969	140,4	736,1
5.	Чистая прибыль	83774	104206	990458	20432	886252	124,4	950,5
6.	Собственный капитал предприятия	894676	973920	1962536	79244	988616	108,9	201,5

Работа ОАО «Пластик» по результатам анализа данных таблицы 2.2 является прибыльной, в 2016 - 2017 гг. предприятием получена чистая прибыль в размере, превышающем 100 млн. рублей.

По результатам анализа показателей деятельности ОАО «Пластик» в 2015-

2017 гг. можно судить о росте выручки от реализации продукции и большом приросте всех показателей прибыли предприятия.

В 2016 и 2017 гг. произошел прирост, как объемов реализации, так и прирост себестоимости продукции.

Таким образом, по результатам проведенного анализа финансово - хозяйственной деятельности ОАО «Пластик» можно судить о том, что реализация продукции является прибыльной.

2.2 Анализ действующей системы управления персоналом ОАО «Пластик»

Организационная структура системы управления персоналом является линейной и графически представлена на рисунке 2.5

Как видно из рисунка 2.5 на предприятии сформирована самостоятельная функциональная служба по управлению персоналом, имеющая собственную внутреннюю структуру отделов, которые курируют выполнение конкретных кадровых функций в организации.

Каждое из указанных на рисунке 2.5 направлений возглавляют на начальников отделов, которые подчиняются заместителю директора по персоналу, тот в свою очередь подчинен директору по управлению персоналом.



Рисунок 2.5 - Организационная структура системы управления персоналом ОАО «Пластик»

Основными направлениями деятельности системы управления персоналом ОАО «Пластик» является:

- планирование потребности в трудовых ресурсах;
- профотбор и найм работников;
- профессиональная и социальная адаптация;
- организация труда;
- оплата и стимулирование труда;
- деловая оценка;
- развитие человеческих ресурсов;
- социальная политика ОАО «Пластик».

Система управления персоналом ОАО «Пластик» сформирована под воздействием следующих элементов: устав предприятия; стратегия предприятия; организационная структура и организационная культура.

Каждому из представленных на рисунке 2.5 отделов приписываются определенные функции в рамках общей системы управления персоналом предприятия.

Подробно проведем анализ эффективности использования персонала ОАО «Пластик». Задача анализа состояния и использования трудовых ресурсов состоит в изучении обеспеченности предприятия работниками различных категорий, выявления возможности повышения квалификации персонала.

Для выявления проблемных вопросов и преимуществ в системе работы с кадрами ОАО «Пластик» проведем анализ численности и структуры персонала предприятия по категориям персонала.

По состоянию на 01.01.2017 г. численность работников завода составляет 3586 человек (таблица 2.7)

Если учесть, что по состоянию на 01.01.2016 г. численность работников завода составляла 4206 человек, то можно сделать вывод о тенденции сокращения персонала ОАО «Пластик».

В 2017 году было сокращено 470 единиц рабочих и 150 единиц

административно - управленческого персонала.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают работники категории рабочие – 85,3%, руководители – 3,5% от общей численности персонала, специалисты и служащие – 11,2 % от общего числа работников.

Таблица 2.7 - Качественный состав работников ОАО «Пластик»

Категории рабочих, чел.	2015 г		2016 г.		2017 г.		Отклонение 2016/2015		Отклонение 2017/2016	
	Кол и чис тво	Уд. вес, %	Кол и чис тво	Уд. вес, %	Кол и чис тво	Уд. вес, %	Кол и Чес т во	Уд. вес, %	Количес тво	Уд. вес, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Основные производственные рабочие	2980	71,0	3017	71,7	2661	74,2	37	0,7	-356	2,5
Вспомогательные рабочие	523	12,5	511	12,1	397	11,1	-12	-0,4	-114	-1,0
Всего рабочих	3503	83,5	3528	83,8	3058	85,3	25	0,3	-470	1,5
Руководители	146	3,5	143	3,4	126	3,5	-3	-0,1	-17	0,1
Специалисты и служащие	547	13,0	535	12,8	402	11,2	-12	-0,2	-133	-1,6
Всего средняя списочная численность персонала	4196	100	4206	16,2	3586	100	10	-	-620	-

Возрастной состав персонала ОАО «Пластик» представлен на рисунке 2.6

По состоянию на 01.01.2017 года в ОАО «Пластик» работают:

- в возрасте до 30 лет - 1061 человек, или 29,6% от общей численности работников завода;
- в возрасте до 40 лет 649 человек, или 18,1 % от численности персонала;
- в возрасте до 50 лет - 971 человек, или 27,1% от численности персонала;

- в возрасте до 60 лет - 719 человек, или 20,0%;
- в возрасте старше 60 лет - 186 человек, или 5,2%.

Таким образом, более 47 % персонала ОАО «Пластик» имеют возраст до 40 лет (47,7%), приблизительно такая же группа работников трудится в возрасте от 40 до 60 лет (47,1%). Пожилые кадры составляют около 5% от общей численности персонала ОАО «Пластик».

По результатам оценки качества подготовки персонала ОАО «Пластик» можно судить о том, что 21 % работников предприятия не имеют среднего специального образования, а доля специалистов с высшим образованием, составляющая 14,2%, является очень низкой и позволяет судить о необходимости пересмотра на предприятии системы обучения и повышения квалификации кадров.

Целью анализа трудовых ресурсов и фонда заработной платы является комплексная оценка состояния, развития и эффективности использования трудовых ресурсов организации, а также в исследовании тенденций изменения расходов на оплату труда для выбора оптимальных управленческих решений.

При анализе трудовых ресурсов и фонда заработной платы для сбора информации используют нормативные акты, первичную документацию по учету рабочего времени, численности персонала и расчетов с ним, локальные документы предприятия, касающиеся форм оплаты труда и поощрений, трудового распорядка и дисциплины, бухгалтерскую и финансовую отчетность и данные по отчислениям в фонды РФ.

Особенностями фонда заработной платы и анализа трудовых ресурсов является использование статистической отчетности о сведениях численности и заработной плате персонала (форма № 1-Т) и сведениях о состояниях условий труда и компенсациях за работу во вредных и (или) опасных условиях труда (форма № 1-Т (условия труда));

- сведения о численности, заработной плате и движении работников (форма № П-4).

Проведем анализ динамики производительности труда и эффективности

использования трудового потенциала ОАО «Пластик», используя данные таблицы 2.8

Таблица 2.8 - Анализ производительности труда и эффективности использования персонала ОАО «Пластик»

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +; -.		Темпы роста, %	
	2015 г	2016 г	2017 г.	2016 /2015	2017 /2016	2016 /2015	2017 /2016
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	2560073	3359690	4853321	799617	1493631	131,2	144,5
2. Численность работающих, чел	4196	4206	3586	10	- 620	100,2	85,3
3. ФОТ, тыс. руб.	505226	473855	582225	-31371	108370,0	93,8	122,9
4. Средняя заработная плата 1 раб. руб.	120407	112661	162360	-7746	49699,0	93,6	144,1
5. Средняя выработка 1 работника, руб.	610122	798785	1353408	188663	554623,0	130,9	169,4
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	190870	298043	1116693	107173	818650	156,1	374,7
7. Рентабельность персонала (прибыль на 1 работника) * тыс. руб.	45,49	70,86	311,40	25,37	240,54	155,8	439,5

По результатам анализа данных таблицы 2.8 можно судить о том, что темпы роста производительности труда (выработки на 1 работающего ОАО «Пластик») опережают темпы роста средней заработной платы, что является

положительным фактором в управлении персоналом организации.

В 2017 году темп роста выработки составил 169,4%, а темп роста средней заработной платы составил 144,1%.

В результате коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы 1 работника предприятия составляет $K = 169,4/144,1 = 1,176$.

Это свидетельствует о повышении эффективности труда работников.

Проведем анализ показателей движения работников ОАО «Пластик» (таблица 2.9).

При комплексной оценке эффективности использования кадрового потенциала, приоритетным направлением является расчет относительных показателей движения рабочей силы.

По указанным в таблице 2.9 данным определим относительные показатели движения рабочей силы ОАО «Пластик», такие коэффициенты как оборот по приему, оборот по выбытию, текучесть кадров, постоянство состава и общий оборот.

