Совершенствование процесса организации и нормирования труда на предприятии «Шар»

Содержание

Введение………………………………………………………………..………….3

1. Теоретические основы организации труда на предприятии………………...5

1.1. Сущность организации труда………………………………………….5

1.2. Принципы организации и нормирования труда……………………...6

1.3. Основные цели, задачи и направления организации труда…………8

2. Повышение эффективности процессов организации труда на

предприятии «Шар»………………………………………...…………….10

2.1. Организация труда на ООО «Шар»……………………………10

2.2. Анализ элементов организации труда на ООО «Шар»………12

2.2.1. Выявленные проблемы в организации труда

администратора офиса…………………………………………………13

2.2.2. Выявленные проблемы в организации труда менеджера по торговле…………………………………………………………………15

2.2.3. Выявленные проблемы в организации труда водителя……….18

2.2.4. Выявленные проблемы в организации труда бухгалтера……..21

2.3. Действия управленческого персонала по решению проблем в организации труда отдельных должностей……………………………....22

2.3.1. Коррекция элементов организации труда

администратора офиса…………………………………………………22

2.3.2. Коррекция элементов организации труда менеджера по торговле…………………………………………………………………23

2.3.3. Коррекция элементов организации труда водителя…………..26

2.3.4. Коррекция элементов организации труда бухгалтера………...27

2.4. Новшества в организации труда управленческого персонала……...27

Заключение ………………………………………………………………………30

Список использованных источников и литературы…………………………...32

Приложения……………………………………………………………………...33

Введение

Актуальность изучения вопросов, связанных с организацией и нормированием труда на предприятиях различных отраслей, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все больше становится определяющим фактором конкурентоспособности любого предприятия. В этой связи важно не только знать направления организации и нормирования труда, но и уметь анализировать и вовремя изменить ситуацию в лучшую сторону.

Организация труда рассматривается как одна из функций управления, так как она согласует индивидуальные действия работников на основе разделения и кооперации их труда. Комплексное решение проблем по всем направлениям, которыми занимается организация труда, позволяет найти наиболее оптимальные варианты эффективного использования средств производства и рабочей силы.

В настоящей работе было показано, насколько важно анализировать элементы организации труда, выявлять существующие проблемы по каждой позиции на предприятии и принимать управленческие решения по исправлению такой ситуации, на примере ООО «Шар».

Целью работы является: проанализировать действия управленческого персонала по определению и исправлению проблем в организации деятельности коллектива ООО «Шар».

Для достижения этой цели в ходе работы будут решаться следующие конкретные задачи:

* Рассмотреть теоретические основы организации труда: сущность, принципы, цели, задачи и направления организации и нормирования труда;
* Описать проблемы в организации деятельности отдельных должностей, выявленных в ходе проверки, организованной учредителями ООО «Шар»;
* Проанализировать решения и действия управленческого персонала по решению существующих проблем
* Сделать выводы об эффективности данных действий.

## Объект исследования – персонал ООО «Шар».

## Предметом исследования являются элементы организации трудовой деятельности ООО «Шар».

В процессе работы применялись следующие методы: анализ и синтез, изучение литературных и иных источников, посвященных проблемам организации труда, анализ существующих внутренних нормативных актов ООО «Шар».

Структура работыпредставляет собой введение, две главы, заключение и приложения. Во введении раскрывается актуальность темы работы, определяются объект и предмет исследования, ставятся цели и задачи работы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам организации и нормирования труда. Основное внимание уделяется элементам организации труда на предприятии. Во второй главе проводится анализ существующих проблем в организации труда по четырем позициям, раскрываются причинно-следственные связи данных проблем, описываются действия учредителей и руководства по решению данных проблем и описывается эффективность данных действий. В заключении делаются выводы по всему изложенному в работе материалу. В приложениях содержатся должностные инструкции для специалистов, которые упоминаются в данной работе.

1. Теоретические основы организации труда на предприятии

1.1. Сущность организации труда

На предприятии принято различать три вида организационной деятельности: организацию труда, организацию производства и организацию управления.

Организация труда (в широком смысле) – это процесс упорядочения элементов трудовых процессов. В промышленности выделяют следующие основные направления организации труда:

* Разделение и кооперация труда;
* Проектирование трудовых процессов, рабочих мест, систем их обслуживания, режимов труда и отдыха;
* Создание благоприятных санитарно-гигиенических условий, психологических и социальных условия труда;
* Формирование работоспособности трудовых коллективов (и бригад).

Организация производства направлена на оптимизацию производственных структур, т.е. на формирование состава цехов и участков и обеспечение их эффективного взаимодействия.

Организация управления – вид деятельности, целью которого является создание эффективных структур управления (организационных структур) [6;17].

Данные процессы взаимосвязаны и не могут существовать отдельно друг от друга.

Основной целью организации труда является рациональное использование рабочей силы, которая достигается посредством организации и реализации различных мер и мероприятий по экономии живого труда.

Главным фактором, определяющим системы организации труда, выступает техническая база производства [8; 9].

Можно определить организацию труда в узком смысле – на уровне предприятия – это система рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанная на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленная на получение высоких конечных социально-экономических результатов [10; 11].

Организация труда рассматривается как одна из функций управления, так как она согласует индивидуальные действия работников на основе разделения и кооперации их труда.

Среди направлений организации труда следует особо выделить нормирование, непосредственно связанное со всеми направлениями. Любой трудовой процесс строится во времени. При его проектировании и внедрении всегда должно использоваться нормирование, позволяющее не только установить меру труда, но и оценить рациональность каждого из его элементов и определить лучшую последовательность их выполнения.

Комплексное решение проблем по всем направлениям, которыми занимается организация труда, позволяет найти наиболее оптимальные варианты эффективного использования средств производства и рабочей силы.

1.2. Принципы организации и нормирования труда

Практически все авторы пособий по организации и нормированию труда сходятся во мнении, что основными принципами данного предмета являются: эффективность, комплексность, системность, объективность, конкретность, динамичность, легитимность, положительное отношение работников к предприятию [6, 8].

Принцип эффективности выражает необходимость установления организации и норм труда, при которых необходимые производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов.

Принцип комплексности выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на организацию и нормы труда.

Принцип системности означает, что организация и нормы труда должны соответствовать конечным результатам производства и учитывать зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса.

Принцип объективности выражает необходимость создания для всех сотрудников предприятия равных возможностей для выполнения норм. В частности, это означает необходимость организации и нормирования труда с учетом групповой дифференциации сотрудников по полу и возрасту, что особенно важно при нормировании труда учеников, молодых сотрудников и лиц предпенсионного возраста.

Принцип конкретности означает, что организация и нормы труда должны соответствовать параметрам изготовляемой продукции, предметов и средств труда, его условиям, типу производства и другим объективным характеристикам, влияющим при данной точности расчетов на величину необходимых затрат труда и других ресурсов.

Принцип динамичности следует из принципа конкретности и выражает объективную необходимость изменения организации и норм труда при существенном для данной точности расчетов изменении производственных условий.

Принцип легитимности выражает необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при организации и нормировании труда. Главный закон – это Трудовой кодекс РФ [3].

Принцип положительного отношения работников к предприятию означает необходимость создания такой системы организации, нормирования и оплаты труда, при которой обеспечивается общее положительное отношение работающих к выполняемым функциям, социальной среде и предприятию в целом. Этот принцип можно также назвать принципом удовлетворенности трудом.

1.3. Основные цели, задачи и направления орагнизации труда на предприятии

Основной целью организации труда является рациональное использование рабочей силы, которая достигается посредством организации и реализации различных мер и мероприятий по экономии живого труда.

Все задачи, которые позволяют достичь вышеуказанную цель, можно разделить на четыре группы: технико-технологические, экономические, писхофизиологические и социальные [10; 13-14].

Технико-технологические задачи выражают влияние, оказываемое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производст, выбор оптимальных вариантов технологических процессов.

Экономические задачи выражают направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает макимальную производительность труда, минимальную себестоимость изготовления продукции (услуг), высокую рентабельность производства.

Писхофизиологические задачи предлагают создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую в течение длительного времени работоспособность работающих, сохранение их здоровья.

Социальные задачи способствуют повышению содержательности и привлекательности труда; решаются путем выбора рациональных форм разделения и кооперации труда, обеспечивающих оптимальное сочетание физических и умственных усилий работающих при выполнении возложенных на них функций или работ.

Основными направлениями (элементами) организации труда являются десять процессов [8; 13]:

1. Разработка рациональных форм разделения и кооперации труда;

2. Организация рабочих мест;

3. Обслуживание рабочих мест;

4. Оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных, передовых методов и приемов труда;

5. Создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;

6. Номирование труда (установление меры труда);

7. Организация подбора персонала, его подготовка, переподготовка, повышение квалификации;

8. Применение конкретных форм и систем оплаты труда, организации и вознаграждения персонала (материальное стимулирвоание);

9. Планирование, учет и анализ труда;

10. Поддержание и укрепление необходимого уровня трудовой дисциплины.

