# Содержание

# ВВЕДЕНИЕ

Часть 1. Анализ работы

* 1. Сбор информации о работе
  2. Определение содержания работы
  3. Определение контекста работы
  4. Выводы по результатам исследования
  5. Составление документа «Описание работы

Часть 2. Анализ затрат рабочего времени

* 1. Анализ структуры затрат рабочего времени
  2. Оценка степени рациональности использования рабочего времени
  3. Анализ причин, мешающих рациональному использованию рабочего времени
  4. Предложения по улучшению использования рабочего времени

Часть 3. Анализ условий работы

* 1. Информация об условиях работы
  2. Факторы рабочей среды, влияющие на здоровье и результаты работы сотрудника
  3. Разработка предложений по улучшению условий труда

Часть 4. Оценка эффективности предложений по совершенствованию организации труда

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список литературы

Приложение 1: Должностная инструкция экономиста ООО «Ура!»

Приложение 2: Структура фактических затрат рабочего времени за неделю

**ВВЕДЕНИЕ**

Целью данной курсовой работы является изучение организации труда персонала на конкретном предприятии, а именно производственно-рекламной компании «УРА!», существующей с 1996г.

Основными целями создания ООО «УРА!» является предоставление услуг предприятиям города Перми по производству различного вида полиграфической, сувенирной продукции, наружной и интерьерной широкоформатной печати, наружного и внутреннего оформления помещений, оформление выставочных площадей, размещение информации на магистральных конструкциях, а также услуг по дизайну и разработке фирменного стиля.

Основными заказчиками продукции ООО «УРА!» являются предприятия всех форм собственности и физические лица города Перми и Пермской области, а именно промышленные предприятия (ОАО «Суксунский оптико-механический завод», «Новомет», «Тепловые системы», «Пермглавснаб»), торговые организации («Семья», «Агат»), управляющие компании (УК «Столица»), кредитные учреждения (ОАО «Урал ФД», «Роспромбанк», «Банк Прикамье»), федеральные и муниципальные учреждения (РОСТО ДОСААФ) и проч.

О динамике развития предприятия можно судить исходя из основных технико-экономических показателей его работы за 2 года:

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные показатели | 2006 | 2007 | ОТКЛ, руб | ОТКЛ, % |
| Объем реализации | 43 752 363 | 46 096 196 | 2 343 833 | 5,4% |
| Переменные затраты | 21 638 790 | 22 691 640 | 1 052 850 | 4,9% |
| Постоянные затраты | 14 220 315 | 14 171 629 | -48 686 | 0% |
| Полные затраты | 35 859 105 | 36 863 269 | 1 004 164 | 3% |
| Балансовая Прибыль | 7 893 258 | 9 232 927 | 1 339 669 | 17% |
| Налог | 1 075 086 | 1 250 829 | 175 743 | 16% |
| Чистая прибыль | 6 818 173 | 7 982 098 | 1 163 925 | 17% |
| Рентабельность производства | 22% | 25% | - | 3% |

Как показывает таблица 1, на ООО «Ура!» наблюдается рост по всем технико-экономическим показателям, причем объемы реализованной продукции увеличиваются гораздо быстрее, чем переменные и постоянные затраты, поэтому наблюдается рост прибыли и рентабельности. Показатель рентабельности более 20% свидетельствует о высокой эффективности работы предприятия.

В качестве объекта исследования на ООО «Ура!» выбрана должность экономиста, поскольку именно этот специалист в процессе своей работы может выявить резервы производства, разработать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда и снижению издержек.

Для такой аналитическо-проектной работы требуется время, свободное от ежедневных текущих обязанностей. Поэтому очень важно выявить, насколько хорошо организована и спланирована работа экономиста, нет ли непроизводительных и излишних трудозатрат, соответствуют ли условия труда эффективной работе?

В случае выявления недостатков в организации работы экономиста, необходимо предложить мероприятия по совершенствованию и оценить их социальный, организационный и экономический эффект.

**Часть 1. Анализ работы**

* 1. **Сбор информации о работе**

Работа выполняется в соответствии с утвержденным в ООО «Ура!» регламентом, и для анализа будет использоваться должностная инструкция экономиста (см. приложение 1).

Должностные обязанности экономиста:

* + Осуществлять разработку бюджета (плана доходов и расходов) предприятия и его структурных подразделений: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет общехозяйственных и накладных расходов, расчет фонда оплаты труда
  + Выполнять работу по осуществлению экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия, выявлять резервы производства, разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции.
  + Выполнять работу по расчету цен на выпускаемую продукцию.
  + Осуществлять расчет, внедрение и анализ систем оплаты труда, тарифов и расценок на оплату труда, систем премирования.
  + Подготавливать исходные данные и составлять проекты планов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия в целях обеспечения роста объемов сбыта продукции и увеличение прибыли.
  + Выполнять расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, прогрессивной техники и технологии.
  + Осуществлять контроль за исполнением бюджета предприятия.
  + Организовывать маркетинговые исследования, осуществляет сравнительный анализ конкурентоспособности продукции.
  + Подготавливать экономическую отчетность в установленные сроки.
  1. **Определение содержания работы**

Используя должностную инструкцию, составим схему, отражающую структуру задач и функций работы экономиста:

**Цель работы: ведение управленческого учета на предприятии**

Функция 1

Сравнительный анализ фактических данных с плановыми (бюджетом)

Функция 2

Факторный анализ отклонений от бюджета, анализ себестоимости при позаказном учете

Функция 3

Формирование отчетности по финансовым результатам месяца

Функция 2

Ведение учета по фактически произведенным расходам предприятия в разрезе подразделений и финансовых структур и статей затрат

Функция 1

Формирование отчета продаж по менеджерам за отчетный период

Функция 2

Формирование прайс-листов на все виды выпускаемой продукции

Функция 1

Составление плана продаж и плановых калькуляций себестоимости (смет расходов) по всем видам деятельности

**Задача 2**

Сбор фактических данных по доходам и расходам

**Задача 1**

Составление годового бюджета предприятия

**Задача 3**

Контроль исполнения бюджета и анализ полученных результатов

Функция 3

Принятие управленческих решений - внесение изменений в сметы расходов и в прайс-листы

Функция 4

Формирование приказов по экономическим вопросам в целях оптимизации

«Рис.1. Анализ информации о работе экономиста ООО «Ура!»