Таблица 2.9 - Показатели движения работников ОАО «Пластик»

№ п/п	Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение	
					2016/2015	2017/2016
1.	Среднесписочная численность работников	4196	4206	3586	+10	-620
2.	Численность принятых на работу, чел.	34	92	15	+58	-77
3.	Численность уволившихся человек	24	712	18	+688	-694
3.1.	В том числе по собственному желанию	24	712	18	+688	-694
3.2.	За нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	-
4.	Численность работников, проработавших весь год	4138	3402	3553	-736	+151

Расчеты указанных показателей представлены в таблице 2.10

Таблица 2.10 - Относительные показатели движения рабочей силы ОАО «Пластик»

№ п/п	Показатели	Расчетная формула	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.	Коэффициент оборота по приему	Число принятых работников / среднесписочную численность	0,008	0,022	0,004
2.	Коэффициент оборота по выбытию	Число выбывших работников / среднесписочную численность	0,006	0,169	0,005
3.	Коэффициент общего оборота	Коэффициент оборота по приему + Коэффициент оборота по выбытию	0,014	0,191	0,009
4.	Коэффициент текучести кадров	Число работников, уволенных по причинам, не связанным с текучестью кадров/ среднесписочную численность	0,006	0,169	0,005
5.	Коэффициент постоянства состава	Число работников, состоящих в списочном составе в течение периода/ среднесписочную численность	0,986	0,809	0,991

По результатам анализа показателей движения работников ОАО «Пластик» в 2015-2017 гг. можно судить о том, что в 2016 году в предприятии произошло резкое снижение численности персонала.

Фактической причиной увольнения 712 работников по собственному желанию может являться скрытое сокращение кадров, поскольку набора работников в таком количестве не произошло ни в 2016 году, ни в 2017 году.

Указанные выводы подтверждаются резким увеличением коэффициента оборота по выбытию и текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров, равный в 2016 году 0,169

свидетельствует о том, что за указанный период времени 16,9% от общей численности персонала ОАО «Пластик» уволились.

В 2016 и 2017 годах наблюдается снижение коэффициентов оборота по приему работников.

2.3 Анализ условий, режима и дисциплины труда персонала ОАО «Пластик»

Проведем анализ условий труда персонала ОАО «Пластик» на примере административно-управленческого персонала предприятия.

Понятие условий труда раскрыто в статье 209 ТК РФ, в соответствии с которой под ними понимается совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

В процессе труда работники ОАО «Пластик» вступают во взаимодействие с предметами труда, орудиями труда, другими людьми.

Кроме того, на них воздействуют различные параметры производственной обстановки. Все это в совокупности характеризует определенные условия, в которых протекает труд человека.

От условий труда в большой степени зависят здоровье и работоспособность человека, его отношение к труду и результаты труда.

При плохих условиях труда резко снижается производительность труда, и создаются предпосылки для возникновения травм и профессиональных заболеваний.

Под условиями труда понимается совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

Санитарные правила и нормы Сан ПиН 2.2.4.548 – 96 предназначены для предотвращения неблагоприятного воздействия микроклимата рабочих мест, производственных помещений на самочувствие, функциональное состояние,

работоспособность и здоровье человека.

Рабочее место - участок помещения, на котором в течение рабочей смены или части ее осуществляется трудовая деятельность.

Санитарные правила устанавливают гигиенические требования к показателям микроклимата рабочих мест производственных помещений с учетом интенсивности энергозатрат работающих, времени выполнения работы, периодов года и содержат требования к методам измерения и контроля микроклиматических условий.

Показатели микроклимата должны обеспечивать сохранение теплового баланса человека с окружающей средой и поддержание оптимального или допустимого теплового состояния организма.

Показателями, характеризующими микроклимат в производственных помещениях, являются:

- температура воздуха;
- температура поверхностей;
- относительная влажность воздуха;
- скорость движения воздуха;
- интенсивность теплового облучения.

Оптимальные микроклиматические условия установлены по критериям оптимального теплового и функционального состояния человека.

Они обеспечивают общее и локальное ощущение теплового комфорта в течение 8-часовой рабочей смены при минимальном напряжении механизмов терморегуляции, не вызывают отклонений в состоянии здоровья, создают предпосылки для высокого уровня работоспособности и являются предпочтительными на рабочих местах.

Оптимальные параметры микроклимата на рабочих местах должны соответствовать величинам, приведенным в таблице 2.11, применительно к выполнению работ различных категорий в холодный и теплый периоды года.

Перепады температуры воздуха по высоте и по горизонтали, а также изменения температуры воздуха в течение смены при обеспечении

оптимальных величин микроклимата на рабочих местах не должны превышать 2°C и выходить за пределы величин, указанных в таблице 2.11

Таблица 2.11 - Оптимальные величины показателей микроклимата на рабочих местах

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с не более
Холодный	Iб (140-174)	21-23	20-24	60-40	0,1
Теплый	Iб (140-174)	22-24	21-25	60-40	0,1

Измерения показателей микроклимата в целях контроля их соответствия гигиеническим требованиям должны проводиться в холодный период года - в дни с температурой наружного воздуха, отличающейся от средней температуры наиболее холодного месяца зимы не более чем на 5° С, в теплый период года - в дни с температурой наружного воздуха, отличающейся от средней максимальной температуры наиболее жаркого месяца не более чем на 5° С.

Частота измерений в оба периода года определяется стабильностью производственного процесса, функционированием технологического и санитарно-технического оборудования.

На предприятии ОАО «Пластик» температурные режимы превышают норму, что является не благоприятным фактором.

Очень важным моментом организации труда, является обеспечение оптимальных гигиенических требований к персональным электронно-вычислительным машинам на рабочем месте.

Эти требования содержатся в санитарно – эпидемиологических правилах и нормах Сан ПиН 2.2.2. /2.4.1340 – 03. «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы»

При размещении рабочих мест с ПЭВМ (персональная электронно-вычислительная машина) расстояние между рабочими столами с видеомониторами (в направлении тыла поверхности одного видеомонитора и

экрана другого видеомонитора), должно быть не менее 2,0 м, а расстояние между боковыми поверхностями видеомониторов - не менее 1,2 м.

Экран видеомонитора для работника ПЭВМ должен находиться от глаз пользователя на расстоянии 600 - 700 мм, но не ближе 500 мм с учетом размеров алфавитно-цифровых знаков и символов.

Конструкция рабочего стола должна обеспечивать оптимальное размещение на рабочей поверхности используемого оборудования с учетом его количества и конструктивных особенностей, характера выполняемой работы.

При этом допускается использование рабочих столов различных конструкций, отвечающих современным требованиям эргономики. Поверхность рабочего стола должна иметь коэффициент отражения 0,5 - 0,7.

Конструкция рабочего стула (кресла) должна обеспечивать поддержание рациональной рабочей позы при работе на ПЭВМ позволять изменять позу с целью снижения статического напряжения мышц шейно-плечевой области и спины для предупреждения развития утомления.

Тип рабочего стула (кресла) следует выбирать с учетом роста пользователя, характера и продолжительности работы с ПЭВМ.

Рабочий стул (кресло) должен быть подъемно-поворотным, регулируемым по высоте и углам наклона сиденья и спинки, а также расстоянию спинки от переднего края сиденья, при этом регулировка каждого параметра должна быть независимой, легко осуществляемой и иметь надежную фиксацию.

Рабочее место пользователя ПЭВМ следует оборудовать подставкой для ног, имеющей ширину не менее 300 мм, глубину не менее 400 мм, регулировку по высоте в пределах до 150 мм и по углу наклона опорной поверхности подставки до 20°. Поверхность подставки должна быть рифленой и иметь по переднему краю бортик высотой 10 мм.

Не все вышеперечисленные требования пользователя ПЭВМ соблюдаются в ОАО «Пластик». Данное положение очень важно, так как каждое рабочее место в кабинете по роду работы оснащено ПЭВМ, периферийными устройствами и устройствами отображения информации.

Конструкция ПЭВМ должна обеспечивать возможность поворота корпуса в горизонтальной и вертикальной плоскости с фиксацией в заданном положении для обеспечения фронтального наблюдения экрана ВДТ.

Конструкция ВДТ должна предусматривать регулирование яркости и контрастности. Соблюдение данных требований на предприятии отслеживается системным администратором, обслуживающим ПЭВМ. Помещения для эксплуатации ПЭВМ должны иметь естественное и искусственное освещение.