Таким образом, рациональная организация всех процессов, перечисленных выше, способствует наибольшей эффективности деятельности персонала на предприятии, что ведет к повышению прибыли, большей стабильности предприятия на рынке и повышению его конкурентоспособности.

2. Повышение эффективности процессов организации труда на предприятии «Шар плюс»

2.1. Организация труда на ООО «Шар»

Предприятие «Шар» является обществом с ограниченной ответственностью. Высшей формой управления является общее собрание учредителей, которое состоит из трех человек. Каждому учредителю принадлежит 1/3 доли в бизнесе. Основным нормативным документом, регламентирующим деятельность предприятия, является Устав ООО «Шар».

ООО «Шар» является молодым предприятием, но оно уже прочно обосновалось на калининградском рынке, имеет постоянных клиентов и долговрочные договора сотрудничества с торговыми организациями. Основным видом деятельности является производственно-торговая; основным видом продаваемой продукции является фарш, специи, производственная одежда, оборудование и инструменты для переработки мяса (ножи, топоры).

ООО «Шар» является представителем малого бизнеса, всего численность персонала насчитывает порядка 20 человек. Можно выделит два направления деятельности персонала: часть работников обеспечивают производство и переработку мяса, часть работников обеспечивают закупочно-торговую деятельность фирмы. Таким образом, можно выделить три основных отдела на предприятии: бухгалтерия, производственный отдел и отдел продаж.

Важнейшим должностным лицом на ООО «Шар» является генеральный директор. Онт принимает все важнейшие решения, управляет деятельностью трех отделов. Ему напрямую подчиняются главный бухгалтер, менеджер по торговле и начальник производства. Структура персонала предприятия показана на рисунке 1.

Учредитель

Генеральный директор

Учредитель

Учредитель

Администратор офиса

Начальник производства

Менеджер по торговле

Главный бухгалтер

Технолог

Продавцы

Бухгалтера

Работники цеха

Водитель

Кассир

Грузчики

Рисунок 1. Структура персонала ООО «Шар».

Состав работников предприятия выглядит следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование должности | Численность работников |
| 1 | Генеральный директор | 1 |
| 2 | Главный бухгалтер | 1 |
| 3 | Бухгалтер | 2 |
| 4 | Бухгалтер-кассир | 1 |
| 5 | Менеджер по торговле | 1 |
| 6 | Продавец | 2 |
| 7 | Водитель | 1 |
| 8 | Начальник производства | 1 |
| 9 | Технолог; | 1 |
| 10 | Грузчик | 2 |
| 11 | Работник цеха | 4 |
| 12 | Администратор офиса | 1 |
|  | **Итого** | **18** |

На предприятии имеются два основных помещения:

1. Здание административного офиса – 50 м²;

2. Здание производственного цеха – 280 м².

Учитывая, что ООО «Шар» является малым предприятием, это имеет и свои плюсы, и минусы. К плюсам можно отнести высокую оперативность, эффективное взаимодействие между отделами, эффективный контроль со стороны управленцев за деятельностью персонала, возможность индивидуального подхода к каждому сотруднику. Одним из основных минусов – это отстутсиве четко регламентированных функций каждого сотрудника. Многим работникам приходится выполнять обязанности, которые не должны по идее входить в функционал данной должности. Это приводит к накоплению невыполненных обязательств, увеличению рабочего дня сотрудников или штрафным санкциям за невыполнение обязанностей.

На предприятии ООО «Шар» был проведен анализ организации и нормированию трудовой деятельности по основным элементам, и по некоторым позициям были выявлены проблемы, которые изложены ниже.

2.2. Анализ элементов организации труда на ООО «Шар»

ООО «Шар» является малым предприятием, оно насчитывает порядка 20 человек персонала. Анализ элементов организации труда показал, что основной особенностью предприятия является отсутствие четкого разделения труда, т.е. многие специалисты вынуждены выполнять те функции, которые им не положено выполнять, более того, дополнение в функционал нигде не прописано и мешает выполнять свои основные обязанности.

Более подробно проблемы, выявленные по направлениям организации труда, представлены ниже.

2.2.1. Выявленные проблемы в организации труда администратора офиса

Администратор офиса по трудовому договору должен выполнять следующие функциональные обязанности:

1. Подготовка офиса к рабочему дню;

2. Составление смет на материально-техническое обеспечение офиса;

3. Осуществление делопроизводства и документооборота;

4. Контроль за оформлением помещений;

5. Контроль эксплуатации оргтехники и др.

Полный перечень знаний и умений, которые предъявляются к администратору офиса, перечислен в Инструкции администратора офиса (Приложение 1).

По сути, этот человек обеспечивает эффективную и бесперебойную работу офиса, работает с посетителями, выполняет функции помощника руководителя.

Однако в ООО «Шар» администратор офиса одновременно заведует административно-хозяйственной деятельностью предприятия. По сути, он выполняет обязанности завхоза. Проблема осложняется еще и тем, что этому человеку приходится решать хозяйственные проблемы, возникающие на производстве:

1. Руководит работой по хозяйственному обслуживанию компании.

2. Обеспечивает сохранность хозяйственного инвентаря, его восстановление и пополнение, а также соблюдение чистоты в помещениях и на прилегающей территории.

3. Следит за состоянием помещений и принимает меры по своевременному их ремонту.

4. Проводит инвентаризацию вверенного имущества.

5. Ведет отчетность по установленной форме.

Если посмотреть на фотографию рабочего времени администратора (Приложение 2), то можно увидеть, что одну треть рабочего дня этот специалист проводит за решением хозяйственных вопросов на производстве (35,2 %). Однако в это время клиенты не перестают звонить и приходить в офис, и администратор не может выполнять свои обязанности прямого назначения.

В ходе опроса, проведенного специально с целью выявления несоответствий между реальными обязанностями и теми, что прописаны в инструкции, были получены такие результаты (Приложение 3):

А) руководитель считает, что администратор не справляется с обязанностями и оценивает ее работу на «4», при этом отмечает, в должностные обязанности должны входить хозяйственные функции;

Б) Администратор настаивает, что в ее должностные обязанности должны входить только функции, перечисленные в инструкции, и оценивает свою работу на «5».

Таким образом, выходит несоответствие по следующим элементам организации труда:

1. Разделение и кооперация труда – администратор офиса выполняет функции двух специалистов;

2. Нормирование труда.

Такое обилие должностных обязанностей привело к тому, что администратор офиса, зачастую выполняя обязанности завхоза, отсутствует на своем рабочем месте и не может выполнять свои прямые обязанности. Это приводит к следующим проблемам:

1. Не все клиенты могут оперативно получить информацию о продуктах и услугах ООО «Шар»;

2. Документооборот задерживается, накапливаются неоформленные накладные, отчеты и сметы;

3. Генеральный директор вынужден сам отвечать на телефонные звонки, распечатывать документы и т.д., то есть выполнять функции администратора офиса.

Более того, хозяйственные вопросы на производстве также не могут быть выполнены в нужном объеме. Таким образом, получается, что существуют объективные и субъективные причины, влияющие на данную ситуацию. Объективные причины – это внешние условия, которые влияют на деятельность администратора офиса, по причине которых он не справляется со своими прямыми обязанностями. В данном случае администратор офиса не виноват в том, что он не успевает выполнять свои прямые обязанности.

Субъективные причины – те, которые возникают по вине администратора офиса, т.е. из-за того, что он не может выполнять в полной мере своих прямых обязанностей, эти обязанности приходится выполнять генеральному директору. Образуется цепочка проблем, которую можно отразить в структуре причинно-следственных связей (рисунок 2).

2.2.2. Выявленные проблемы в организации труда менеджера по торговле

Согласно должностной инструкции, менеджер по торговле выполняет следующие функции (Приложение 4):

1. Обеспечение и организация продаж товара;

2. Организация закупочной деятельности;

3. Организация логистики на предприятии.

Данное скопление функций является смешанным, и проблема заключается в том, что без надлежащего обеспечения рабочего места их просто невозможно выполнить в полной мере. Фотография рабочего времени представлена в Приложении 5.

Обязанности по работе с клиентами ложатся на генерального директора

Задержка отчетности

Не все клиенты получают информацию

Администратор офиса не получает дополнительных выплат, премий

Администратор офиса не справляется со всеми обязанностями

Рисунок 2. Структура взаимосвязи проблем в организации труда администратора офиса

Она демонстрирует, что проверка писем и подготовка ответов, заполнение заявок занимают большое количество времени - 28,8 %. При наличии современного браузера, выделенной линии подключения к Интернету и заранее подготовленных шаблонов писем и заявок данной время возможно сократить.