* 1. **Определение контекста работы**

К контексту работы относятся контакты, ресурсы, подчиненность, подотчетность, полномочия и ожидаемые результаты. Можно выделить следующие основные контакты экономиста:

* руководители подразделений: при согласовании планов продаж годового бюджета, при составлении смет на новые виды продукции;
* бухгалтерия: при сборе фактических данных по доходам и расходам за отчетный период;
* снабженец: при внесении изменений в сметы расходов на фоне изменения цен на материалы;
* технолог производства: при составлении смет на новые виды продукции, при расчетах эффективности производственного процесса, нового оборудования и т.п.
* офис-менеджер: при выдаче прайс-листов и приказов;

Требуемые ресурсы:

* оборудование: ПК, стандартное программное обеспечение, принтер, телефон;
* канцелярские материалы;
* информационные ресурсы: справочная и методическая литература.

Подчиненность и подотчетность:

* главному бухгалтеру;

Полномочия:

* вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию производственной деятельности предприятия;
* вступать во взаимоотношения с подразделениями сторонних организаций для решения оперативных вопросов производственной деятельности, находящихся в компетенции экономиста;
* вносить предложения по изменению штатного расписания;
* запрашивать лично или по поручению руководителя организации (структурного подразделения) информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

Результаты работы:

* количественные показатели работы: составление всех документов и отчетности, указанных регламентом в установленные сроки;
* качественные показатели работы: повышение экономической эффективности работы предприятия
  1. **Выводы по результатам исследования**

О процессе работы:

Для того, чтобы выявить, насколько задачи и функции соответствуют цели работы, разберемся, что такое управленческий учет.

Управленческий учет – это система бюджетирования - комплексного планирования, учета затрат и доходов, контроля и анализа. Указанная система предназначена для сбора, обобщения, интерпретации и анализа информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

В соответствии с этим, задачи, выполняемые экономистом ООО «Ура!» являются полностью согласованными между собой, и соответствуют цели работы экономиста. Функции содержат в себе именно такие обязанности, последовательное выполнение которых обеспечивает решение стоящих перед экономистом задач. Таким образом, процесс работы исследуемого сотрудника позволяет достигать общую цель – ведение управленческого учета на предприятии.

О ресурсах, обеспечивающих выполнение работы:

Ресурсы, обеспечивающие выполнение работы, недостаточны. Так, отсутствует методическая литература и выход в Интернет, где легко можно было бы посмотреть формулы, методики анализа и так далее.

Выход в программу Консультант плюс имеется только с компьютера главного бухгалтера, доступ к которому практически невозможен из-за высокой загруженности работой данного специалиста.

Оперативная память ПК экономиста недостаточна для выполнения нескольких программ одновременно (необходимо работать одновременно в 5 базах 1С, Excel, Word и MS Access). В результате чего много времени уходит на ожидание формирования необходимых отчетов в 1С, «зависание» компьютера в процессе обработки информации и переключением между программами.

О контактах, требуемых для выполнения работы:

Правила обмена информации с контактами экономиста регламентированы и не создают проблем в ее получении в кратчайшие сроки.

О контексте работы:

Поскольку экономист имеет право лишь вносить на рассмотрение руководства и собственников предложения по совершенствованию производственной деятельности предприятия и увеличению экономической эффективности, но не имеет права самостоятельно принимать такие решения и внедрять их в жизнь, то ответственности за это на нём практически нет. По большей части проекты залеживаются у руководителя, а затем у собственников, в результате чего управленческие решения принимаются несвоевременно, а бывает, и вовсе отклоняются. Таким образом, не всегда проделанная работа приносит результаты.

Итак, при проведении анализа работы экономиста, выявлены следующие помехи:

* нехватка ресурсов: нет методической литературы, Интернета, программы Консультант Плюс. Объем оперативной памяти недостаточен;
* отсутствует такой важный контакт, как Программист 1С, взаимодействие с которым позволило бы автоматизировать процесс получения данных из 5 баз 1С.
  1. Составление документа «Описание работы»

Таблица 2

Описание работы экономиста ООО «Ура!»

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Экономист |
| Руководитель | Главный бухгалтер |
| Подчиненные | Нет |
| Замещение | Главный бухгалтер |
| Цель работы | Ведение управленческого учета на предприятии |
| Задачи | * Составление годового бюджета предприятия * Сбор фактических данных по доходам и расходам * Контроль исполнения бюджета и анализ полученных результатов |
| Функции | * Составление плана продаж и плановых калькуляций себестоимости (смет расходов) по всем видам деятельности * Формирование отчета продаж по менеджерам за отчетный период * Ведение учета по фактически произведенным расходам предприятия в разрезе подразделений и финансовых структур и статей затрат * Формирование отчетности по финансовым результатам месяца * Сравнительный анализ фактических данных с плановыми (бюджетом) * Факторный анализ отклонений от бюджета, анализ себестоимости при позаказном учете * Принятие управленческих решений - внесение изменений в сметы расходов и в прайс-листы * Формирование приказов по экономическим вопросам в целях оптимизации работы предприятия |
| Контакты | Внутренние:   * руководители подразделений: при согласовании планов продаж годового бюджета, при составлении смет на новые виды продукции; * бухгалтерия: при сборе фактических данных по доходам и расходам за отчетный период; * снабженец: при внесении изменений в сметы расходов на фоне изменения цен на материалы; * технолог производства: при составлении смет на новые виды продукции, при расчетах эффективности производственного процесса, нового оборудования и т.п. * офис-менеджер: при выдаче прайс-листов и приказов.   Внешние:   * конкуренты: при сравнительном анализе цен |
| Результаты | Количественные:   * составление всех документов и отчетности, указанных регламентом в установленные сроки;   Качественные:   * повышение экономической эффективности работы предприятия |
| Требования | Экономист должен знать:   * Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по планированию, учету и анализу хозяйственной деятельности. * Организацию плановой работы, порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности предприятия. * Порядок разработки бизнес – планов. * Порядок разработки нормативов материальных, трудовых и финансовых затрат. * Методы экономического анализа и учета показателей деятельности предприятия. * Методы определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, организации труда. * Методы и средства проведения вычислительных работ, возможности применения вычислительной техники для осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности предприятия. * Организацию оперативного и статистического учета. * Порядок и сроки составления отчетности. * Основы технологии производства. * Законодательство о труде, правила и нормы охраны труда. |
| Рабочие условия | График работы: с 9 до 18 часов. Обед: с 13 до 14 часов. Регламентированные перерывы на чай в 11.00. и 16.00. по 10 мин. Выходные: суббота, воскресение.  Рабочее место находится в офисе, оно оборудовано такими средствами связи, как персональный компьютер, принтер, телефон. |