Эксплуатация ПЭВМ в помещениях без естественного освещения допускается только при соответствующем обосновании и наличии положительного санитарно-эпидемиологического заключения, выданного в установленном порядке.

Естественное и искусственное освещение должно соответствовать требованиям действующей нормативной документации. Окна в помещениях, где эксплуатируется вычислительная техника, преимущественно должны быть ориентированы на север и северо-восток. Оконные проемы должны быть оборудованы регулируемыми устройствами типа: жалюзи, занавесей, внешних козырьков.

В производственных помещениях при выполнении основных или вспомогательных работ с использованием ПЭВМ уровни шума на рабочих местах не должны превышать предельно допустимых значений, установленных для данных видов работ в соответствии с действующими санитарно-эпидемиологическими нормативами.

Указанные параметры соблюдаются частично, аттестация рабочих мест работников категории АУП не проводится, поэтому дирекция ОАО «Пластик» не обладает достоверными сведениями о состоянии рабочих мест данной категории работников.

Рабочее время отдыха работников регулируется в соответствии с требованиями трудового законодательства и исправно выполняется на предприятии ОАО «Пластик».

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех

категорий работников 28 календарных дней. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Для оценки трудовой дисциплины на предприятии ОАО «Пласти» необходимо проанализировать затраты рабочего времени производственным персоналом, которые напрямую влияют на прибыль организации.

Существуют различные инструменты, позволяющие оценить затраты времени работника за определенный период работы, одним из которых является фотография рабочего времени. В рамках проведения исследования фотография рабочего дня одним из критериев оценки является соблюдение сотрудниками дисциплины труда (таблица 2.12).

Оценка дисциплины позволяет определить объем потерь рабочего времени и их причины.

Таблица 2.12 – Фотография рабочего дня производственного рабочего ОАО «Пластик»

№	Элементы затрат рабочего времени	Время
1	Подготовка рабочего места вначале смены	20 мин
2	Изготовление изделия (работа на станке, изменение предмета труда)	35 мин
3	Отсутствие на рабочем месте по личным надобностям	10 мин
4	Изготовление изделия (работа на станке, изменение предмета труда)	35 мин
5	Передвижения по цеху (взять/отнести средства труда и оснастку)	20 мин
6	Изготовление изделия (работа на станке, изменение предмета труда)	35 мин
7	Время отдыха	15 мин
8	Изготовление изделия (работа на станке, изменение предмета труда)	35 мин
9	Обеденный перерыв	1 час
10	Обслуживание средства производства (отладка, смазка станка)	30 мин
11	Отсутствие на рабочем месте по личным надобностям	10 мин
12	Изготовление изделия (работа на станке, изменение предмета труда)	35 мин
13	Время отдыха	15 мин
14	Изготовление изделия (работа на станке, изменение предмета труда)	35 мин

Продолжение таблицы 2.12		
15	Передвижения по цеху (взять/отнести средства труда и оснастку)	15 мин
16	Изготовление изделия (работа на станке, изменение предмета труда)	40 мин
17	Отсутствие на рабочем месте по личным надобностям	15 мин
18	Уборка, чистка рабочего места в конце смены	20 мин
Итого:		480 мин (8часов)

По результатам проведения фотографии рабочего дня мы выявили что:

- нормы подготовительно-заключительного времени ($T_{пз}$) (затрат времени на подготовку и работы, связанные с её завершением) составляют 40 минут РВ;
- оперативное время ($T_{оп}$) (время изменения предмета труда, его свойств, форм, размеров, состава, состояния и время в течение которого производится загрузка сырья, заготовок, съем готовой продукции, управление оборудованием, контроль за ходом технологического процесса) составляет 300 минут РВ;
- время обслуживания рабочего места, в том числе технического обслуживания ($T_{обс}$ и $T_{тех}$) составляет 55 минут РВ;
- время регламентированных перерывов ($T_{отд}$) (время на отдых и личные надобности) составляет 125 минут РВ.

Согласно ст. 108 ТК РФ в течении рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается. На предприятии ОАО «Пластик» время для отдыха и питания составляет 90 минут: 60 минут на обеденный перерыв и 30 минут в течении рабочего дня можно отлучаться с рабочего места по личным надобностям. По результатам данных полученных в ходе проведения фотографии рабочего дня время на перерывы работников составляет 125 минут, что на 35 минут больше нормативного времени. Так же длительное время работники тратят на подготовительно-завершительные работы, что составляет 40 минут рабочего времени, когда по нормативу данные этапы должны занимать 20 минут

рабочего времени. Это свидетельствует о серьёзных нарушениях трудовой дисциплины, что в свою очередь сказывается на количестве произведенной продукции, а, следовательно, прибыли организации.

Таким образом, в ходе проведения фотографии рабочего дня были выявлены следующие отклонения:

- Длительная подготовка, уборка и обслуживание рабочего места, причиной которого является параллельное общение с коллегами на посторонние темы;
- Частые отрывы от производственного процесса по неуважительным причинам;
- Продолжительный отдых от работы, во время смены;
- несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязательств;
- неполное и нерациональное использование рабочего времени для производительного труда.

По нашему мнению, основной причиной нарушения трудовой дисциплины на предприятии ОАО «Пластик» является слабая мотивация производственных рабочих, они не заинтересованы производить больше продукции, содержать рабочее место в чистоте и качественно изготавливать изделия, так как форма оплаты труда данной категории рабочих является повременной.

Таким образом, в ходе анализа условий, режима и дисциплины труда персонала на предприятии ОАО «Пластик» были выявлены следующие недостатки:

- Частичное соблюдение требований к условиям труда работников в соответствии с действующими санитарно-эпидемиологическими нормативами;
- Низкий уровень осведомленности руководителей структурных подразделений о состоянии рабочих мест и отклонений условий труда от нормативов и требований законодательства;

— Систематические нарушения трудовой дисциплины (опоздания, простои, частые перерывы, нерациональное использование рабочего времени).

Для устранения данных недостатков целесообразно предложить следующие мероприятия:

— Разработка программы аттестации рабочих мест для оценки условий труда на рабочих местах в целях выявления вредных или опасных производственных факторов и осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда.

— Внедрение системы материального стимулирования персонала в виде премий за высокие показатели в работе, разработка положения о премировании.

3 Мероприятия по совершенствованию условий и дисциплины труда персонала ОАО «Пластик»

3.1 Проведение аттестации рабочих мест персонала ОАО «Пластик»

По результатам анализа режима и условий труда персонала категории ИТР предлагается провести аттестацию рабочих мест данной категории персонала, которая работает с применением компьютерной техники (ЭВМ).

Аттестация рабочих мест работников по условиям труда ОАО «Пластик» предполагает проведение оценки условий труда на рабочих местах в целях выявления вредных или опасных производственных факторов и осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда.

Для организации аттестации и проведения работ в данном направлении отделу кадрового обеспечения организации следует воспользоваться следующими нормативными актами:

- Трудовой кодекс РФ (гл. 34);
- Санитарные правила и нормы, гигиенические нормативы;
- СНИПы (например, СанПиН 2.4.6.2553-09 «Санитарно-эпидемиологические требования к безопасности условий труда работников, не достигших 18-летнего возраста», СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работ»;
- Типовые отраслевые нормы бесплатной выдачи работникам специальной одежды, обуви и других средств индивидуальной защиты;
- Межотраслевые и отраслевые правила и типовые инструкции по охране труда;
- «Руководство, по гигиенической оценке, факторов рабочей среды и трудового процесса. Критерии и классификация условий труда. Р 2.2.2006-05», утвержденное Главным государственным санитарным врачом РФ 29.07.2005.

Аттестации подлежат рабочие места персонала категории ИТР, работающих с ЭВМ.

Руководство ОАО «Пластик» может выбрать способ проведения аттестации рабочих мест своими силами на рабочем месте или с привлечением аттестационной организации.

Аттестация включает в себя гигиеническую оценку условий труда, оценку травмобезопасности, обеспеченность работников средствами индивидуальной защиты.

Для выявления опасных или вредных производственных факторов при проведении аттестации рабочих мест оценивается несколько факторов, причем у каждой профессии они могут быть разные.

В частности, для операторов персональных компьютеров в ОАО «Пластик» в процессе труда действуют следующие вредные и опасные производственные факторы: высокое электромагнитное излучение; яркое световое изображение; микроклимат рабочего пространства; статическое электричество; однотипность выполняемых задач; напряженность зрительного процесса; нагрузки интеллектуального и эмоционального плана и т.д.