Опрос относительно должностных обязанностей (Приложение 6) показал также несоответствие мнений менеджера по торговле и генерального директора. Генеральный директор считает, что за фиксированную оплату данный специалист должен заниматься и продажами, и закупками, и транспортировкой груза. Сам специалист готов выполнять поставленные функции, но с условием увеличения заработной платы.

Следующая проблема заключается в отсутствии надлежащей организации рабочего места менеджера по торговле – он не имеет своего отдельного кабинета, и все переговоры с клиентами и заключение контрактов он проводит в одном кабинете с администратором офиса, что часто мешает его деятельности: затрудняется контакт с клиентами и поставщиками, сложно сосредоточиться на работе.

Проблема также заключалась в отсутствии современного оборудования и компьютерных программ, которые позволяли бы своевременно заносить информацию о клиенте, вести отчетность, искать нужные контактные данные. Также у данного специалиста отсутствовала необходимая для его работы оргтехника, а именно факс и принтер. Чтобы воспользоваться ими, необходимо было обращаться к администратору офиса, что также задерживало работу.

Для выполнения функций логиста менеджеру по торговле изначально необходимо было пройти обучение, но этого не было сделано. Он обучался на месте, поэтому его квалификации часто не хватает для организации складской деятельности, сертифицирования товара при провозе его через границу, оценки риска, должного таможенного оформления грузов. Чтобы выполнять управление логистикой, специалисту необходимо проходить повышение квалификации, но пока этого не было сделано. Более того, для увеличения эффективности работы необходимо установить специальную программу, что тоже отсутствует.

Одна из основных проблем заключалась в том, что при таком объеме возложенных обязанностей менеджер по торговле не получал высокой заработной платы и премиальных, то есть не существовало материального стимулирования трудовой деятельности.

Таким образом, были вывялены проблемы в следующих элементах организации труда:

1. Разделение и кооперация труда;

2. Организация рабочего места;

3. Обслуживание рабочего места;

4. Создание благоприятных условий труда;

5. Подбор персонала, повышение квалификации;

6. Оплата и материальное стимулирование труда.

Наличие большого количества проблем и недочетов в деятельности менеджера по торговле приводит к следующим последствиям:

1. Менеджер по торговле не успевает пополнять клиентскую базу, иногда не успевает заключить контракты с клиентами в срок;

2. Отчетность ведется долго;

3. Товары при перевозке через границу часто возвращаются из-за ненадлежащего таможенного оформления;

4. Складское хозяйство ведется неэффективно, отсутствуют постоянные ревизии.

Причинно-следственные связи проблем и последствий плохой организации труда менеджера по торговле приведены на рисунке 3.

Получается, что в данной должности необходимо срочно что-то поменять, ведь из-за объективных причин специалист не справляется со своими обязанностями и не может расти профессионально, не получает должного уровня оплаты своей трудовой деятельности.

2.2.3. Выявленные проблемы в организации труда водителя

Водитель в ООО «Шар» подчиняется менеджеру по торговле, основными его обязанностями является (Приложение 7):

1. Доставка товара в розничные магазины и сети;

2. Разгрузочно-погрузочные работы на рампе в магазинах.

Заказы клиентов не обработаны

Нет профессионального роста, угроза увольнения

Нет новых клиентов

Товары с задержкой проезжают через границу

Рисунок 3. Структура взаимосвязи причин и последствий плохой организации труда менеджера по торговле

Основной проблемой в организации трудовой деятельности водителя является отсутствие четкого графика работы. Рабочий день водителя начинается с 8-30 и заканчивается в 17-00, однако часто водитель не успевает развести товар всем клиентам, так как в городе очень плотный поток машин. Большую часть времени водитель проводит в городских «пробках». Вторая причина низкой эффективности работы – это простаивание в очередях в крупных супермаркетах для выгрузки товара. В Приложении 8 представлена карта фотографии рабочего времени водителя. В ней можно проследить, что из 480 мин. рабочего времени 380 мин. уходит на развоз товара, получение сырья и его транспортировку на производство. В среднем, с утра водитель обслуживает два крупных магазина (супермаркета), во второй половине дня – мелкие розничные магазины. Более того, у водителя отсутствовал помощник, поэтому разгрузку машины в магазине он осуществлял сам.

Стоит отметить, что проблемой являлся также низкий фиксированный оклад водителя, то есть он не был замотивирован в своей работе. Более того, ему гораздо выгодней подольше постоять в очереди или пробке, чем снова ехать на производство и ехать к следующему клиенту.

Опрос относительно должностных обязанностей, который заполнили директор, начальник и сам водитель, больших расхождений не выявил (Приложение 9).

Объединяя все недочеты в организации труда водителя, были выявлены проблемы по следующим элементам организации труда:

1. Установление норм затрат труда;

2. Оплата и стимулирование трудовой деятельности;

3. Разделение и кооперация труда.

Такие проблемы в организации труда водителя привело к тому, что товар не всегда попадал в срок в магазины и торговые сети.

Причинно-следственную связь объективных причин плохой организации труда водителя и последствий, к которым это привело, можно увидеть на рисунке 4.

Нет заинтересованности в быстром исполнении обязанностей

Ненормированный график рабочего времени

Клиент вовремя не получает товар

Рисунок 4. Структура взаимосвязи причин и последствий плохой организации труда водителя

2.2.4. Выявленные проблемы в организации труда бухгалтера

Анализ элементов организации трудовой деятельности бухгалтера на ООО «Шар» показал, что по всем направлениям, кроме одного, деятельность организована правильно. Однако в должности бухгалтера работает молодой специалист, и проблема связана с соблюдением трудовой дисциплины. Молодая девушка периодически опаздывает на работу, может опоздать с обеденного перерыва. Несмотря на то, что свои обязанности она выполняет хорошо, однако это подрывает общую дисциплину в офисе. Поэтому данная проблема является серьезной, и ее необходимо было решить.

2.3. Действия управленческого персонала по решению проблем в организации труда отдельных должностей

2.3.1. Коррекция элементов организации труда администратора офиса

Главной проблемой в деятельности администратора офиса было наложение обязанностей двух специалистов, причем приходилось разрываться между офисом и производством. Чтобы разрешить данную ситуацию, генеральный директор на собрании учредителей было решено включить в штатное расписание должность заведующего хозяйством на производстве. Таким образом, администратор офиса отвечает за организацию деятельности в офисе, консультирует клиентов, выполняет функции помощника руководителя, следит за сохранностью офисных помещений и оборудования.

Заведующий хозяйством на производстве выполняет следующие функции:

1. Обеспечивает обслуживание производственных помещений предприятия;

2. Принимает участие в планировании капитальных и текущих ремонтов здания;

3. Контролирует расходование сырья и материалов;

4. Обеспечивает осуществление противопожарной безопасности;

5. Следит за сохранностью инвентаря и др.

Полный перечень обязанностей перечислен в Инструкции заведующего хозяйством (Приложение 10).

В то же время администратор офиса теперь оправданно занимается только офисной работой, поэтому всегда присутствует на рабочем месте, оперативно отвечает на звонки клиентов, вовремя заполняет необходимую отчетность, поэтому не задерживается документооборот. Также в результате принятого решения генеральному директору не нужно самому отвечать на звонки или распечатывать документы. Поэтому выполнив первый пункт организации трудовой деятельности правильно (разделение труда), все проблемы в организации трудовой деятельности администратора офиса были решены.

2.3.2. Коррекция элементов организации труда менеджера по торговле

Больше всего проблем в организации труда мы встретили у менеджера по торговле. Нарушения правильной организации было зафиксировано по 6 направлениям.

Проблема организации и обслуживания рабочего места на собрании учредителей была решена: данному специалисту выделили отдельный кабинет. Таким образом, менеджер по торговле получил возможность беспрепятственно общаться с клиентами, обсуждать контракты и проводить индивидуальные встречи.

Вторая важная проблема заключалась в наличии устаревшего программного обеспечения и оргтехники. Было решено обеспечить данного специалиста новым современным оборудованием: компьютер с современным процессором, высокой оперативной памятью; телефон-факс, многофункциональное устройство принтер-сканер. Все это помогло увеличить скорость выполнения операций на 30%.

Следующим шагом стало установление новой компьютерной программы. Для этого был заключен договор с ООО «Робот Икс», которое является официальным представителем фирмы «1С» в Калининграде. На компьютер менеджера по торговле была установлена программа «1С: предприятие 8. Управление торговлей», которая включает в себя возможность регистрации в базу данных всех сведений о клиентах, а также помогает управлять складской логистикой. Теперь работа с клиентами стала высокоэффективной и очень быстрой. Если раньше на оформление одного заказа уходило от 1 до 1,5 часов, сейчас время сократилось в 2-3 раза – максимум 30 минут. Менеджеру нужно только отмечать в программе необходимые позиции, и автоматически будут выданы все документы для совершения сделки.