**Часть 2. Анализ затрат рабочего времени**

* 1. **Анализ структуры затрат рабочего времени**

Сбор информации о фактических затратах рабочего времени проведен с использованием метода фотографии в течение 1 недели. Результаты представлены в табличной форме:

Таблица 3

Структура фактических затрат рабочего времени экономиста

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Шифр затрат рабочего времени | Наименование (содержание) работ (перечень элементов затрат) | Время начала, час,мин. | Всего, мин. | Удельн.вес, % |
|  | понедельник |  |  |  |
| Т нп | Загрузка компьютера | 9:00 | 10 | 2% |
| Т до | Формирование отчетов по продажам менеджеров из баз 1С | 9:10 | 30 | 6% |
| Т до | Проверка правильности информации | 9:40 | 10 | 2% |
| Т до | Исправление ошибок с бухгалтером по отгрузке | 9:50 | 5 | 1% |
| Т до | Формирование исправленных отчетов по продажам менеджеров из баз 1С | 9:55 | 30 | 6% |
| Т до | Экспорт отчетов из 1С в Excel и приведение их в регламентированный вид | 10:25 | 15 | 3% |
| Т до | Заполнение с полученных отчетов документа "Анализ по отгруженным заказам в разрезе менеджеров за отчетный период | 10:40 | 190 | 40% |
| Т нп | Разговор по телефону с мамой | 14:50 | 10 | 2% |
| Т до | Заполнение с полученных отчетов документа "Анализ по оплаченным заказам в разрезе менеджеров за отчетный период | 15:00 | 60 | 13% |
| Т рп | Чаепитие и личные надобности | 16:00 | 10 | 2% |
| Т до | Заполнение с полученных отчетов документа "Анализ по оплаченным заказам в разрезе менеджеров за отчетный период | 16:10 | 110 | 23% |
|  | ИТОГО |  | 480 | 100% |
|  | вторник |  |  |  |
| Т нп | Загрузка компьютера | 9:00 | 10 | 2% |
| Т до | Сравнительный анализ отгрузки с планом и прошлым годом в разрезе менеджеров и видов деятельности | 9:10 | 40 | 8% |
| Т до | Подготовка отчетности в установленной форме и доведение ее до руководителя | 9:50 | 20 | 4% |
| Т до | Позаказный анализ себестоимости | 10:10 | 110 | 23% |
| Т рп | Личные надобности | 12:00 | 5 | 1% |
| Т до | Позаказный анализ себестоимости | 12:05 | 175 | 36% |
| Т рп | Чаепитие и личные надобности | 16:00 | 10 | 2% |
| Т до | Позаказный анализ себестоимости | 16:10 | 110 | 23% |
|  | ИТОГО |  | 480 | 100% |
|  | среда |  |  |  |
| Т нп | Загрузка компьютера | 9:00 | 10 | 2% |
| Т до | Внесение изменений в сметы | 9:10 | 30 | 6% |
| Т нр | Помощь в создании отчета менеджеру по размещению | 9:40 | 15 | 3% |
| Т до | Анализ ФОТ за отчетный период | 9:55 | 65 | 14% |
| Т рп | Чаепитие и личные надобности | 11:00 | 10 | 2% |
| Т до | Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 11:10 | 50 | 10% |
| Т нп | Ожидание программиста для устранения неполадок в работе компьютера | 12:00 | 15 | 3% |
| Т до | Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 12:15 | 45 | 9% |
| Т до | Позаказный анализ себестоимости | 14:00 | 60 | 13% |
| Т ндо | Проведение расчетов по служебной записке главного бухгалтера | 15:00 | 40 | 8% |
| Т рп | Личные надобности | 15:40 | 5 | 1% |
| Т до | Сравнительный анализ цен с конкурентами | 15:45 | 135 | 28% |
|  | ИТОГО |  | 480 | 100% |
|  | четверг |  |  |  |
| Т нп | Загрузка компьютера | 9:00 | 10 | 2% |
| Т до | Внесение изменений в сметы | 9:10 | 50 | 10% |
| Т до | Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 10:00 | 40 | 8% |
| Т до | Позаказный анализ себестоимости | 10:40 | 50 | 10% |
| Т рп | Личные надобности | 11:30 | 5 | 1% |
| Т до | Внесение изменений в прайсы | 11:35 | 15 | 3% |
| Т до | Позаказный анализ себестоимости | 11:50 | 70 | 15% |
| Т до | Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 14:00 | 120 | 25% |
| Т рп | Поздравление снабженца с ДР и чаепитие | 16:00 | 20 | 4% |
| Т до | Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 16:20 | 100 | 21% |
|  | ИТОГО |  | 480 | 100% |
|  | пятница |  |  |  |
| Т нп | Загрузка компьютера | 9:00 | 10 | 2% |
| Т до | Позаказный анализ себестоимости | 9:10 | 110 | 23% |
| Т рп | Чаепитие и личные надобности | 11:00 | 10 | 2% |
| Т до | Позаказный анализ себестоимости | 11:10 | 110 | 23% |
| Т до | Подготовка отчетности в установленной форме и доведение ее до руководителя | 14:00 | 130 | 27% |
| Т рп | Личные надобности | 16:10 | 5 | 1% |
| Т до | Подготовка отчетности в установленной форме и доведение ее до руководителя | 16:15 | 105 | 22% |
|  | ИТОГО |  | 480 | 100% |

Структуру фактических затрат времени за неделю смотрите в приложении 2.