Результаты проведенной аттестации рабочих мест работников ИТР по условиям труда персонала ОАО «Пластик» могут использоваться в целях:

- контролирующих действий, направленных на условия труда и обеспечения сертифицированными средствами защиты;
- расчета скидок и надбавок к страховому тарифу в системе обязательного социального страхования работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- решения вопроса о связи заболевания с профессией при подозрении на профессиональное заболевание, о диагнозе профессионального заболевания;
- обоснования принимаемых решений о применении административного наказания в виде административного приостановления деятельности организаций, их филиалов, представительств, структурных подразделений, производственного оборудования, участков;

- рассмотрения вопроса о приостановлении эксплуатации зданий или сооружений, машин и оборудования, осуществления отдельных видов деятельности (работ), оказания услуг вследствие непосредственной угрозы жизни или здоровью работников;

- рассмотрения вопросов и разногласий, связанных с обеспечением безопасных условий труда работников и расследованием произошедших с ними несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- принятия мер по надлежащему санитарно-бытовому и профилактическому обеспечению работников организации;

- обоснования ограничений труда для отдельных категорий работников;

- включения в трудовой договор характеристики условий труда и компенсаций работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях труда;

- обоснования планирования и финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда в организациях, в том числе за счет средств на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- применения предусмотренных законодательством мер ответственности к лицам, виновным в нарушениях законодательства об охране труда.

Кроме этого, по итогам аттестации работникам могут быть предоставлены дополнительные льготы (сокращение рабочего дня, дополнительный отпуск) и компенсации (повышенная заработная плата), если окажется, что условия труда на рабочем месте персонала бухгалтерии по работе с персональными компьютерами не соответствуют существующим нормативам и являются вредными или опасными.

Аттестационная комиссия работает в следующих направлениях:

- методически руководит и контролирует проведение работ по аттестации;

- формирование необходимых нормативно правовых и локальных нормативных актов, организационно-распорядительных и методических документов и организация их изучения;
- составление перечня рабочих мест с выделением однотипных рабочих зон и оценкой условий труда;
- подготовка предложений по согласованию наименований профессий и должностей работников организации в соответствии с требованиями законодательства, если для этих профессий и должностей предусмотрено предоставление компенсаций работникам;
- составляет и подписывает карты аттестации рабочих мест;
- организует ознакомление работников с результатами аттестации рабочих мест по условиям труда;
- при наличии на рабочих местах вредных или опасных факторов готовит предложения о внесении изменений или дополнений в трудовой договор об обеспечении работников необходимыми средствами индивидуальной защиты, установлении соответствующего режима труда и отдыха, а также других гарантий и компенсаций;

По результатам аттестации рабочих мест работников категории ИТР ОАО «Пластик» должен быть разработан план мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда в организации.

Измерения и оценка производственной среды и трудового процесса оформляются протоколами. По каждому фактору на отдельное рабочее место оформляются протоколы измерений и оценок, являющиеся неотъемлемой частью карты аттестации рабочего места.

При оценке рабочих мест на травмобезопасность проверяется их соответствие требованиям безопасности труда, исключающим травмирование работников (механическое воздействие, воздействие электричества).

Объектами такой оценки являются производственное оборудование, приспособления и инструменты, обеспеченность средствами обучения и инструктажа.

Причем обязательно проверяется наличие документов (удостоверений, свидетельств), подтверждающих прохождение необходимого обучения, и инструкций по безопасности и по охране труда, составленных с учетом нормативных требований.

Оценка травмобезопасности проводится путем сопоставления фактического состояния объектов оценки с требованиями нормативных актов, эксплуатационных и технологических документов, предусматривающих обеспечение на рабочих местах безопасных условий труда.

Оценка условий труда по фактору травмобезопасности проводится по трем уровням (классам):

1) оптимальный (на рабочем месте не выявлено ни одного нарушения требований охраны труда; не производятся работы повышенной опасности и другие работы, требующие специального обучения по охране труда);

2) допустимый (на рабочем месте не выявлено ни одного нарушения требований охраны труда, но производятся работы, связанные с ремонтом производственного оборудования, работы повышенной опасности и другие работы, требующие специального обучения по охране труда; выявлены повреждения и (или) неисправности средств защиты, не снижающие их защитные функции);

3) опасный (на рабочем месте выявлено одно и более нарушение требований охраны труда).

При оценке обеспеченности работников персональных компьютеров защитными экранами выявлено их отсутствие.

По результатам проведенных исследований состояния и условий труда указанной категории персонала выявлена повышенная утомляемость, поскольку работа на персональных компьютерах осуществляется операторами, без технических перерывов, которые должны устанавливаться после каждого часа работы с персональным компьютером.

По указанной причине в результате постоянной утомляемости невозможности перерыва в работе персонал, работающий с ЭВМ, чаще других

работников ОАО «Пластик» получает больничные листы по причине высокого давления, мигрени, нарушений со стороны зрения.

Таким образом, непосредственным индикатором влияния условий труда на состояние здоровья работников, занятых на работе с персональными ПЭВМ, могут служить показатели уровня профессиональной заболеваемости. Однако профессиональная заболеваемость (таблица 3.2) выявляется в среднем через 2-3 года, а в отдельных случаях через 5 и более лет после того времени, когда работник был непосредственно занят на работе в таких условиях.

Так, вновь выявляемые профзаболевания в основном регистрируются у работников ОАО «Пластик», начавших работать в период с 2009 по 2017 г.

Таблица 3.1 - Профессиональные заболевания (хроническая мигрень и внутриглазное давление) операторов ПЭВМ ОАО «Пластик» чел,

	2009	2010	2015	2016	2017
Численность лиц, с впервые установленным профессиональным заболеванием, всего	40	52	57	56	55
% на 1000 работающих	4	5,2	5,7	5,6	5,5

Учитывая темпы роста в течение пятилетия численности занятых на работах с вредными условиями труда, можно предположить, что примерно с 2018 гг. начнется новый виток увеличения числа работников предприятия, у которых будут выявляться данные профессиональные заболевания.

С целью устранения указанных недостатков в плане мероприятий ОАО «Пластик» по улучшению и оздоровлению условий труда данной категории работников (ИТР) запланированы следующие мероприятия:

- создание аттестационной комиссии и проведение сертификации в области охраны труда и техники безопасности - обучение 40 специалистов (стоимость обучения 15900 рублей х 40 чел. = 636 тыс. рублей)

- установка систем кондиционирования и вентиляции офисных помещений, отдела кадров, финансового отдела, отдела снабжения и отдела

сбыта – 5 кабинетов х 25 тыс. рублей = 125 тыс. рублей, приобретение огнетушителей 40 штук по цене 1500 рублей на сумму 60 тыс. рублей.

- разработка положения о проведении аттестации рабочих мест (Приложение Б).

- приобретение новых компьютеров в количестве 125 штук стоимостью 42 тыс. рублей. Общая стоимость затрат на приобретение компьютеров составит 5250 тыс. рублей.

- приобретение защитных экранов для ПЭВМ в количестве 125 штук стоимостью 5 тыс. рублей - итого 625 тыс. рублей;

- приобретение специальных очков для персонала, работающего с компьютерными технологиями - 40 тыс. руб.;

- передача заявки отделом кадров ОАО «Пластик» в региональное отделение Фонда социального страхования для выделения данной категории работников категории АУП путевок, предусматривающих комплекс соответствующего лечения;

- введение и регламентация для персонала, работающего с ЭВМ технических перерывов.

Общая сумма затрат по проведению аттестации рабочих мест персонала категории АУП и улучшений их труда составит: 125 тыс. рублей + 60 тыс. руб. + 636 тыс. рублей + 5250 тыс. рублей + 625 тыс. руб. + 40 тыс. рублей = 6736 тыс. рублей.

Образец карты аттестации рабочего места по условиям труда приведен в приложении В. Карта предназначена для:

- комплексной оценки существующих условий и содержания труда на рабочем месте или группы аналогичных (типовых) рабочих мест;

- оценки травмобезопасности;

- выявления рабочих мест, не соответствующих нормам, правилам и стандартам безопасности труда;

- обоснования предоставления льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда (доплаты к тарифным ставкам, дополнительный отпуск, сокращенная рабочая неделя);
- разработки мероприятий, направленных на улучшение условий труда и сохранение здоровья работников;
- ознакомления работников при приеме на работу с условиями труда, их влиянием на здоровье и необходимых средствах индивидуальной защиты.