После собрания учредителей менеджеру по торговле было предложено выбрать из двух вариантов развития событий: либо оставаться менеджером по торговле и выполнять только функции закупки и продажи, но тогда оплата останется прежней. Тогда будет добавлена еще одна позиция – логист. Второй вариант – это повысить менеджера по торговле в должности до начальника торгового отдела с повышением заработной платы. Специалист выбрал второй вариант.

Для надлежащего выполнения обязанностей логиста менеджер по торговле проходит повышение квалификации – в течение 2 месяцев он обучается в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ по специальности «Операционная деятельность в логистике».

Таким образом, эффективность деятельности начальника торгового отдела повысилась. Это отражает статистика оп клиентам: количество новых клиентов и количество оформленных заказов. На рисунке 5,6 и 7 отображены диаграммы, показывающие изменение данных показателей.

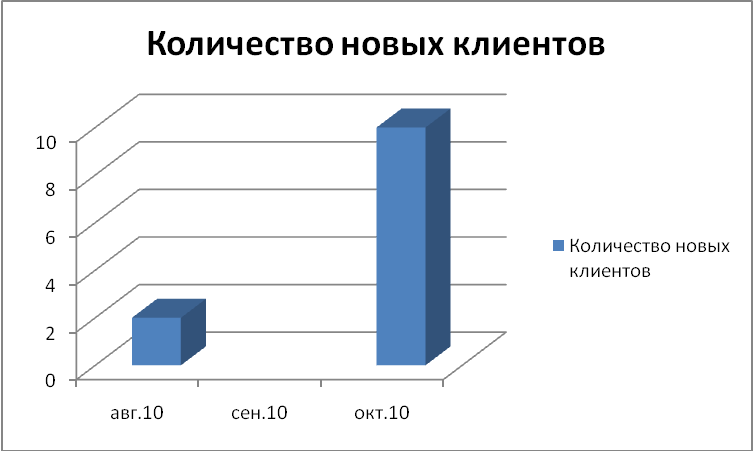


Рисунок 5. Повышение количества новых клиентов ООО «Шар»

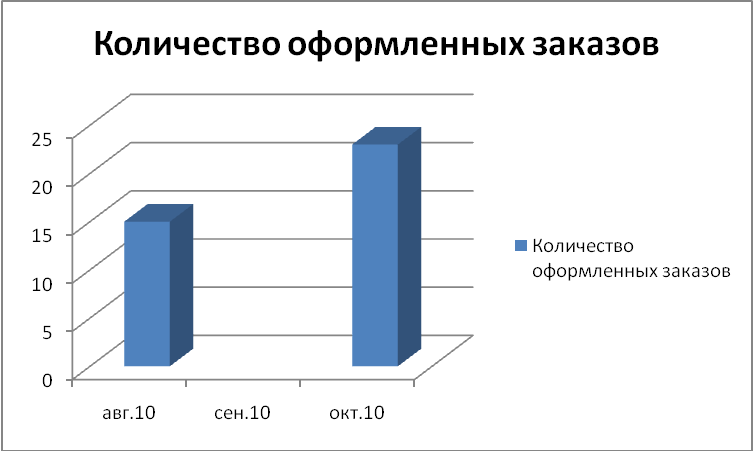


Рисунок 6. Повышение количества оформленных заказов в ООО «Шар»

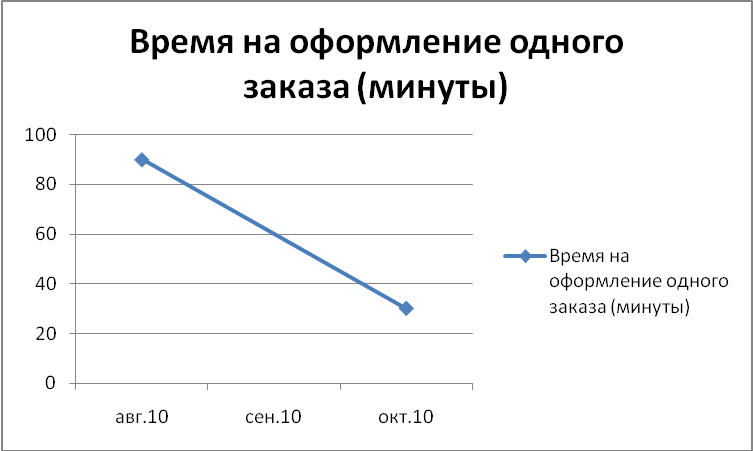


Рисунок 7. Уменьшение времени на оформление одного заказа в ООО «Шар»

2.3.3. Коррекция элементов организации труда водителя

Главная проблема в трудовой деятельности водителя заключалась в том, что, во-первых, много рабочего времени уходило на простаивание в пробках и очередях в супермаркете, во-вторых, отсутствовал стимул к быстрой и эффективной деятельности. Управленческий персонал принял решение исправить это следующим образом:

1. Водителю изменили систему оплаты труда с фиксированной ставки (оклада) до фиксировано-прогрессивной. Теперь водитель имеет фиксированный оклад – чуть меньше, чем раньше, но также дополнительный процент от количества доставленных грузов. Поэтому он стал замотивирован в том, чтобы большее количество товара попало быстрее в магазины и супермаркеты.

2. При таком раскладе важно было убрать объективный фактор – это пробки и очереди в крупных сетевых магазинах, чтобы это не отразилось негативно на оплате труда водителя. Поэтому был изменен график работы – с 6.30 до 15.00. С самого утра товары развозятся в супермаркеты, в это время нет очередей. Но на случай, если будет много машин, в договорах с крупными компаниями добавился пункт о пропуске вне очереди машины с ООО «Шар», так как товар скоропортящийся.

3. В помощники водителю теперь стали давать грузчика, который разгружал машину в магазинах и супермаркетах, в то время как водитель оформлял все необходимые документы.

Таким образом, были решены все проблемы в организации труда водителя, было максимально уменьшено влияние внешних факторов на задержки доставки товара, поэтому деятельность водителя стала более эффективной.

2.3.4. Коррекция элементов организации труда бухгалтера

Основная проблема в деятельности бухгалтера заключалась в нарушении трудовой дисциплины. Чтобы исправить эту ситуацию, было решено действовать более жестко: вначале ей был сделан выговор и предупреждение. Но когда опоздание повторилось снова, это отразилось на заработной плате – она была решена премии в размере 25% от оклада. Это действие оказалось решающим, и проблема больше не возникла.

2.4. Новшества в организации труда управленческого персонала

После разрешения проблем по четырем позициям, представленным выше, было проведено очередное собрание учредителей, которое было посвящено необходимости изменения организации труда самих управленцев – генерального директора, начальника производства, главного бухгалтера, нового управленца – начальника торгового отдела. Основной проблемой было названо отсутствие системы оценки персонала, планирования, учета и анализа труда.

Генеральный директор управлял всеми позициями, что также нагружало его множественными функциями. Поэтому было предложено изменить структуру персонала предприятия, чтобы все трое учредителей участвовали в деятельности ООО «Шар» и брали на себя также контролирующие функции в разных сферах. Новая структура персонала ООО «Шар» показана на рисунке 8.

Еще одно новшество – это ежегодное привлечение специалистов в области оценки персонала. Учитывая, что фирма небольшая, открывать еще одну должность не представляется возможным и актуальным. Но провести аттестацию вовремя – это очень важно, так как это поможет предотвратить в будущем такое углубление проблем. Был подписан договор на оказание таких услуг с ООО «Агентство-Профи», которое по заказу ООО «Шар» быстро и качественно проведет оценку и аттестацию персонала фирмы.

В частности, в декабре 2010 г. планируется провести аттестацию методом «360°». При методе «360° аттестация» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Суть этого метода четко отражена в его названии, а именно - получение всесторонней оценки сотрудника [11; 154].

Администратор офиса

Учредитель

Генеральный директор

Заведующий хозяйством

Учредитель

Директор по торгово-закупочной деятельности

Учредитель

Директор по финансам

Начальник производства

Начальник торгового отдела

Главный бухгалтер

Технолог

Продавцы

Бухгалтера

Работники цеха

Водитель

Кассир

Грузчики

Рисунок 8. Новая структура персонала ООО «Шар»

**Вывод:** анализ элементов организации труда персонала компании ООО «Шар», который провели руководители, а также оперативные действия по исправлению ситуации привели к повышению прибыли компании, увеличению объема оказываемых услуг и реализованной продукции (рисунок 9).