* 1. **Оценка степени рациональности использования рабочего времени**

Для оценки степени результативности использования рабочего времени применяется коэффициент экстенсивности Кэ:

Кэ = (Ф – Тп) / Ф = 1 – Тп / Ф, где

Тп – время перерывов (регламентированных и нет),мин.

Ф – фактический фонд рабочего времени, мин.

Кэ = 1 – 155 / 2400 = 0,94 – данная величина соответствует нормативу

Далее определяем показатели, характеризующие величину потерь рабочего времени по различным причинам:

Коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные надобности Кот:

Кот = Т от / Ф, где

Т от – время, затрачиваемое на отдых и личные надобности (регламентированный перерыв),

Ф – фактический фонд рабочего времени, мин.

Кот = 80 / 2400 = 0,033 или 3,3%

Поскольку регламентированные перерывы по нормативу составляют 6%, значит нарушается режим труда и отдыха.

Коэффициент потерь рабочего времени на нерегламентированные перерывы Кнп:

Кнп = Т нп / Ф, где

Т нп – время, затрачиваемое на нерегламентированный перерыв,

Ф – фактический фонд рабочего времени, мин.

Кот = 75 / 2400 = 0,03 или 3%

При оценке этого показателя мы должны исходить из того, что таких перерывов не должно быть вообще, однако в данной ситуации эти перерывы вызваны в основном техническими перерывами, не зависящими от сотрудника:

* 50 мин. в неделю – время на загрузку компьютера,
* 15 мин.в неделю – время на ожидание программиста для устранения неполадок в компьютере.

И лишь 10 мин. – время телефонного разговора с мамой, можно в будущем исключить, договорившись, чтобы она звонила в обед с 13 до 14 часов.

Для анализа содержания труда и оценки отдельных сторон организации труда рассчитывают следующие коэффициенты:

Коэффициент затрат времени на выполнение работ, не включенных в план Кндо:

Кндо = Т ндо / Тр, где

Т ндо – время на выполнение работ, не включенных в план

Тр – все время работы, мин.

Кндо = 55 / 2400 = 0,02 или 2%

Коэффициент затрат времени на выполнение работ, включенных в план Кдо:

Кдо = 1- К ндо = 1 – 0,02 = 0,98 или 98%

То есть, мы видим, что практически вся работа, выполняемая экономистом, планируемая, и это очень хороший показатель.

Теперь проанализируем затраты времени на выполнение работ, обусловленных должностными обязанностями. В соответствии с принятой классификацией они делятся на:

* Подготовительно-заключительное время – время, необходимое для подготовки к основному виду работы Тп-з;
* Время основной (оперативной) работы Тосн.
* Время обслуживания рабочего места – Т об.

Результаты исследования приведены в таблице:

Таблица 4

Классификация рабочего времени, обусловленного должностными обязанностями:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификация | Всего, мин. | Уд.вес,% |
| Подготовительно-заключительное время | 80 | 4% |
| Время основной (оперативной) работы | 2110 | 94% |
| Время обслуживания рабочего места | 50 | 2% |
| Общая величина рабочего времени, обусловленного должностными обязанностями | 2240 | 100% |

На подготовительно-заключительное и время обслуживания рабочего места может приходиться 2-4% рабочего времени. В данной ситуации приходится 4+2=6%, что является отклонением от нормы и требует анализа.

Рассмотрим, какие именно работы попадают в эту классификацию:

Таблица 5

Работы, входящие в подготовительно-заключительное время и время обслуживания рабочего места:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование работ | Всего,мин. | Уд.вес в Тдо |
| Формирование отчетов по продажам менеджеров из баз 1С | 30 | 1,3% |
| Исправление ошибок с бухгалтером по отгрузке | 5 | 0,2% |
| Формирование исправленных отчетов по продажам менеджеров из баз 1С | 30 | 1,3% |
| Экспорт отчетов из 1С в Exсel и приведение их в регламентированный вид | 15 | 0,7% |
| Загрузка компьютера | 50 | 2,2% |
| Всего | 130 | 6% |

Итак, большей частью все эти работы связаны с работой компьютера. Мерами по ускорению загрузки компьютера и формированию отчетов в базах 1С служит увеличение оперативной памяти (покупается). Для того, чтобы не тратить постоянно время на экспорт отчетов из 1С в Excel и приведение их в регламентированный вид, необходимо 1 раз нанять программиста 1С и дать ему задание, на создание регламентированных отчетов прямо в 1С.

Теперь необходимо провести детальный анализ структуры затрат рабочего времени каждого дня и дать оценку каждой выполненной работе по следующим критериям:

* Необходимость выполнения работы
* Соответствуют ли затраты времени на ее выполнение примерным (разумным) нормам
* Целесообразность выполнения работы