Таким образом, по результатам проведения аттестации рабочих мест ОАО «Пластик» в 2018 году будет иметь следующие преимущества:

- руководящее звено обладает достоверной информацией о состоянии рабочих мест;
- уменьшаются затраты за счет более эффективного использования трудовых ресурсов, снижения расходов, связанных с травматизмом и заболеваемостью, снижением ротации кадров;
- повышается правовая безопасность, в том числе в плане гарантий соответствия меняющимся требованиям законодательства по охране труда;
- повышается производительность труда за счет улучшения условий труда и снижения непроизводительных затрат времени и труда;
- минимизируется риск привлечения к судебной ответственности;
- улучшается имидж предприятия на рынке продукции и рынке труда, а также в глазах органов власти как социально ответственной организации.

То есть в результате проведения аттестации рабочих мест и обеспечения систем безопасности труда выигрывает само предприятие.

Расчет экономической эффективности проведения мероприятий по аттестации рабочих мест ОАО «Пластик» приведен в разделе 3.3 бакалаврской работы.

3.2 Повышение уровня дисциплины труда на основе внедрения системы премирования работников

Особым местом в укреплении дисциплины труда является правильное использование трудовых стимулов и реализация экономических интересов работников. Невозможно укрепить трудовую дисциплину и повысить активность людей, не уделяя должного внимания к их личным интересам и жизненным условиям. Материальный интерес является стимулом трудового процесса и имеет тесную связь с общественно-производственным процессом. Характерной особенностью системы стимулирования является зависимость оплаты труда персонала как от результатов работы и индивидуального труда, так и от общего итога работы всех сотрудников предприятия.

Укрепление дисциплины труда имеет первостепенное значение для повышения производительности труда, эффективности производства именно поэтому необходимо постоянно анализировать и повышать уровень дисциплины труда персонала на предприятии.

С целью повышения уровня трудовой дисциплины нами был сделан вывод о необходимости проведения мотивационной политики по экономическому стимулированию. Мотивация труда должна строиться на основе факторов, непосредственно зависящих от работников.

Система стимулирования персонала должна строиться на основе ряда показателей, посредством выполнения которых и будет принято решение о выплате премии сотруднику. Нами были предложены показатели оценки персонала для дальнейшего стимулирования лучших работников с помощью премий: достижение высоких количественных результатов работы (объем продукции или выполнение услуг, масса прибыли, перевыполнение плана); эффективное использование оборудования (отсутствие его простоев и поломок высокая производительность, своевременный и качественный ремонт); высокое качество работы (сокращение числа рекламаций, потерь от брака и переделок, улучшение потребительских свойств

продукции); экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых).

В конце каждого месяца планируется подведение результатов работы, оценивая их работу по представленным выше показателям и премировать лучших сотрудников в размере 10% от оклада. Так же в конце каждого года планируется объявлять конкурс на лучшего работника года, для поддержания нематериальной мотивации персонала.

Мы разработали анкету для оценки работника его руководителем для учета мнения начальника отдела о выплате данному работнику премии (Приложение Г).

Оценочная анкета заполняется на каждого подчиненного и состоит из пяти вопросов.

Данная модель может быть применена для определения сильных и слабых сторон сотрудника и перевода его на другую должность с учетом его особенностей. Например, при переводе сотрудника на управленческую должность необходимо определить уровень его мотивации, готовность принимать решения, инициативность и взаимоотношения с коллективом, навыки и умения, скорость и качество работы.

Для укрепления трудовой дисциплины на современных предприятиях используют информационные технологии с внедрением электронных пропускных автоматов позволяющим отслеживать время прихода и ухода сотрудников предприятия, а также пресекающих вход на территорию посторонним лицам. Применение данной системы может значительно повысить уровень трудовой дисциплины, а значит, и повысить финансово-экономические показатели всего предприятия.

В результате проведения данного мероприятия ожидается рост уровня дисциплины труда за счет сокращения потерь рабочего времени работниками предприятия и использование данного времени для производства большего количества продукции высокого качества при минимальном расходе ресурсов, что в свою очередь положительно отразится на финансовых

показателях предприятия.

Внедрение предложенных мероприятий позволит получить значимые результаты, которые можно разделить на субъективные и объективные.

К объективным результатам относятся:

1. Повышение качества работы.
2. Повышение производительности труда благодаря поддержанию высокого уровня работоспособности в течение рабочего дня.
3. Снижение текучести кадров.

Субъективные результаты можно представить, как улучшение организационного климата; формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; удовлетворенность работой и организацией в целом.

3.3 Расчет социально - экономической эффективности предложенных мероприятий

Экономическая эффективность проведения аттестации рабочих мест персонала организации состоит в том, что производительность труда работников АУП по прогнозным оценкам возрастает на 15%, а также предприятие экономит на уплате страховых взносов в Фонд социального страхования. ОАО «Пластик» ежемесячно отчисляет страховые взносы в Фонд социального страхования по ставке 2,9% от фонда заработной платы работников.

ФСС осуществляет страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний на производстве. В течение календарного года эти взносы накапливаются на карточке ОАО «Пластик», а по окончании года ФСС дает право любым организациям вернуть 20% страховых взносов, уплаченных в предшествующем году. Условием возврата средств является проведение аттестации рабочих мест по условиям труда, а также отсутствие задолженности по уплате страховых взносов. Рассчитаем сумму финансовых

средств, которую может вернуть ОАО «Пластик» за 2017 год. Размер экономии взносов в ФСС составит за 2016 год:

$$\begin{aligned} (\text{ФОТ} \cdot 2,9 \%) \cdot 20\% &= 582225 \text{ тыс. рублей} \cdot 2,9 \% \cdot 20\% \\ &= 3376,9 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Данное возвратное финансирование осуществляется с 2010 г. в соответствии с ежегодно принимаемым федеральным законом о бюджете ФСС и утверждаемым Минздрав соц. развития перечнем мероприятий, на которые застрахованным лицам могут выделяться указанные денежные средства.

Таким образом, при положительном результате аттестации рабочих мест ОАО «Пластик» позволит предприятию воспользоваться льготой по возврату ранее начисленных и уплаченных страховых взносов на обязательное страхование работников от несчастных случаев на производстве.

Стоимость расходов по аттестации рабочих мест и совершенствованию системы охраны труда и техники безопасности согласно расчетам, приведенным в разделе 3.1. составляет 6736 тыс. рублей.

По результатам проведения расчета эффективности предложенного мероприятия можно сделать вывод о условно-годовой экономии денежных средств в размере 3376,9 тыс. рублей, а также даст социальную эффективность, которая будет отражена в следующих показателях: быстрота оформления документов, занесения статистических данных в базы и отчеты; рост уровня качества обработки данных, минимизация ошибок при составлении отчетов и заполнения деклараций, выполнения должностных обязанностей; рост уровня удовлетворенности трудом; снижение уровня текучести кадров.

Срок окупаемости данного мероприятия 1 год 9 месяцев.

По данным экспертов Strategic Management Journal, эффективные технологии стимулирования персонала в результате внедрения системы премирования позволяют увеличить производительность труда производственных рабочих до 20% и сократить текучесть персонала [14, с. 5].

Таким образом, в результате повышения уровня материального стимулирования и мотивации персонала ОАО «Пластик» в результате внедрения системы премирования персонала уровень производительности труда, по оценкам экспертов, может составить 20 %. В условиях российской экономики указанный прирост можно планировать на уровне не более 15 %. Рассчитаем экономический эффект от проведения мероприятий по дополнительному стимулированию и мотивации персонала предприятия.

Прирост производительности труда примем в размере 15 % от выработки продукции 1 рабочем ОАО «Пластик» в стоимостном выражении (1 353 408 руб.) по данным таблицы 2.5 и 2.10 (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Рост производительности труда после внедрения мероприятия

Показатель	Формула	Расчет
Рост производительности труда, в месяц на одного работника	$ПТ_{мес} = В_{мес} * 0,15$	$ПТ_{мес} = 112\,784 \text{ руб.} * 0,15 = 16\,917,6 \text{ руб.}$
Рост производительности труда, в год на одного работника	$ПТ_{год} = В_{год} * 0,15$	$ПТ_{мес} = 1\,353\,408 \text{ тыс. руб.} * 0,15 = 203\,011,2 \text{ руб.}$

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.3 видно, что в результате внедрения системы материального стимулирования в виде премий за хорошую работу предприятие получит дополнительный доход в размере 203 011,2 руб. ежегодно с 1 рабочего, т.е. условно-годовой доход может достигать до 40 212 803 руб.