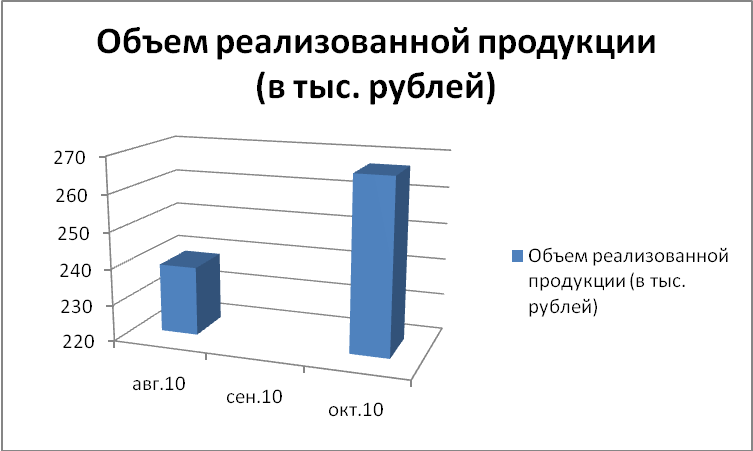


Рисунок 9. Повышение прибыли после введения новшеств в организацию трудовой деятельности персонала ООО «Шар»

Заключение

В данной научной работе была поставлена цель проанализировать действия управленческого персонала по определению и исправлению проблем в организации деятельности коллектива ООО «Шар». Данная проблема крайне актуальна для современных предприятий, особенно малых, так как в них часто нарушаются принципы организации труда. Главной проблемой для малых предприятий является несоблюдение принципа разделения и кооперации труда, отсутствия материального стимулирования работников, отсутствия должного внимания к организации и обслуживанию рабочего места сотрудников. Для анализа данных проблем и действий управленческого персонала по их решению было выбрано малое предприятие ООО «Шар».

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

* Рассмотрены теоретические основы организации труда: сущность, принципы, цели, задачи и направления организации и нормирования труда;
* Описаны проблемы в организации деятельности отдельных должностей, выявленных в ходе проверки, организованной учредителями ООО «Шар»;
* Проанализированы решения и действия управленческого персонала по решению существующих проблем
* Сделаны выводы об эффективности данных действий.

В ходе проведения данного исследования автор пришел к следующим выводам. Для предприятия ООО «Шар» характерно несоответствие следующих элементов организации труда:

1.Разделение и кооперация труда

2. Организация рабочего места;

3. Обслуживание рабочего места;

4. Создание благоприятных условий труда;

5. Оплата и материальное стимулирование труда.

По данным элементам организации труда было выявлено больше всего проблем.

Деятельность таких специалистов, как администратор офиса, менеджер по торговле, водитель и бухгалтер, была проанализирована более подробно. В некоторых позициях было выявлено много проблем, в некоторых только по одному направлению. После проведения анализа и определения всех существующих недостатков в организации труда отдельных специалистов было проведено собрание учредителей и были приняты решения по устранению данных недостатков. Действия, которые применил управленческий персонал, для решения существующих проблем перечислены ниже:

1. Разделены полномочия между несколькими сотрудниками;

2. Увеличена оплата труда сотрудников, изменена схема материального вознаграждения;

3. Изменен график работы сотрудника;

4. Применена система штрафов к недисциплинированному сотруднику;

5. Повышение квалификации сотрудника;

6. Повышение в должности сотрудника;

7. Улучшены условия труда, организация рабочего места сотрудника.

Также была изменена структура руководящего состава предприятия, для оценки персонала была привлечена сторонняя компания.

В результате проведения данных мероприятий в сентябре 2010 г. уже в следующем месяце был отмечен подъем в реализации товаров и услуг, с 238,91 тыс. руб. в августе до 267,28 тыс. руб. в октябре 2010 г.

Таким образом, можно отметить, что очень важно для предприятий малого бизнеса вовремя и детально проводить мероприятия по выявлению и исправлению проблем в организации трудовой деятельности, это способствует разрешению всех конфликтных ситуаций, увеличению прибыли и установлению благоприятного микроклимата в коллективе.

Список использованных источников и литературы

Список источников

1. Бухгалтерский баланс ООО «Шар-Плюс» на 01.11.2010 г. (Форма №1 по ОКУД).
2. Отчет о прибылях и убытках ООО «Шар-Плюс» на 01.11.2010 г. (Форма №2 по ОКУД).
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации. М.: КНОРУС, 2010. – 208 с.
4. Устав Общества с ограниченной ответственностью «Шар-Плюс».

Список литературы

1. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда. М.: Изд-во ИНФРА-М, 2009. – 432 с.
2. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов. М.: Изд-во НОРМА, 2003. – 400 с.
3. Заглада Т.П. Теория и практика мотивации и оплаты труда: российский и зарубежный опыт. – Калининград: ФГОУ ВПО «КГТУ», 2007.
4. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / Под ред. В.В. Сороченко. – М.: АПКиППРО, 2009. – 228 с.
5. Панфилова Н.Ю., Медведева Ю.Н., Марков М.В. Альбом наглядных пособий по дисциплине «организация и нормирование труда». Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2005. – 77 с.
6. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.

Приложение 1

Инструкция администратора офиса

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ООО «Шар» |  | УТВЕРЖДАЮ | | |
| (наименование организации) |  |  |  |  |
|  |  | Анищенко Л.П. |  |  |
| ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ |  | (генеральный директор) | | |
|  |  |  | | |
| 12.10.2005 № 05 |  |  |  |  |
|  |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
| Администратору офиса |  | 00.00.0000 | | |

**I. Общие положения**

1. Администратор офиса относится к категории специалистов.

|  |  |
| --- | --- |
| 2. На должность администратора офиса назначается лицо, имеющее | |
| среднее | профессиональное образование, |
| (высшее; среднее) |  |
| опыт хозяйственной и административной работы не менее | |
| 2 лет | . |
| (1 года; 2 лет; 3 лет; пр.) |  |

3. Администратор офиса должен знать:

3.1. Расположение офисных помещений.

3.2. Принципы планировки и оформления помещений офиса.

3.3. Правила и методы организации работы офиса.

3.4. Сферу деятельности работников офиса.

3.5. Этику взаимоотношений в рабочей группе.

3.6. Стандарты делопроизводства.

3.7. Принципы организации снабжения офиса.

3.8. Требования законодательства к хозяйственным договорам и порядок их заключения.

3.9. Техническое оснащение офиса.

3.10. Правила пользования оргтехникой.

3.11. Принципы взаимоотношений с администрацией (комендатурой) здания, в котором располагаются офисные помещения.

3.12. Основы эстетики, этики и социальной психологии.

3.13. Правила внутреннего трудового распорядка.

3.14. Основы трудового законодательства.

3.15. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | . |

4. Назначение на должность администратора офиса и освобождение от должности производится приказом руководителя организации.

5. Администратор офиса подчиняется непосредственно генеральному директору.

6. На время отсутствия администратора офиса (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7. |  | . |

**II. Должностные обязанности**

Администратор офиса:

1. Обеспечивает подготовку офиса к рабочему дню (деактивирование системы охранной сигнализации, подключение офисной оргтехники и подготовка ее к эксплуатации, обеспечение офиса канцтоварами и расходными материалами).

2. Составляет сметы на материально-техническое обеспечение офиса.

3. Оформляет необходимые документы для заключения договоров на: поставку канцтоваров, расходных материалов и иных товарно-материальных ценностей, необходимых для работы офиса; техническое обслуживание и ремонт оргтехники; иные услуги.

4. Осуществляет контроль за оформлением помещений, следит за подготовкой и выпуском рекламных и иных информационных материалов в офисе, предназначенных для выдачи посетителям.

5. Обеспечивает чистоту и порядок в помещениях офиса.

6. Осуществляет контроль за правильной эксплуатацией оргтехники и рациональным использованием канцтоваров и расходных материалов в офисе.

7. Устанавливает контакты с эксплуатационными службами, коммунальными организациями для ресурсообеспечения помещений офиса, проведения ремонтных и иных работ.

8. Обеспечивает надлежащее содержание и эксплуатацию помещений офиса в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты.

9. Организует заказ авиа- и железнодорожных билетов для сотрудников офиса, диспетчеризацию автотранспорта.

10. Организует делопроизводство офиса, прием входящих звонков и управление исходящими звонками.

11. Организует эффективное и культурное обслуживание посетителей, обеспечивает создание для них комфортных условий, консультирует их по административным вопросам, предоставляет информационные и иные материалы (визитки, прайсы, буклеты, пр.).

12. Подготавливает материально-техническую базу для проведения сложных переговоров с партнерами, клиентами, иными категориями посетителей.

13. Ведет учет посетителей.

14. Принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.

15. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

16. Подготавливает офис к закрытию (отключает освещение и оргтехнику, активирует системы охранной сигнализации, пр.).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | . |

**III. Права**

Администратор офиса имеет право:

1. Самостоятельно и под свою ответственность распоряжаться денежными средствами, выделенными для обеспечения офиса необходимыми товарно-материальными ценностями.