Таблица 6

Анализ затрат рабочего времени

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование (содержание) работ (перечень элементов затрат) | Всего, мин. | Необходимость | Соответствие нормам времени | Целесообразность |
| понедельник |  |  |  |  |
| Загрузка компьютера | 10 | да | нет | да |
| Формирование отчетов по продажам менеджеров из баз 1С | 30 | да | нет | да |
| Проверка правильности информации | 10 | да | да | да |
| Исправление ошибок с бухгалтером по отгрузке | 5 | да | да | да |
| Формирование исправленных отчетов по продажам менеджеров из баз 1С | 30 | да | нет | да |
| Экспорт отчетов из 1С в Excel и приведение их в регламентированный вид | 15 | да | нет | нет |
| Заполнение с полученных отчетов документа "Анализ по отгруженным заказам в разрезе менеджеров за отчетный период | 190 | да | да | да |
| Разговор по телефону с мамой | 10 | нет | нет | нет |
| Заполнение с полученных отчетов документа "Анализ по оплаченным заказам в разрезе менеджеров за отчетный период | 60 | да | да | да |
| Чаепитие и личные надобности | 10 | да | да | да |
| Заполнение с полученных отчетов документа "Анализ по оплаченным заказам в разрезе менеджеров за отчетный период | 110 | да | да | да |
| ИТОГО | 480 | 10 | 95 | 25 |
| Удельный вес непроизводительных работ в рабочем фонде |  | 2% | 20% | 5% |
| вторник |  |  |  |  |
| Загрузка компьютера | 10 | да | нет | да |
| Сравнительный анализ отгрузки с планом и прошлым годом в разрезе менеджеров и видов деятельности | 40 | да | да | да |
| Подготовка отчетности в установленной форме и доведение ее до руководителя | 20 | да | да | да |
| Позаказный анализ себестоимости | 110 | да | да | да |
| Личные надобности | 5 | да | да | да |
| Позаказный анализ себестоимости | 175 | да | нет | да |
| Чаепитие и личные надобности | 10 | да | да | да |
| Позаказный анализ себестоимости | 110 | да | да | да |
| ИТОГО | 480 | 0 | 185 | 0 |
| Удельный вес непроизводительных работ в рабочем фонде |  | 0% | 39% | 0% |
| среда |  |  |  |  |
| Загрузка компьютера | 10 | да | нет | да |
| Внесение изменений в сметы | 30 | да | да | да |
| Помощь в создании отчета менеджеру по размещению | 15 | нет | нет | нет |
| Анализ ФОТ за отчетный период | 65 | да | да | да |
| Чаепитие и личные надобности | 10 | да | да | да |
| Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 50 | да | да | да |
| Ожидание программиста для устранения неполадок в работе компьютера | 15 | да | нет | нет |
| Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 45 | да | да | да |
| Позаказный анализ себестоимости | 60 | да | да | да |
| Проведение расчетов по служебной записке главного бухгалтера | 40 | да | да | да |
| Личные надобности | 5 | да | да | да |
| Сравнительный анализ цен с конкурентами | 135 | да | да | да |
| ИТОГО | 480 | 15 | 40 | 30 |
| Удельный вес непроизводительных работ в рабочем фонде |  | 3% | 8% | 6% |
| четверг |  |  |  |  |
| Загрузка компьютера | 10 | да | нет | да |
| Внесение изменений в сметы | 50 | да | да | да |
| Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 40 | да | да | да |
| Позаказный анализ себестоимости | 50 | да | да | да |
| Личные надобности | 5 | да | да | да |
| Внесение изменений в прайсы | 15 | да | да | да |
| Позаказный анализ себестоимости | 70 | да | да | да |
| Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 120 | да | да | да |
| Поздравление снабженца с ДР и чаепитие | 20 | нет | да | да |
| Внесение данных в отчет по статьям затрат за период | 100 | да | да | да |
| ИТОГО | 480 | 20 | 10 | 0 |
| Удельный вес непроизводительных работ в рабочем фонде |  | 4% | 2% | 0% |
| пятница |  |  |  |  |
| Загрузка компьютера | 10 | да | нет | да |
| Позаказный анализ себестоимости | 110 | да | да | да |
| Чаепитие и личные надобности | 10 | да | да | да |
| Позаказный анализ себестоимости | 110 | да | да | да |
| Подготовка отчетности в установленной форме и доведение ее до руководителя | 130 | да | да | да |
| Личные надобности | 5 | да | да | да |
| Подготовка отчетности в установленной форме и доведение ее до руководителя | 105 | да | да | да |
| ИТОГО | 480 | 0 | 10 | 0 |
| Удельный вес непроизводительных работ в дневном рабочем фонде |  | 0% | 2% | 0% |
| ИТОГО время непроизводительных работ за неделю |  | 45 | 340 | 55 |
| Удельный вес непроизводительных работ в рабочем фонде недели |  | 2% | 14% | 2% |

Итак, в результате анализа мы видим, что более, чем в 10% случаев расход времени был велик, поэтому особое внимание надо уделить техническим вопросам организации труда, самодисциплине и т.д. Причины потерь, и меры по экономии времени представлены в следующем разделе.

* 1. **Анализ причин, мешающих рациональному использованию рабочего времени**

Мы провели анализ использования рабочего времени, выявили потери и непроизводительные затраты, недостатки в организации труда. Это дает возможность обосновать конкретные мероприятия и предложения по их устранению, что позволит добиться не только сокращения затрат, но и повысит эффективность труда в целом. Почему? Потому что высвобожденное время экономист может направить на выявление резервы производства, разработку мер по повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда и снижению производственных издержек.

Результаты разработки представлены в таблице:

Таблица 7

Факторы помех

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды помех | Продолжительность, мин | Возможные причины потерь времени | Меры по устранению |
| Простои из-за долгой загрузки и обработки информации ПК | 110 | Малый объем оперативной памяти | Увеличение объема оперативной памяти |
| Затраты времени на перенос данных из 1С в Excel | 15 | Отсутствие необходимых настроек в 1С | Настройка отчетов в 1С в регламентированной форме |
| Затраты времени на поход в библиотеку за учебниками | От 30 (по разному) | Отсутствие методической литературы и справочной информации | Приобретение методической литературы или подключение к интернету |
| Значительные затраты времени на позаказный анализ себестоимости | 795 | Неразработанные процедуры контроля соответствия себестоимости в первичной документации и в 1С | Разработка процедур, направленных на исключение двойной работы по контролю и излишние затраты на поиск по базе данных |
| Постоянные простои из-за помощи коллегам при составлении отчетов в Excel | От 15 (по разному) | Знание коллегами лишь базовых навыков в программе Excel | Корпоративное обучение сотрудников компании работе с отчетами в Excel |
| Телефонные разговоры по личным делам | 10 | Ответы на звонки | Довести до знакомых, что звонить надо либо в обед, либо вечером |

* 1. **Предложения по улучшению использования рабочего времени**

Мы внесли предложения по экономии трудозатрат в общем виде, однако только последовательные шаги могут обеспечить достижение поставленной цели. Поэтому на данном этапе курсового проекта необходимо предложенные выше меры по устранению причин, мешающих рациональному использованию рабочего времени, представить в виде плана мероприятий:

Таблица 8

План мероприятий по улучшению использования рабочего времени

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Раздел плана мероприятий | Мероприятия по улучшению использования рабочего времени | | Вид контроля |
| немедленные | в течение периода времени |
| Увеличение объема оперативной памяти | Доведение до главного бухгалтера необходимости выделения финансов |  | Подпись в служебной записке |
| Отправка курьера за покупкой оперативной памяти |  | Авансовый отчет |
| Вызов программиста для установки дополнительной памяти |  | Личное присутствие |
| Настройка отчетов в 1С в регламентированной форме | Доведение до главного бухгалтера необходимости выделения финансов |  | Подпись в служебной записке |
| Вызов программиста 1С и объяснение ему задач |  | Подписание договора на услуги |
|  | Внедрение разработанной конфигурации в базы 1С | Личная проверка соответствия нужному виду |
| Приобретение методической литературы или подключение к Интернету | Доведение до главного бухгалтера необходимости выделения финансов (на литературу) или просьба подключиться к корпоративной сети Интернет |  | Подпись в служебной записке |
| Отправка курьера за покупкой литературы или подключение Интернета |  | Авансовый отчет  или проверка подключения |
| Разработка процедур формирования и контроля позаказной себестоимости |  | Разработка пошаговой инструкции переноса данных из первичных документов в 1С | Соответствие намеченных личным планом сроков |
|  | Определение круга лиц, ответственных за точность внесения данных |
|  | Создание приказа о штрафах за ошибки при переносе данных из первичных документов в 1С |
|  | Доведение до менеджеров и бухгалтерии о присвоении документам названий, удобных для быстрого поиска по базе данных |
|  | Разработка мер по автоматизации выгрузки данных из 1С |
| Корпоративное обучение сотрудников компании работе с отчетами в Excel | Доведение до руководства необходимости данного мероприятия |  | Подпись в служебной записке |
|  | Личное обучение необходимым навыкам в заранее запланированное время избранной группы | Проверка индивидуальных тестовых заданий |
| Довести до знакомых, что звонить надо либо в обед, либо вечером | Не отвечать на поступающие в неурочное время звонки | В свободное время оповестить друзей о времени для контактирования | Самоконтроль |

**Часть 3. Анализ условий работы**

* 1. **Информация об условиях работы**

Условия труда - совокупность факторов трудового процесса и рабочей среды, в которых осуществляется деятельность человека

Информация об условиях работы экономиста ООО «Ура!» представлена в следующих таблицах:

Таблица 9

Условия труда экономиста

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Направление анализа и критерии оценки | Характер проявления | | |
| Постоянно | От случая к случаю | Редко |
| Условия работы | | | |
| Неудобная или стесненная поза |  |  | + |
| Слишком большая скорость рабочего процесса |  | + |  |
| Шум, создаваемый оборудованием |  |  | + |
| Шум, создаваемый людьми | + |  |  |
| Необходимость напряженного внимания | + |  |  |
| Необходимость повышения голоса |  |  | + |
| Состояние окружающей среды | | | |
| Жара |  | + |  |
| Холод |  | + |  |
| Духота |  |  | + |
| Шум | + |  |  |
| Нежелательные эмоции при выполнении работы | | | |
| Отвлечение внимания на расспросы приходящих клиентов |  | + |  |
| Постоянное внимание начальства | + |  |  |
| Дискомфорт от холода / жары |  | + |  |
| Используемое оборудование | | | |
| Компьютер | + |  |  |
| Ксерокс |  |  | + |
| Принтер |  | + |  |
| Шум |  |  |  |

Таблица 10

Окружающая обстановка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр | Удобная | Располагающая | Неудобная |
| Освещение | + |  |  |
| Вентиляция | + |  |  |
| Температура воздуха |  |  | + |
| Вибрация | + |  |  |
| Меблировка | + |  |  |

Расположение рабочего места – неудовлетворительное. Оно находится в общем помещении офиса, где сидит вся дирекция и менеджеры по продажам. Поэтому экономист постоянно находится под вниманием начальства, но самое отрицательное – в центре кипучего общения менеджеров по продажам с клиентами. Все разборки между директорами и подчиненными проходят там же, поэтому экономисту приходится постоянно напрягать внимание, чтобы не отвлекаться от своей тихой расчетной работы. Кроме того, рабочий стол находится на линии между двумя выходами, поэтому часто приходится работать на сквозняке и мёрзнуть, что создает дискомфорт и снижает эффективность работы.

* 1. **Факторы рабочей среды, влияющие на здоровье и результаты работы сотрудника**

Вредный фактор рабочей среды - фактор среды и трудового процесса, воздействие которого на работника может вызывать профессиональное заболевание или другое нарушение состояния здоровья, повреждение здоровья потомства.

Вредными факторами могут быть:

- физические факторы - температура, влажность, скорость движения воздуха, тепловое излучение; неионизирующие электромагнитные поля (ЭМП) и излучения - электростатическое поле;

постоянное магнитное поле (в т.ч. гипогеомагнитное); электрические и магнитные поля промышленной частоты (50 Гц); широкополосные ЭМП, создаваемые ПЭВМ; электромагнитные излучения радиочастотного диапазона; широкополосные электромагнитные импульсы;

электромагнитные излучения оптического диапазона (в т.ч. лазерное и ультрафиолетовое); ионизирующие излучения; производственный шум, ультразвук, инфразвук; вибрация (локальная, общая); аэрозоли (пыли) преимущественно фиброгенного действия; освещение - естественное (отсутствие или недостаточность), искусственное (недостаточная освещенность, пульсация освещенности, избыточная яркость, высокая неравномерность распределения яркости, прямая и отраженная слепящая блесткость); электрически заряженные частицы воздуха - аэроионы;

- химические факторы - химические вещества, смеси, в т.ч. некоторые вещества биологической природы (антибиотики, витамины, гормоны, ферменты, белковые препараты), получаемые химическим синтезом и/или для контроля которых используют методы химического анализа;

- биологические факторы - микроорганизмы-продуценты, живые клетки и споры, содержащиеся в бактериальных препаратах, патогенные микроорганизмы - возбудители инфекционных заболеваний;

- факторы трудового процесса - тяжесть и напряженность труда.

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

Напряженность труда - характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу работника. К факторам, характеризующим напряженность труда, относятся: интеллектуальные, сенсорные, эмоциональные нагрузки, степень монотонности нагрузок, режим работы.