Таким образом, предложенные мероприятия экономически целесообразны, т.к. затраты на внедрение составили 6 736 тыс. руб., а в результате их внедрения уровень производительности труда может вырасти на 15%, что свидетельствует об увеличении выручки от реализации на 40 212 803 руб./год. А также в результате реализации мероприятия, направленного на аттестацию рабочих мест мы сможем сэкономить денежные средства в размере 3376,9 тыс. рублей посредством возвращения страховых взносов.

Заключение

Одним из наиважнейших направлений работы предприятия является управление человеческими ресурсами, позволяя повышать финансово-экономический эффективность и совершенствовать технический процесс по значимости.

Но при наличии передовых технологий и современного оборудования, важно иметь квалифицированный персонал, для эффективной работы предприятия. Именно поэтому основополагающим моментов в работе предприятия является методы формы и технологии управления персоналом как основным ресурсом предприятия.

С целью совершенствования условий и дисциплины труда в ОАО «Пластик» запланировано проведение следующих мероприятий:

1. Проведение аттестации рабочих мест
2. Введение системы материального стимулирования.

При положительном результате аттестации рабочих мест ОАО «Пластик» ФСС позволит предприятию воспользоваться льготой по возврату ранее начисленных и уплаченных страховых взносов на обязательное страхование работников от несчастных случаев на производстве.

Стоимость расходов по аттестации рабочих мест и совершенствованию системы охраны труда и техники безопасности составила 6736 тыс. рублей.

По результатам проведения расчета эффективности предложенного мероприятия можно сделать вывод о условно-годовой экономии денежных средств в размере 3376,9 тыс. рублей, а также даст социальную эффективность, которая будет отражена в следующих показателях:

- быстрота оформления документов, занесения статистических данных в базы и отчеты;
- рост уровня качества обработки данных, минимизация ошибок при составлении отчетов и заполнения деклараций, выполнения должностных обязанностей;

- рост уровня удовлетворенности трудом;
- снижение уровня текучести кадров.

Срок окупаемости данного мероприятия 1 год 9 месяцев.

В условиях российской экономики производительности труда от внедрения системы материального стимулирования может достигать 15%. Проверив расчет производительности труда, мы выявили, что в результате внедрения системы материального стимулирования в виде премий за хорошую работу предприятие получит дополнительный доход в размере 203 011,2 руб. ежегодно с 1 рабочего, т.е. условно-годовой доход может достигать до 40 212 803 руб.

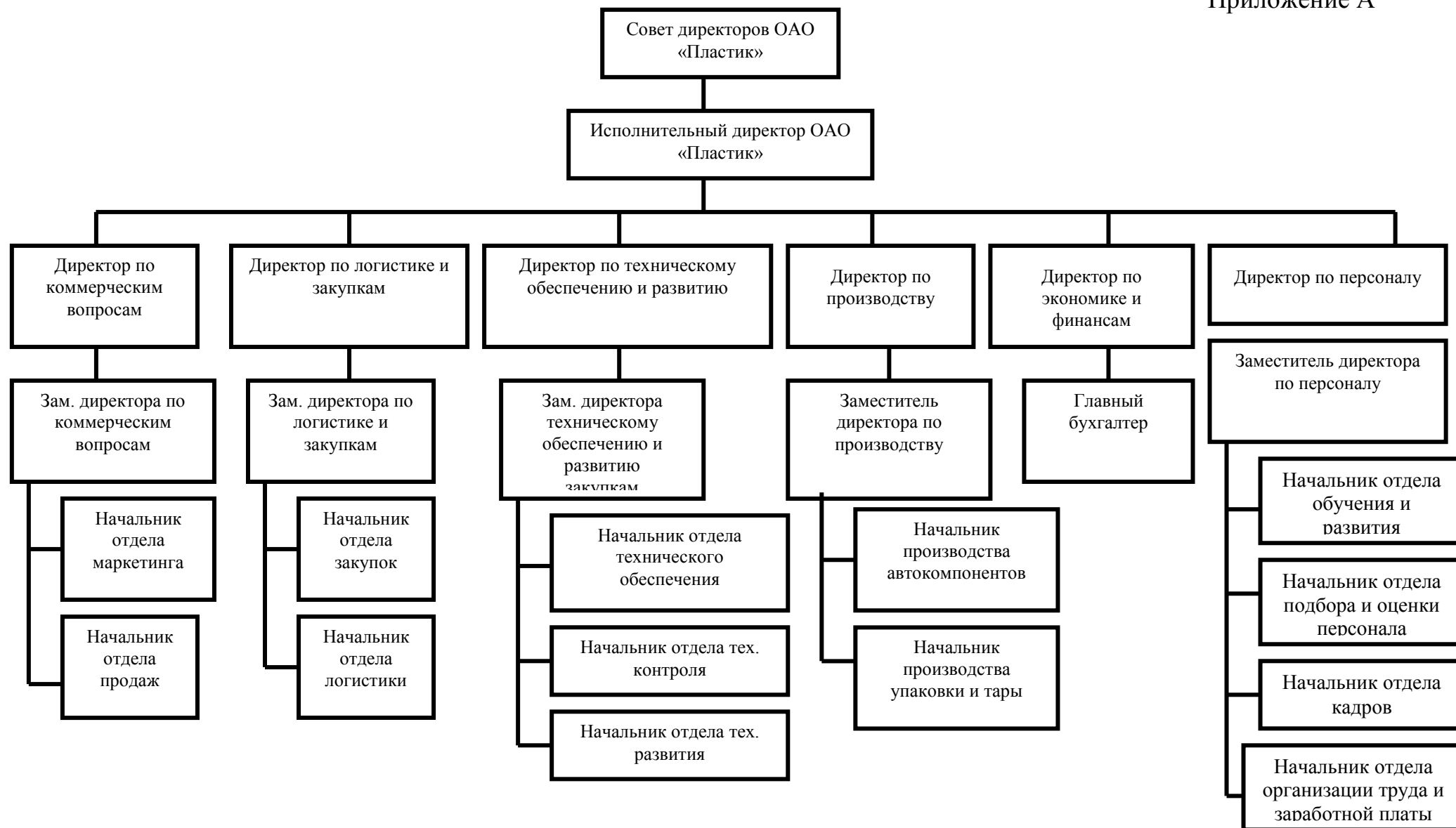
Таким образом, предложенные мероприятия экономически целесообразны, так как затраты на внедрение составили 6 736 тыс. руб., а в результате внедрения данных мероприятий уровень производительности труда может вырасти на 15%, что свидетельствует о увеличении выручки от реализации на 40 212 803 руб. в год. А также в результате реализации мероприятия, направленного на аттестацию рабочих мест мы сможем сэкономить денежные средства в размере 3376,9 тыс. рублей посредством возвращения страховых взносов.

Список используемой литературы

1. Конвенция Международной организации труда от 21.июня 2001 года № 184;
2. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.).
3. Гражданский Кодекс РФ Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая и третья) с изменениями и дополнениями.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ с изменениями и дополнениями.
5. Федеральный закон от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ "Об основах охраны труда в Российской Федерации".
6. Сан ПиН 2.2.4.548 – 96 Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений.
7. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.
8. Авдеев О.В. Оплата труда на предприятиях. М.: Финансы и статистика, 2017.
9. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении. В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. - Гриф МО. - М.: Финансы и статистика, 2015.
10. Аширов Д.А., Большаков С.В. Организационное поведение. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2016.
11. Аширов Д.А. Управление персоналом. / Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015 г.
12. Архипов В. Ветошникова Ю. Стратегии выживания промышленных предприятий // Вопросы экономики. - 2016.- № 12.
13. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. / Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. // Т.Ю. Базаров. – 4-е изд., М.: Издательский центр "Академия", 2014.