2. Вносить на рассмотрение руководителя предприятия предложения по улучшению работы офиса и предприятия в целом.

3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

5. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 6. |  | . |

**IV. Ответственность**

Администратор офиса несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба предприятию — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4. |  | . |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  |  |  |  |
|  | | |  |  |  |  |
| (составитель должностной инструкции) | | |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
|  | | |  | 00.00.0000 |  |  |
|  | | |  |  |  |  |
|  | | |  |  |  |  |
| (лицо, визирующее должностную инструкцию) | | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| (подпись) |  | (расшифровка подписи) |  |  |  |  |
| 00.00.0000 |  |  |  |  |  |  |
|  | | |  |  |  |  |
| С инструкцией ознакомлен: | | |  |  |  |  |
|  | | |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
|  | | |  | 00.00.0000 |  |  |

Приложение 2

КАРТА

фотографии рабочего времени № 12

Фамилия, имя, отчество Петрикова Анастасия Павловна

Специальность

Профессия 20061 Административный секретарь

(код, наименование)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Что наблюдалось | Текущее время, ч., мин. | Продолжи-тельность, мин | Наименование вредного фактора |
| 1 | Приход на работу | 9.00- 9.05 | 5 |  |
| 2 | Подготовка офиса к работе, запуск оборудования | 9.05-9.15 | 10 |  |
| 3 | Ведение делопроизводства, оформление документов | 9.15-10.00 | 45 |  |
| 4 | Личные надобности | 10.00-10.15 | 15 |  |
| 5 | Контакты с клиентами, телефонные переговоры | 10.15 – 12.00 | 105 |  |
| 6 | Организация встреч руководителя с клиентами, помощь в проведении переговоров | 12.00-13.00 | 60 |  |
| 7 | Обеденный перерыв | 13.00-14.00 | 60 |  |
| 8 | Получение отчета о хозяйственных нуждах от начальника производственного цеха | 14.00-14.10 | 10 |  |
| 9 | Отбытие на производство, решение хозяйственных проблем в цеху. | 14.10 – 16.30 | 140 |  |
| 10 | Возвращение в офис | 16.30-17.10 | 40 |  |
| 11 | Подготовка отчетности | 17.10 – 17.50 | 40 |  |
| 12 | Завершение работы офиса | 17.50 – 18.00 | 10 |  |

Итого: 540 мин.

1. Подготовительно-заключительное время 25 мин 4,6 % рабочего времени

2. Делопроизводство, отчетность 85 мин 15,7 %

3. Работа с клиентами 105 мин. 19,4 %

4. Обязанности помощника руководителя 60 мин. 11,1 %

5. Заведование хозяйством на производстве (с дорогой) 190 мин. 35,2 %

6. Время перерывов в работе 75 мин. 13, 9%

100 %

Подпись исполнителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись руководителя структурного подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 3

Форма опроса относительно должностных обязанностей № 1

*Заполняется*

*руководителем*

ФИО: Петрикова Анастасия Павловна

Должность Административный секретарь

Возраст: 28 лет

Структура подчинения: прямое подчинение генеральному директору

Общий стаж работы (лет): 6 лет

Кому подчиняется: генеральному директору

Кол-во сотрудников в подчинении: 0

Стаж работы в ООО «Шар» (лет): 3

*1. Какие должностные обязанности должен выполнять специалист*

а. Подготовка офиса к рабочему дню;

б. Составление смет на материально-техническое обеспечение офиса;

в. Осуществление делопроизводства и документооборота;

г. Контроль за оформлением помещений;

д. Контроль эксплуатации оргтехники

е. Хозяйственное обслуживание компании.

ж. Обеспечение сохранности хозяйственного инвентаря, его восстановление и пополнение, а также соблюдение чистоты в помещениях и на прилегающей территории.

з. Отслеживание состояния помещений и принятие мер по своевременному ремонту.

и. Инвентаризация вверенного имущества.

к. Ведение отчетности по установленной форме.

*2. Оценка выполнения должностных обязанностей 1 2 3* ***4*** *5*

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 3 (продолжение)

Форма опроса относительно должностных обязанностей № 2

*Заполняется*

*специалистом*

ФИО: Петрикова Анастасия Павловна

Должность Административный секретарь

Возраст: 28 лет

Структура подчинения: прямое подчинение генеральному директору

Общий стаж работы (лет): 6 лет

Кому подчиняется: генеральному директору

Кол-во сотрудников в подчинении: 0

Стаж работы в ООО «Шар» (лет): 3

1. Какие должностные обязанности должен выполнять специалист

а. Подготовка офиса к рабочему дню;

б. Составление смет на материально-техническое обеспечение офиса;

в. Осуществление делопроизводства и документооборота;

г. Осуществление консультаций по вопросам клиентов;

д. Контроль эксплуатации оргтехники;

е. Помощь в организации встреч и переговоров с партнерами;

ж. Ведение переписки с партнерами и клиентами.

2. Оценка выполнения должностных обязанностей 1 2 3 4 **5**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 4

Должностная инструкция менеджера по торговле

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ООО «Шар» |  | УТВЕРЖДАЮ | | |
| (наименование организации) |  |  |  |  |
|  |  | Анищенко Л.П. |  |  |
| ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ |  | (генеральный директор) | | |
|  |  |  | | |
| 12.10.2005 № 04 |  |  |  |  |
|  |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
| Менеджеру по торговле |  | 00.00.0000 | | |

**I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

* 1. Менеджер по торговле относится к категории специалистов.
  2. На должность менеджера по торговле назначается лицо, имеющее высшее (среднее) профессиональное и стаж работы на аналогичных должностях не менее года.
  3. Менеджер по торговле принимается и освобождается от должности приказом Генерального директора.
  4. Менеджер по торговле подчиняется непосредственно генеральному директору.
  5. В своей деятельности менеджер по торговле руководствуется:
* нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
* методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
* уставом Фирмы;
* правилами трудового распорядка;
* приказами и распоряжениями генерального директора;
* настоящей должностной инструкцией.

**II. ДОЛЖЕН ЗНАТЬ.**

* 1. Федеральные законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности, в том числе законодательство и правовую базу субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, пр.
  2. Основы ценообразования и маркетинга.
  3. Ассортимент, классификацию, характеристику и назначение реализуемой Фирмой продукции.
  4. Условия хранения и транспортировки реализуемой Фирмой продукции.
  5. Психологию и принципы продаж.
  6. Действующие формы учета и отчетности.
  7. Этику делового общения.
  8. Правила установления деловых контактов и ведения телефонных переговоров.
  9. Структуру коммерческой службы и отдела оптовых продаж.
  10. Правила эксплуатации вычислительной техники.
  11. Правила внутреннего трудового распорядка.

#### III. ФУНКЦИИ И ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

1 Организация и ведение продаж продукции Фирмы:

* Поиск потенциальных клиентов;
* Ведение коммерческих переговоров с клиентами в интересах Фирмы;
* Выяснение потребностей клиентов в продукции, реализуемой Фирмой, и согласование заказа с клиентом в соответствие с его потребностями и наличием ассортимента на складском комплексе Фирмы;
* Прием и обработка заказов клиентов, оформление необходимых документов, связанных с отгрузкой продукции для клиентов Фирмы;
* Ведение рабочей и отчетной документации.
* Поддержание в актуальном состоянии данных о клиенте в информационной системе.

2 Организация и контроль закупочной деятельности:

* Проведение анализа рыночных условий.
* Разработка процедуры и политики осуществления закупок.
* Определение источников закупок.
* Ведение отчетности о текущей деятельности.
* Управление материальными запасами.
* Размещение заказов на поставку материалов, сырья, оборудования.

3 Управление логистикой:

* Управление логистикой.
* Управление материально-техническим снабжением и закупками.
* Принятие участия: в планировании производства продукции; в управлении производственными процессами; в обеспечении качественного и своевременного производства продукции; в разработке и внедрении мер по сокращению производственного цикла и оптимизации затрат на производство; в проведении организационных мероприятий по сертификации и регистрации продукции.
* Управление запасами.
* Организация складской деятельности.
* Управление распределением продукции.
* Управление транспортировкой товаров, определение перевозчика грузов, исходя из наиболее эффективных схем работы транспортных организаций и наиболее оптимальных видов транспорта.
* Организация таможенного оформления и растаможивания товаров.
* Управление рисками в логистике.

**IV. ПРАВА**

1. Ставить вопрос о повышение размера оплаты труда, оплате сверхурочных работ в соответствии с положениями, документами и распоряжениями, регламентирующими систему оплаты труда сотрудников Фирмы.
2. Докладывать вышестоящему руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.
3. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.
4. Запрашивать лично или по поручению руководства от структурных подразделений и сотрудников отчеты и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
5. Требовать от руководителя отдела оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.
6. Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

**V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ.
2. За совершение в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ.
3. За причинение материального ущерба и ущерба деловой репутации Фирмы– в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством РФ.