Опасный фактор рабочей среды - фактор среды и трудового процесса, который может быть причиной острого заболевания или внезапного резкого ухудшения здоровья, смерти. В зависимости от количественной характеристики и продолжительности действия отдельные вредные факторы рабочей среды могут стать опасными.

Вредным фактором для экономиста ООО «Ура!» является излучение монитора, которое вызывает специфическое зрительное утомление, получившее общее название "компьютерный зрительный синдром" (CVS-Computer Vision Syndrome). Причин его возникновения несколько. И прежде всего – сформировавшаяся за миллионы лет эволюции зрительная система человека, которая приспособлена для восприятия объектов в отраженном свете (картин природы, рисунков, печатных текстов и т. п.), а не для работы с дисплеем. Изображение на дисплее принципиально отличается от привычных глазу объектов наблюдения – оно светится; состоит из дискретных точек; оно мерцает, т.е. эти точки с определенной частотой зажигаются и гаснут; цветное компьютерное изображение не соответствует естественным цветам (спектры излучения люминофоров отличаются от спектров поглощения зрительных пигментов в колбочках сетчатки глаза, которые ответственны за наше цветовое зрение). Но не только особенности изображения на экране вызывают зрительное утомление. При работе на компьютере часами у глаз не бывает необходимых фаз расслабления, глаза напрягаются, их работоспособность снижается. Большую нагрузку орган зрения испытывает при вводе информации, так как пользователь вынужден часто переводить взгляд с экрана на текст и клавиатуру, находящиеся на разном расстоянии и по-разному освещенные.

В результате - затуманивание зрения, трудности при переносе взгляда с ближних на дальние и с дальних на ближние предметы, кажущееся изменение окраски предметов, их двоение, неприятные ощущения в области глаз – чувство жжения, "песка", покраснение век, боли при движении глаз.

Вторая опасность – это возможность возникновения микротравмы.

Микротравма - это постепенный износ организма в результате ежедневных нагрузок. Большинство нарушений в организме происходит из-за накапливающихся микротравм. Такой тип повреждений не возникает вдруг, как перелом руки или ноги (макротравма). Прежде, чем вы почувствуете боль, может пройти несколько месяцев сидения в неправильной позе или повторяющихся движений. Боль может ощущаться по-разному: в виде жжения, колющей или стреляющей боли, покалывания. Повторяющиеся действия приводят к накоплению продуктов распада в мышцах. Эти продукты и вызывают болезненные ощущения. Очень трудно предотвратить повторяющиеся движения кистей и ладоней при работе на компьютере:

* глядя на экран монитора, пользователь напрягается, что заставляет его вытягивать шею вперед;
* сидя в такой позе, приходится откидывать голову назад, чтобы разглядеть объект, расположенный прямо перед вами. Это усиливает прогиб шейного отдела позвоночника;
* вытягивание головы вперед вызывает напряжение мышц основания головы и шеи, что ограничивает кровоток в сосудах шеи, т.е. кровоснабжение головы и отток крови от нее. Напряженные мышцы у основания головы и шеи при вытягивании головы вперед могут привести к следующим нарушениям:
* головные боли
* боль в шее
* боль в руках и кистях

ПК является повышенным "фактором риска" для беременных женщин. Человек, работающий с ПК становится чувствительным к любым другим зрительно-напряженным видам деятельности и условиям, а именно: - работа с документами; вождение автомобиля; отдых в южных широтах и т.д.

О том, как снизить влияние описанных вредных факторов, предложено в следующем разделе.

* 1. **Разработка предложений по улучшению условий труда**

Для того, чтобы снизить влияние вредных факторов при работе на персональном компьютере необходимо:

1. Сделать выбор в пользу TFT-монитора, вместо обычного CRT-монитора. Дело в том, что обычные мониторы ежесекундно мигают. Поэтому лучше использовать высокочастотные мониторы (с частотой регенерации не менее 75 Гц и размером зерна не более 0,28 мм), они несут гораздо меньшую нагрузку на глаза.
2. Во-вторых, сделать изображение максимально четким. Благо сейчас на всех современных мониторах есть специальная функция регулировки четкости. При постоянном и частом использовании компьютера необходимо выбирать видеокарту, не искажающую реальное изображение. Кроме этого обратите внимание на VGA-кабель монитора, именно он может быть источником дополнительных помех. Кроме всего прочего, необходимо чаще протирать экран монитора, именно слой пыли или грязи может быть одной из причин некачественного изображения.
3. Выбрать правильное расстояние до монитора. Оно должно составлять не менее 45 см, а ваши глаза должны находиться приблизительно на уровне верхнего края монитора. Кроме этого наклон монитора должен быть таким, чтобы его нижняя часть была ближе к вам, чем верхняя. Чем ближе пользователь располагается к экрану, тем сильнее напрягаются его глаза, чтобы сфокусировать передаваемое изображение. Различное расстояние и уровень наклона глаз до экрана существенно ухудшают зрение.
4. Использовать специальные защитные очки с линзами-светофильтрами. Такие очки подбираются врачом-офтальмологом только индивидуально в соответствии со специальными методиками Минздрава РФ.
5. Время от времени необходимо отвлекать свой взгляд на посторонние предметы, находящиеся в комнате, а каждый час делать небольшой перерыв, на пять-десять минут. Дело в том, что когда мы смотрим телевизор или работаем за компьютером, наши глаза моргают в шесть раз меньше, чем в обычных условиях. Это чревато пересыханием роговицы глаза, так как глаза гораздо реже омываются слезной жидкостью. Поэтому обязательно необходима небольшая гимнастика для глаз: Встаньте у окна, посмотрите вдаль, а затем быстро сконцентрируйте зрение на кончике носа. И так раз десять. Затем быстро поморгайте 20-30 секунд. Ещё одно упражнение заключается в следующем: резко «кидайте» взгляд вверх – влево – вниз - вправо. Так же повторите 10-15 раз. После этого дайте глазам просто отдохнуть, посмотрите на облака, на линию горизонта. Закройте глаза, почувствуйте, как мышцы глаз и сетчатки расслабляются.
6. Для профилактики микротравм, нужно выполнять следующие эрг-упражнения:

* «Разговор с ладонью»

Цель упражнения:

- Растягивание мышц-разгибателей запястья и пальцев (мышц, проходящих через запястный туннель и входящих в кисть руки).