- 14.Безопасность жизнедеятельности. Безопасность технологических процессов и производств (Охрана труда): Учеб.пособие для вузов / П.П. Кукин, В.Л. Лапин, Н.Л.Пономарев и др. – 2-е изд., испр. и доп. М.: Высшая школа. 2015. – 319с.
- 15.Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. 2016. № 7. С. 48-49.
- 16.Баканов М.И. Теория экономического анализа. Учебник для вузов. М.: Финансы и статистика, 2017.
- 17.Бернштейн Л.А., Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ./Научн. ред. перевода чл.-корр. РАН И.И.Елисеева. Гл. редактор серии проф. Я.В. Соколов – М.: Финансы и Статистика, 2016.
- 18.Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для эк. спец. Вузов. – М.: Высшая Школа, 2016.
- 19.Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения). М.: Экзамен, 2016.
- 20.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гагдарики, 2016.
6. Иванов В.Н., ред. Российский менеджмент: технологии успеха. - М.: "Муниципальный мир", 2015.
- 21.Гутгард Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Управление персоналом. 2016.
- 22.Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2012. № 1.
- 23.Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 2. - С. 83-88.
- 24.Казакова Л.Я. Кадровый менеджмент. Учебно-практическое пособие. – М.: МГУТУ, 2015.
- 25.Кафидов В.В. Управление персоналом. - М.: "Академический проект

- (Москва)", 2015.
26. Сейдлер Д. /Руководство по эргономике/. М., 2016 г.
27. Трифонов Е.В., Трифонов И.Е. Психофизиология профессиональной деятельности: Словарь. СПб., 2016 г.
28. «Эргономика должна быть эргономной» под редакцией Волошина В.// М., 2015 г.
29. Manmohan Joshi. Human Resource Management 1st edition. ISBN: 978-87-403-0393-31 edition Pages : 88, 2015.
30. Omuse F. Present Day Human Resource Management; Investing in People / F. Omuse. 2016. С. 111-113.
31. Zorlu Senyucel & Ventus Publishing. Managing the Human Resource in the 21st Century. 2015.



Приложение Б

УТВЕРЖДАЮ
Исполнительный директор
ОАО «Пластик»

_____/_____
(подпись) (ФИО)

Протокол № ____ Дата ____

ПОЛОЖЕНИЕ о проведении аттестации рабочих мест

І. Общая часть

1. Аттестация рабочих мест по условиям труда включает:

- 1) гигиеническую оценку существующих условий и характера труда;
- 2) оценку травм безопасности рабочих мест;
- 3) учет обеспеченности работников специальными средствами индивидуальной защиты.

Результаты аттестации используются соответствующими службами организации в целях:

- планирования и проведения мероприятий по охране и условиям труда в соответствии с законодательными и иными нормативными правовыми актами по охране и безопасности труда, соглашениями, коллективным договором, локальными нормативными актами организации;
- сертификации работ по охране труда;
- обоснования предоставления льгот и компенсаций работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда:
 - 1) установление сокращенного рабочего времени;
 - 2) предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков;
 - 3) установление повышенной оплаты труда;
 - 4) выдача молока или других равноценных пищевых продуктов;
 - 5) предоставление лечебно-профилактического питания;
- обоснования проведения предварительных и периодических медицинских осмотров работников; прохождения или обязательного психиатрического освидетельствования;
- решения вопросов о связи заболевания с профессией при подозрении на профессиональное заболевание, установления диагноза профессионального заболевания, в том числе при решении споров, разногласий, в судебном порядке;
- рассмотрения вопроса о прекращении (приостановлении) эксплуатации цеха, участка, производственного оборудования, изменении технологий, представляющих угрозу для жизни и (или) здоровья работников;
- включения в трудовой договор условий труда работников;
- ознакомления работников с условиями труда на рабочих местах;
- составления статистической отчетности о состоянии условий труда, льготах и компенсациях за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда по форме 1-Т (условия труда);

Продолжение приложения Б

- применения административно-экономических санкций (мер воздействия) к виновным должностным лицам в связи с нарушением законодательных и иных нормативных правовых актов в области охраны труда, соглашений, коллективного договора, локальных нормативных актов организации.
- 2. Сроки проведения аттестации рабочих мест по условиям труда устанавливаются организацией исходя из изменений условий и характера труда, но не реже одного раза в 5 лет с момента проведения последней аттестации.
- 3. Обязательной переаттестации подлежат рабочие места после замены производственного оборудования, изменения технологических процессов, реконструкции средств коллективной защиты и д.р., а также по требованию органов государственного надзора в случаях выявления нарушений при проведении аттестации рабочих мест по условиям труда.
- 4. Изменение вредных и опасных производственных факторов, определение показателей тяжести и напряженности трудового процесса осуществляют лабораторные подразделения организации.
- 5. Организует проведение аттестации рабочих мест по условиям труда Аттестационная комиссия, создаваемая в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя организации.
- 6. Аттестационная комиссия организации:
 - организует и контролирует проведение аттестации рабочих мест по условиям труда;
 - формирует при необходимости нормативно-справочную базу для проведения аттестации рабочих мест и организует ее изучение;
 - организует подготовку полного перечня рабочих мест организации с выделением аналогичных по характеру выполняемых работ и условиям труда;
 - составляет перечень опасных и вредных факторов производственной среды, показателей тяжести и напряженности трудового процесса, подлежащих оценке на каждом рабочем месте;
 - присваивает коды (Приложение N 3) производствам, цехам, участкам, рабочим местам для проведения автоматизированной обработки результатов аттестации рабочих мест по условиям труда, каждому рабочему месту рекомендуется присваивать свой порядковый номер, в том числе и рабочим местам одного наименования;
 - принимает решение о начале аттестации рабочих мест на соответствие требованиям охраны труда;
 - подводит итоги аттестации, на их основе разрабатывает мероприятия по улучшению и оздоровлению условий труда;
- 7. Аттестации подлежат все рабочие места.
- 8. При аттестации рабочих мест проводится оценка условий труда, оценка травмобезопасности оборудования и приспособлений. При этом учитывается обеспеченность работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также эффективность этих средств. Оценка опасных и вредных производственных факторов на аналогичных по характеру выполняемых работ и по условиям труда рабочих местах проводится на основании данных, полученных при аттестации не менее 20% таких рабочих мест.

II. Порядок проведения аттестации рабочих мест по условиям труда

Она заключается в определении фактических значений опасных и вредных производственных факторов на рабочих местах.

1. При аттестации рабочего места по условиям труда оценке подлежат все имеющиеся на рабочем месте опасные и вредные производственные факторы (физические, химические, биологические), тяжесть и напряженность труда.

2. Уровни опасных и вредных производственных факторов определяются на основе инструментальных измерений. Инструментальные измерения физических, химических, биологических и психофизиологических факторов, эргономические исследования должны выполняться в процессе работы. При этом используются методы контроля, предусмотренные соответствующими ГОСТами и (или) другими нормативными документами.

3. При проведении измерений необходимо использовать средства измерений, указанные в нормативных документах на методы измерений. Применяемые средства измерений должны быть метрологически аттестованы и проходить государственную поверку в установленные сроки.

4. Инструментальные измерения уровней производственных факторов оформляются протоколами. Форма протоколов устанавливается нормативными документами, определяющими порядок проведения измерений уровней показателей того или иного фактора. В каждом случае протоколы должны содержать следующие данные:

- наименование и код подразделения организации и рабочего места;
 - дату проведения измерений;
 - наименование организации (или ее подразделения), привлеченной к выполнению измерений;
 - наименование измеряемого производственного фактора;
 - средство измерения (наименование прибора, инструмента, дата поверки и номер свидетельства о поверке);
 - метод проведения измерений с указанием нормативного документа, на основании которого проводится измерение;
 - место проведения измерения, эскиз помещения с указанием на нем точки измерения (отбора пробы);
 - фактическое значение измеряемого параметра;
 - должность, фамилию, инициалы и подписи работника, проводившего измерения, и представителя администрации объекта, на котором проводились измерения;
 - подпись ответственного лица, печать организации (или ее подразделения), привлеченной к выполнению измерений.
- Аналогичные сведения указываются при оформлении протоколов определения тяжести и напряженности трудового процесса.