Приложение 5

КАРТА

фотографии рабочего времени № 11

Фамилия, имя, отчество Денисов Виктор Сергеевич

Специальность

Профессия 24051 Менеджер (в торговле)

(код, наименование)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Что наблюдалось | Текущее время, ч., мин. | Продолжи-тельность, мин | Наименование вредного фактора |
| 1 | Приход на работу | 9.00- 9.05 | 5 |  |
| 2 | Планерка | 9.05-9.20 | 15 |  |
| 3 | Проверка электронной почты, составление ответов на письма | 9.20-10.00 | 40 |  |
| 4 | Личные надобности | 10.00-10.15 | 15 |  |
| 5 | Контакты с клиентами, телефонные переговоры | 10.15 – 12.00 | 105 |  |
| 6 | Встречи с клиентами, партнерами | 12.00-13.00 | 60 |  |
| 7 | Обеденный перерыв | 13.00-14.00 | 60 |  |
| 8 | Проверка электронной почты, составление ответов на письма | 14.00-14.40 | 40 |  |
| 9 | Составление заявок на покупку товара | 14.40 – 15.20 | 40 |  |
| 10 | Организация транспортировки товаров | 15.20 – 16.00 | 40 |  |
| 11 | Получение отчета о деятельности склада, подготовка распоряжений по проведению инвентаризации | 16.00 – 16.30 | 40 |  |
| 12 | Прием и обработка заказов клиентов, оформление необходимых документов, связанных с отгрузкой продукции для клиентов | 16.30 – 18.00 | 90 |  |

Итого: 540 мин.

1. Подготовительно-заключительное время 20 мин 3,7 % рабочего времени

2. Переписка с клиентами 80 мин 14,8 %

3. Работа с клиентами: 165 мин. 30,5 %

- телефонные переговоры 105 19,4 %

- личные встречи 60 11,1 %

4. Прием и обработка заказов, составление заявок 130 мин. 24 %

5. Управление логистикой: 80 мин. 14,8 %

- работа со складом 40 мин 7,4 %

- организация транспортировки грузов 40 мин 7,4 %

6. Время перерывов в работе 75 мин. 13, 9%

100 %

Подпись исполнителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись руководителя структурного подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 6

Форма опроса относительно должностных обязанностей № 1

*Заполняется*

*руководителем*

ФИО: Денисов Виктор Сергеевич

Должность: Менеджер по торговле

Возраст: 31 год

Структура подчинения: прямое подчинение генеральному директору

Общий стаж работы (лет): 10 лет

Кому подчиняется: генеральному директору

Кол-во сотрудников в подчинении: 3

Стаж работы в ООО «Шар» (лет): 4 года

*1. Какие должностные обязанности должен выполнять специалист*

а. Поиск клиентов;

б. Проведение переговоров с клиентами, заключение договоров;

в. Ведение отчетной и контрольной документации;

г. Ведение закупочной деятельности;

д. Поиск поставщиков;

е. Управление материальными запасами.

ж. Организация складской деятельности.

з. Организация таможенного оформления и растаможивания товаров.

и. Размещение заказов на поставку материалов, сырья, оборудования.

2. Оценка выполнения должностных обязанностей 1 2 **3** 4 5

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 6 (продолжение)

Форма опроса относительно должностных обязанностей № 2

*Заполняется*

*специалистом*

ФИО: Денисов Виктор Сергеевич

Должность: Менеджер по торговле

Возраст: 31 год

Структура подчинения: прямое подчинение генеральному директору

Общий стаж работы (лет): 10 лет

Кому подчиняется: генеральному директору

Кол-во сотрудников в подчинении: 3

Стаж работы в ООО «Шар» (лет): 4 года

1. Какие должностные обязанности должен выполнять специалист

а. Ведение переписки с клиентами;

б. Составление заявок на покупку сырья, материалов;

в. Составление заявок для клиентов;

г. Ведение переговоров с клиентами;

д. Ведение закупочной деятельности;

е. Управление логистикой как дополнительная оплачиваемая обязанность;

ж. Управление запасами, ведение складской деятельности за дополнительную оплату.

2. Оценка выполнения должностных обязанностей 1 2 3 4 **5**

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 7

**Должностная инструкция водителя**

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Фамилия И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_ г.

1. **Общие положения**

1.1. Водитель относится к категории технических исполнителей.

1.2. Водитель назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании.

1.3. Водитель подчиняется непосредственно генеральному директору / руководителю структурного подразделения компании.

1.4. На время отсутствия водителя его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.

1.5. На должность водителя назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: права категории В, стаж вождения от 2 лет.

1.6. Водитель должен знать:

- Правила дорожного движения, штрафные санкции за их нарушение;

- основные технические характеристики и общее устройство автомобиля, назначение, устройство, принцип действия, работу и обслуживание агрегатов, механизмов и приборов автомобиля;

- правила содержания автомобиля, ухода за кузовом и салоном, поддержания их в чистоте и благоприятном для длительной эксплуатации состоянии;

- признаки, причины и опасные последствия неисправностей, возникающих в процессе эксплуатации автомобиля, способы их обнаружения и устранения;

- порядок проведения технического обслуживания автомобилей.

1.7. Водитель руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;

- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;

- приказами и распоряжениями руководства;

- настоящей должностной инструкцией.

2. **Должностные обязанности водителя**

Водитель выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Обеспечивает своевременную подачу автомобиля.

2.2. Обеспечивает технически исправное состояние закрепленного за водителем автомобиля.

2.3. Принимает меры по сохранности автомобиля и имущества, находящегося в нем: не оставляет автомобиль без присмотра, в обязательном порядке ставит автомобиль на сигнализацию при любых случаях выхода из салона, блокирует во время движения и стоянки все двери автомобиля.

2.4. Осуществляет вождение автомобиля, максимально обеспечивающее сохранность жизни и здоровья пассажиров и технически исправное состояние самого автомобиля.

2.5. Следит за техническим состоянием автомобиля, выполняет самостоятельно необходимые работы по обеспечению его безопасной эксплуатации (согласно инструкции по эксплуатации).

2.6. Своевременно проходит техническое обслуживание в сервисном центре и технический осмотр.

2.7. Содержит двигатель, кузов и салон автомобиля в чистоте, защищает их предназначенными для этого соответствующими средствами ухода за теми или иными поверхностями.

2.8. Не употребляет перед или в процессе работы алкоголь, психотропные, снотворные и другие средства, снижающие внимание, реакцию и работоспособность организма человека.

2.9. Перед выездом четко прорабатывает маршрут следования, согласовывает его со старшим группы и непосредственным руководителем.

2.10. Ведет путевые листы, отмечая маршруты следования, пройденный километраж, расход топлива.

2.11. По окончании рабочего дня оставляет вверенный ему автомобиль на охраняемой стоянке/ гараже.

2.12. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

**3. Права водителя**

Водитель имеет право:

3.1. Требовать от пассажиров соблюдения Правил дорожного движения (пристегиваться ремнем безопасности, осуществлять посадку и высадку в разрешенных для этого местах и т.д.).

3.2. Получать информацию в объеме, необходимом для решения поставленных задач.

3.3. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы, а также направленные на повышение безопасности и безаварийности эксплуатации автомобиля.

3.4. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании.

3.5. Принимать решения в пределах своей компетенции.

**4. Ответственность водителя**

Водитель несет ответственность:

4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.

4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Приложение 8

КАРТА

фотографии рабочего времени № 13

Фамилия, имя, отчество Загорный Иван Константинович

Специальность

Профессия 11442 Водитель автомобиля (Газ 3309)

(код, наименование)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Что наблюдалось | Текущее время, ч, мин | Продолжи-тельность, мин | Наименование вредного фактора |
| 1 | Получение задания, проверка технического состояния автомобиля | 8.30-9.00 | 30 |  |
| 2 | Выезд и управление автомобилем при доставке груза | 9.00-10.15 | 75 | Шум, вибрация |
| 3 | Возвращение на производство под загрузку автомобиля продукцией | 10.15-11.30 | 75 | Шум, вибрация |
| 4 | Личные надобности | 11.30-11.45 | 15 |  |
| 5 | Загрузка автомобиля продукцией | 11.45-12.15 | 30 |  |
| 6 | Выезд и управление автомобилем при доставке груза | 12.15-13.10 | 55 | Шум, вибрация |
| 7 | Обеденный перерыв | 13.10-13.40 | 30 |  |
| 8 | Получение сырья и транспортировка его на производство | 13.40-15.35 | 115 | Шум, вибрация |
| 9 | Личные надобности | 15.35-15.50 | 15 |  |
| 10 | Возвращение в гараж | 15.50-16.50 | 60 |  |
| 11 | Сдача путевых документов | 16.50-17.00 | 10 |  |

Итого: 480 мин.