- Увеличение притока крови по сосудам, проходящим через запястье и ладонь.

- Профилактика синдрома запястного канала.

Поза: сидя или стоя, левая рука вытянута на уровне плеч.

Отогнув левую кисть назад, так, чтобы пальцы были направлены в потолок, правой рукой осторожно потянуть назад пальцы на левой руке, немного отгибая кисть назад. В этом положении следует оставаться в течение 10 секунд.

* «Приподнимание крышки стола»

Цель: укрепление разгибающих мышц запястья (мышц, проходящих от запястья вверх к внутренней стороне локтя) и профилактика синдрома запястного канала.

Поза: сидя, предплечья лежат на подлокотниках, а кисти находятся под крышкой стола ладонями вверх. Надавить ладонями на внутреннюю поверхность крышки стола, напрягая мышцы предплечья, осуществляющие это движение. В этом положении следует оставаться в течение 10 секунд. Смысл упражнения состоит в том, чтобы активизировать мышцы с целью их укрепления.

Для достижения желаемого результата эти упражнения рекомендуется повторять не менее 10 раз.

Регулярное выполнение эрг-упражнений приведет к укреплению используемых при работе на ПК мышц и поможет добиться следующих результатов: увеличить кровоток; удалить продукты распада, вызывающие болезненность мышц; уменьшить усталость; увеличить общую продуктивность и эффективность работы.

**Часть 4. Оценка эффективности предложений по совершенствованию организации труда**

Таблица 11

Оценка эффективности предложений по совершенствованию организации труда экономиста ООО «Ура!»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предлагаемое решение | Ожидаемые результаты | | | Затраты |
| Организационные | Социальные | Экономические |
| Увеличение объема оперативной памяти ПК | Улучшение процесса работы | Снижение раздражения из-за долгого ожидания | Сокращение затрат времени на загрузку ПК и формирование отчетов в 1 С | 1000 руб. |
| Настройка программистом отчетов в регламентированной форме сразу в 1С | Улучшение процесса работы | Снижение утомляемости сотрудника | Ликвидация затрат времени на экспорт данных из 1С в Excel и приведение их в регламентированный вид | 2000 руб. |
| Приобретение методической литературы, а лучше подключение рабочего места к Интернету | Ускорение процесса поиска формул и методов анализа | Снижение утомляемости сотрудника | Ликвидация затрат времени на поход в библиотеку. Оперативное введение в упр.учет нового. | Затраты не существенны (т.к.организация к нему подключена) |
| Разработка процедур формирования и контроля позаказной себестоимости | Упорядочение и ускорение процесса документооборо-та | Снижение утомляемости сотрудников | Сокращение затрат времени на поиск документов по базе данных, исключение двойной работы | Затраты не существенны |
| Довести до знакомых, что звонить надо либо в обед, либо вечером | Улучшение самоорганизации | Стабильная работоспособ-ность | Ликвидация затрат рабочего времени на личные разговоры | Затраты не существенны |
| Перенос рабочего места экономиста из общего офиса в бухгалтерию | Улучшение обстановки на рабочем месте | Стабильная работоспособ-ность, снижение утомляемости | Увеличение общей продуктивности и эффективности работы | Затраты не существенны (рабочее место имеется) |
| Покупка TFT-монитора с настройкой очень чёткого изображения | Улучшение средств труда и обстановки на рабочем месте | Снижение утомляемости глаз | Увеличение общей продуктивности и эффективности работы | 7000 руб. |
| Покупка  защитных очков с линзами-светофильтрами | Улучшение средств труда | Сведение к минимуму угрозы ухудшения зрения | Увеличение общей продуктивности и эффективности работы | 1200 руб. |
| Введение в регламент рабочего дня гимнастики для глаз и рук | Улучшение режима труда и отдыха | Уменьшение усталости | Увеличение общей продуктивности и эффективности работы | Затраты не существенны |

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе была изучена тема «Организация труда персонала» на примере анализа деятельности экономиста ООО «Ура!».

В процессе анализа работы выбранного сотрудника было выявлено, что задачи, выполняемые им, являются полностью согласованными между собой, и соответствуют цели работы. Функции содержат в себе именно такие обязанности, последовательное выполнение которых обеспечивает решение стоящих перед экономистом задач и достижение главной цели – ведения управленческого учета на предприятии.

Анализ затрат рабочего времени проводился с использованием метода фотографии рабочего дня и выявил потери и непроизводительные затраты, недостатки в организации труда экономиста.

Анализ условий труда выявил наличие вредных факторов и проблемы расположения и оборудования рабочего места.

По всем помехам эффективной и рациональной работы специалиста были выявлены причины и предложены мероприятия по их устранению, оценен их социальный, организационный и экономический эффект.

Внедрение данных проектных решений в ООО «Ура!» позволит повысить эффективность использования трудового потенциала не только самого экономиста, но и увеличит общую продуктивность и эффективность работы фирмы. Ведь четкая организация труда данного специалиста, сбалансированный режим труда и отдыха, наличие времени, свободного от «текучки», позволяют ему выявлять резервы производства, разрабатывать меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности, производительности труда и снижению издержек.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Афанасьева А.И. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.для вузов.-СПб.: Просвещение, 2003.
2. Бычин В.Б. и др. Организация и нормирование труда: учеб.для вузов.-М.: Экзамен, 2005.
3. Организация, нормирование и оплата труда: учеб.пособие/Головачев А.С., Березина Н.С.,Бокун Н.Ч.,под ред. Головачева А.С.-М.:Новое знание, 2004
4. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Омега-Л,2006.
5. Управление персоналом организации: учебник/под, ред. А.Я.Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2004. - (Серия «Высшее образование»).
6. Шепеленко С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.пособие / М.: Ростов-на-Дону, Март, 2005
7. Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами организации: учеб. пособие / И.А.Эсаулова, Перм. гос.техн. ун-т. - Пермь, 2006.