III. Порядок проведения аттестации травмобезопасности рабочих мест

1. Основными объектами оценки травмобезопасности рабочих мест являются:
 - производственное оборудование;
 - приспособления и инструменты;
 - обеспеченность средствами обучения и инструктажа.
2. Оценка производственного оборудования, приспособлений и инструмента производится на основе действующих и распространяющихся на них нормативных правовых актов по охране труда (государственных и отраслевых стандартов, правил по охране труда, типовых инструкций по охране труда и др.).
3. Перед оценкой травмобезопасности рабочих мест проверяется наличие, правильность ведения и соблюдение требований нормативных документов в части обеспечения безопасности труда.
4. Оценка травмобезопасности проводится путем проверки соответствия производственного оборудования, приспособлений и инструмента, а также средств обучения и инструктажа требованиям нормативных правовых актов. При этом необходимо учитывать наличие сертификатов безопасности установленного образца на производственное оборудование. При оценке травмобезопасности проводятся пробные пуски и остановки производственного оборудования с соблюдением требований безопасности.
5. В случаях, когда производственное оборудование и приспособления на рабочих местах изготовлены до введения в действие распространяющихся на них нормативных правовых актов или когда эти документы не разработаны и не утверждены в установленном порядке.
наличие средств защиты работников от воздействия движущихся частей оборудования, являющихся источником опасности;
6. Оценка травмобезопасности рабочего места оформляется Протоколом.

IV. Порядок аттестации обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты

1. По каждому рабочему месту определяется обеспеченность работников средствами индивидуальной защиты, а также эффективность этих средств.
2. Оценка обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты осуществляется посредством сопоставления фактически выданных средств с типовыми отраслевыми нормами бесплатной выдачи рабочим и служащим специальной одежды, специальной обуви, и других средств индивидуальной защиты.
3. При оценке обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты одновременно производится оценка соответствия выданных средств индивидуальной защиты фактическому состоянию условий труда на рабочем месте, а также производится контроль их качества.

V. Порядок проведения оценки фактического состояния условий труда на рабочих местах

1. Оценка состояния условий труда на каждом рабочем месте производится с учетом фактических значений условий труда, определенных согласно [разделом II-IV](#) настоящего Положения:

1.1 показателей вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса.

Примечание. В настоящее время применяется:

- Руководство Р 2.2.755-99 "Гигиенические критерии оценки и классификация условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса", утвержденное Главным государственным санитарным врачом РФ 23.04.1999 г. (с изм. от 23.02.2003 г.);

- СанПиН 2.2.0.555-96. "Гигиенические требования к условиям труда женщин";

1.2 Показателя (оценки) состояния травмобезопасности;

1.3 Показателя обеспеченности работника (работников) специальными средствами индивидуальной защиты, эффективности этих средств.

2. Оценка фактического состояния условий труда на рабочем месте по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса производится в соответствии с Руководством Р2.2.755-99 и СанПиН 2.2.0.555-96 путем сопоставления результатов измерений всех вредных и опасных факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса с установленными для них указанными правовыми актами гигиеническими нормативами.

3.1 Если условия труда на них будут доведены до уровней оптимальных или допустимых значений.

3.2 При получении разрешения органов и организаций государственной санитарно-эпидемиологической службы на продолжение работы на этих рабочих местах.

4. На рабочих местах, условия труда на которых по итогам их аттестации признаны опасными (экстремальными) (класс 4), работа не допускается.

5. По результатам оценки рабочего места в соответствии с классификацией условий труда по травмобезопасности дается заключение о его соответствии одному из классов (1-3).

6. При отсутствии на рабочем месте опасных и вредных производственных факторов или соответствии их фактических значений оптимальным или допустимым величинам, а также при выполнении требований по травмобезопасности и обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты считается, что условия труда на рабочем месте отвечают гигиеническим требованиям и требованиям безопасности. Рабочее место признается аттестованным.

VI. Документальное оформление результатов аттестации рабочих мест по условиям труда

1. По результатам аттестации рабочих мест по условиям труда заполняются:

Ведомость рабочих мест (РМ) и результатов их аттестации по условиям труда в подразделении, в которую включаются сведения об аттестуемых рабочих местах и обеспеченности их средствами индивидуальной защиты;

Сводная ведомость рабочих мест (РМ) и результатов их аттестации по условиям труда в организации, где указывается количество рабочих мест по структурным подразделениям и в целом по организации, количество рабочих мест, на которых проведена аттестация с распределением их по классам условий труда, количество работников, занятых на рабочих местах, на которых проведена аттестация, сведения об обеспечении работников средствами индивидуальной защиты

2. По результатам аттестации рабочих мест по условиям труда

аттестационной комиссией с учетом предложений, поступивших от подразделений организации, отдельных работников, разрабатывается План мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда в организации

План должен предусматривать приведение всех рабочих мест в соответствие с требованиями по охране труда. Он подписывается председателем аттестационной комиссии и после согласования с совместным комитетом (комиссией) по охране труда, профессиональными союзами утверждается руководителем организации и включается в коллективный договор.

3. Результаты работы аттестационной комиссии организации оформляются протоколом.

4. По завершении работы по аттестации рабочих мест по условиям труда руководитель организации издает приказ, в котором дается оценка проведенной работы и утверждаются ее результаты.

5. Информация о результатах аттестации рабочих мест доводится до сведения работников организации.

6. Документы аттестации рабочих мест по условиям труда являются материалами строгой отчетности и подлежат хранению в течение 45 лет.

7. Ответственность за проведение аттестации рабочих мест по условиям труда несет руководитель организации.

КАРТА АТТЕСТАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА
По условиям труда №000000001

Предприятие: ОАО «Пластик»
Наименование структурного подразделения: отдел экономики и финансов

Главный бухгалтер
(наименование профессии (должность) работника)

Количество и номер аналогичных рабочих мест (РМ): 12

Количество работающих:

-на одном РМ: 1

-на аналогичных РМ: 12

- из них женщин: 12

-лиц в возрасте до 18: 0

Используемое оборудование: компьютер, принтер, сканер, факс

Оценка условий труда: по степени вредности и (или) опасности факторов производственной среды и трудового процесса:

Наименование факторов производственной среды и трудового процесса	Класс условий труда
Химический	-
Биологический	Допустимый (класс 2)
АПФД	-
Шум	Вредный (класс 3)
Инфразвук	-
Ультразвук воздушный	
Вибрация общая	
Вибрация локальная	
Неионизирующие излучения	Вредный (класс 3)
Ионизирующие излучения	Допустимый (класс 2)
Микроклимат	Вредный (класс 3)
Световая среда	Допустимый (класс 2)
Тяжесть труда	Допустимый (класс 2)
Напряженность труда	Вредный (класс 3)
Аэрозонный состав воздуха	-
Общая оценка условий труда по степени вредности и (или) опасности факторов производственной среды и трудового процесса	Вредный (класс 3) степень 1 - вызывает обратимые изменения в организме и обуславливает риск развития заболевания

Фактическое состояние условий труда по факторам производственной среды и трудового процесса

№	Наименование фактора	Дата проведения измерения	Фактический уровень фактора	Продолжит. воздействия (часы)	Класс условий труда
1	Освещение	25.03.2017	Вредный	8	3
2	Микроклимат	22.03.2017	Вредный	8	3

3	Шум	19.03.2017	Вредный	4,5	3
4	Напряженность труда	18.03.2017	Вредный	6	3
5	Неионизирующие излучения	15.03.2017	Вредный	5	3

Вывод: _____

Рекомендации: _____

АНКЕТА ОЦЕНКИ РАБОТНИКОВ

Наименование подразделения: _____	
ФИО начальника структурного подразделения: _____	
ФИО оцениваемого подчиненного: _____	
Вопрос	Варианты ответа
1. Темп выполнения обычной, (не новой) работы	а) очень медленно; б) медленно; в) средне; г) быстро; д) очень быстро.
2. Инициативность	а) предпочитает опробованные приемы, безынициативен; б) иногда вносит предложения; в) средний уровень; г) часто вносит предложения; д) всегда предлагает оригинальные, реальные идеи.
3. Умение и готовность принимать решения	а) перекладывает ответственность на другого; б) уклоняется от ответственности; в) средний уровень; г) любит принимать решения; д) ищет ответственную работу.
4. Взаимоотношения в коллективе	а) конфликтный человек; б) любит спорить; в) нейтрален; г) в меру контактен; д) активно контактен.
5. Уровень качества работы	А) много ошибок; б) небрежен в работе; в) средний уровень; г) старательный; д) высокий уровень.
Примечания: _____ _____	