1. Подготовительно-заключительное время, Тп.з. 30 мин 6,3 % рабочего

времени

2. Время обслуживания рабочего места, Торг. 10 мин 2,1 %

3. Оперативное время, Топ.

- управление автомобилем 320 мин 66,6 %

- другие функциональные обязанности 90 мин 18,7 %

4. Время перерывов в работе, Тпер.:

- регламентированные перерывы 30 мин 6,3 %

- нерегламентированные перерывы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

100 %

Подпись исполнителя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись руководителя структурного подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 9

Форма опроса относительно должностных обязанностей № 1

*Заполняется*

*руководителем*

ФИО: Загорный Иван Константинович

Должность: Водитель

Возраст: 43 года

Структура подчинения: отдел торговли

Общий стаж работы (лет): 23 года

Кому подчиняется: менеджеру по торговле

Кол-во сотрудников в подчинении: 0

Стаж работы в ООО «Шар» (лет): 2 года

*1. Какие должностные обязанности должен выполнять специалист*

а. Обеспечение своевременного обслуживания автомобиля компании;

б. Обеспечение автомобиля в сохранности и надлежащем состоянии;

в. Осуществление маршрута следования, доставка товаров клиентам;

г. Разгрузка товаров в магазинах клиентов;

д. Доставка грузов на склад;

е. Ведение путевых листов.

*2. Оценка выполнения должностных обязанностей 1 2* ***3*** *4 5*

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 9 (продолжение)

Форма опроса относительно должностных обязанностей № 2

*Заполняется*

*специалистом*

ФИО: Загорный Иван Константинович

Должность: Водитель

Возраст: 43 года

Структура подчинения: отдел торговли

Общий стаж работы (лет): 23 года

Кому подчиняется: менеджеру по торговле

Кол-во сотрудников в подчинении: 0

Стаж работы в ООО «Шар» (лет): 2 года

*1. Какие должностные обязанности должен выполнять специалист*

а. Обеспечение своевременного обслуживания автомобиля компании;

б. Обеспечение автомобиля в сохранности и надлежащем состоянии;

в. Осуществление маршрута следования, доставка товаров клиентам;

г. Доставка грузов на склад;

д. Ведение путевых листов.

е. Своевременное прохождение техосмотра

*2. Оценка выполнения должностных обязанностей 1 2 3 4* ***5***

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 9 (продолжение)

Форма опроса относительно должностных обязанностей № 3

*Заполняется*

*директором*

ФИО: Загорный Иван Константинович

Должность: Водитель

Возраст: 43 года

Структура подчинения: отдел торговли

Общий стаж работы (лет): 23 года

Кому подчиняется: менеджеру по торговле

Кол-во сотрудников в подчинении: 0

Стаж работы в ООО «Шар» (лет): 2 года

*1. Какие должностные обязанности должен выполнять специалист*

а. Обеспечение своевременного обслуживания автомобиля компании;

б. Обеспечение автомобиля в сохранности и надлежащем состоянии;

в. Осуществление маршрута следования, доставка товаров клиентам;

г. Разгрузка товаров в магазинах клиентов;

д. Доставка грузов на склад;

е. Ведение путевых листов.

ж. Своевременное прохождение техосмотра

*2. Оценка выполнения должностных обязанностей 1 2 3* ***4*** *5*

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 10

Инструкция заведующего хозяйством

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ООО «Шар» |  | УТВЕРЖДАЮ | | |
| (наименование организации) |  |  |  |  |
|  |  | Анищенко Л.П. |  |  |
| ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ |  | (генеральный директор) | | |
|  |  |  | | |
| 15.10.2010 № 02 |  |  |  |  |
|  |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
| Заведующему хозяйством |  | 00.00.0000 | | |

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Заведующего хозяйством.

1.2. Заведующий хозяйством назначается на должность и освобождается от должности в

установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора.

1.3. Заведующий хозяйством подчиняется непосредственно Генеральному директору.

1.4. На должность Заведующего хозяйством назначается лицо, имеющее среднее или

среднее специальное образование и стаж работы по специальности не менее 1 (одного) года.

1.5. Заведующий хозяйством должен владеть компьютером на уровне уверенного

пользователя, в том числе уметь пользоваться компьютерными программами учета материальных ценностей.

1.6. Заведующий хозяйством должен знать:

- законы, постановления, распоряжения, приказы, другие нормативные и руководящие акты, касающиеся административно-хозяйственного обслуживания;

- структуру предприятия, учреждения, организации и перспективы ее развития;

- порядок ведения табельного учета;

- средства связи, вычислительной и организационной техники;

- порядок и сроки составления отчетности;

- средства механизации ручного труда;

- порядок приобретения оборудования, мебели, инвентаря, канцелярских принадлежностей и оформления расчетов за услуги;

- основы экономики, организации труда, производства и управления;

- законодательство о труде;

- Правила внутреннего трудового распорядка;

- правила и нормы охраны труда;

- правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

1.7. Заведующий хозяйством должен обладать организаторскими способностями,

коммуникабельностью, должен быть энергичен и позитивно настроен.

1.8. В период временного отсутствия Заведующего хозяйством его обязанности возлагаются на начальника производства.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Заведующий хозяйством:

2.1.1. Обеспечивает хозяйственное обслуживание и надлежащее состояние в соответствии с правилами и нормами производственной санитарии и противопожарной защиты производственных зданий и помещений предприятия, а также контроль за исправностью оборудования (лифтов, освещения, систем отопления, вентиляции и др.).

2.1.2. Принимает участие в разработке планов текущих и капитальных ремонтов основных

фондов (зданий, систем водоснабжения, воздухопроводов и других сооружений), составлении смет хозяйственных расходов.

2.1.3. Организует проведение ремонта помещений, осуществляет контроль за качеством

выполнения ремонтных работ.

2.1.4. Обеспечивает подразделения предприятия, учреждения, организации мебелью, хозяйственным инвентарем, средствами механизации инженерного и управленческого труда, осуществляет наблюдение за их сохранностью и проведением своевременного ремонта.

2.1.5. Контролирует рациональное расходование материалов и средств, выделяемых для

хозяйственных целей.

2.1.6. Руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке помещений

предприятия и прилегающей территории, праздничному художественному оформлению

помещений.

2.1.7. Обеспечивает выполнение противопожарных мероприятий и содержание в исправном состоянии пожарного инвентаря.

2.1.8. Следит за санитарным состоянием помещений предприятия (торговых залов, прочих

помещений) и прилегающей территории.

2.1.9. Принимает меры по своевременной обработке помещений от бытовых насекомых,

грызунов, пр.

2.1.10. Организует своевременный вывоз макулатуры, прочих отходов.

2.1.11. Организует хранение, обеспечивает сохранность инвентаря и прочего имущества

предприятия в соответствии со своими функциональными обязанностями, ведет учет и составляет отчеты о сохранности и состоянии инвентаря и прочего имущества.

2.1.12. Производит инвентаризацию, списание малоценных и быстроизнашивающихся

предметов.

2.1.13. Своевременно обеспечивает работников предприятия канцелярскими

принадлежностями, расходными материалами к хозяйственно-бытовой и оргтехнике, предметами хозяйственного обихода, спецодеждой, инструментами.

2.1.14. Контролирует своевременное закрытие всех хозяйственных помещений предприятия.

2.1.15. Исполняет распоряжения и приказы администрации предприятия.

2.1.16. Соблюдает сам и контролирует соблюдение работниками трудовой и

производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены, требований противопожарной безопасности, гражданской обороны.

2.1.17. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.

2.1.18. Информирует руководство об имеющихся недостатках в работе предприятия,

принимаемых мерах по их ликвидации.

3. ПРАВА

3.1. Заведующий хозяйством имеет право:

3.1.1. Давать распоряжения и указания и предпринимать соответствующие действия по

устранению причин, создавших конфликтную ситуацию.

3.1.2. Вносить предложения администрации предприятия по улучшению работы,

относящейся к функциональным обязанностям Заведующего хозяйством и всего предприятия в целом.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1. Заведующий хозяйством несет ответственность:

4.1.1. За невыполнение своих функциональных обязанностей.

4.1.2. За недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и

поручений, нарушение сроков их исполнения.

4.1.3. За невыполнение приказов, распоряжений Генерального директора.

4.1.4. За нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной

безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.1.5. За разглашение коммерческой тайны.

4.1.6. За несохранность, порчу, недостачу материальных ценностей в соответствии с заключенным с Заведующим хозяйством договором о полной материальной ответственности.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Заведующего хозяйством определяется в соответствии с Правилами

внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

С инструкцией ознакомлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (Ф.И.О.)

подпись Ф.И.О.

"\_\_\_"\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ г.