

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой УЧР
_____ / И. П. Воронцова /
«____» _____ 2021г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.03 Управление персоналом
**Совершенствование организации труда основного персонала
товарищества собственников жилья**

Руководитель _____ старший преподаватель А.Н. Поздеев
подпись, дата

Выпускник _____ Ю.П. Лезвина
подпись, дата

Нормоконтролер _____ А.Н. Поздеев
подпись, дата

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование организации труда основного персонала товарищества собственников жилья» содержит 72 страницы текстового документа, 10 таблиц, 4 иллюстрации, 49 использованных источников.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА, ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА, УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА, СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, ЖКХ, ТОВАРИЩЕСТВО СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования – практика управления персоналом организации ТСЖ «Водолей»

Цель работы – разработать комплекс предложений по совершенствованию организации труда основного персонала на примере организации ТСЖ «Водолей».

В результате проведения исследования было уточнено понятие организации труда, определены основные элементы организации труда и направления её совершенствования. В ходе работы были выявлены особенности организации труда исследуемой компании, изучены успешные практики совершенствования организации труда. Были также определены нормативные критерии оценки организации труда и проведена непосредственная оценка уровня организации труда с точки зрения выявленных критериев.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений, как в рамках элементов организации труда, так и в рамках функций управления персоналом, направленных на сокращение потерь рабочего времени основного персонала исследуемой организации.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические основы организации труда персонала | 6 |
| 1.1 Организация труда: понятие, элементы, направления совершенствования ... | 6 |
| 1.2 Нормативные критерии: уровень организации труда | 16 |
| 1.3 Факторы внешней и внутренней среды, определяющие особенности организации труда..... | 22 |
| 1.4 Анализ практики совершенствования организации труда в жилищно-коммунальной сфере..... | 24 |
| 2 Анализ и оценка состояния организации труда ТСЖ «Водолей» | 34 |
| 2.1 Организационно-управленческая характеристика ТСЖ «Водолей» | 34 |
| 2.2 Анализ и оценка уровня организации труда основного персонала ТСЖ «Водолей» | 45 |
| 3 Рекомендации по совершенствованию организации труда ТСЖ «Водолей» . | 50 |
| 3.1 Рекомендации по совершенствованию в рамках элементов организации труда персонала..... | 50 |
| 3.2 Рекомендации по совершенствованию организации труда в рамках функций управления персоналом | 55 |
| Заключение | 65 |
| Список использованных источников | 67 |

ВВЕДЕНИЕ

Каждая организация нуждается в эффективном управлении, без которого невозможно достичь успеха в результатах работы. Сложность состоит в грамотном объединении людей в группы с учетом разных интересов и способностей. Чем больше людей в объединении и чем разнообразней их труд, тем выше необходимость в определенной стратегии, подходе при управлении персоналом. Организация труда является одной из основных составляющих управления персоналом и представляет собой систему взаимодействия человека с основными материальными элементами процесса труда, в состав которых входят работники, предметы труда и средства производства [3]. Главной задачей организации труда является создание условий для повышения эффективности, производительности деятельности предприятия.

Таким образом, актуальность темы работы заключается в том, что основанная на современных подходах рациональная организация труда основного персонала позволит снизить непроизводительные затраты рабочего времени и в целом повысить эффективность работы организации.

Также планах организации на текущий год расширить зону своих работ – взять на обслуживание еще один дом, желающий присоединиться к ТСЖ «Водолей». Цель организации в данных условиях – оптимизировать трудовые процессы в организации, интенсифицировать трудовую деятельность без увеличения численности персонала.

Цель работы – разработать комплекс предложений по совершенствованию организации труда основного персонала ТСЖ «Водолей».

Задачи:

- уточнить понятие организации труда, определить её составляющие и направления совершенствования;
- определить нормативные критерии оценки организации труда компании;
- оценить уровень организации труда основного персонала ТСЖ «Водолей»;

- предложить совокупность мер по организации труда основного персонала ТСЖ «Водолей».

Объект исследования – практика управления персоналом организации ТСЖ «Водолей»

Предмет исследования – организация труда основного персонала ТСЖ «Водолей»

Структура работы включает в себя введение, три главы, содержащие 8 параграфов, заключение, список использованных источников.

1 Теоретические основы организации труда персонала

1.1 Организация труда: понятие, элементы, направления совершенствования

Организация труда, согласно современному экономическому словарю [39] – это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы. Включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение и кооперацию, методы, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест, их обслуживание и необходимые условия труда.

Существует 2 основных подхода к рассмотрению организации труда персонала : атрибутивный (организация труда как система) и функциональный (организация труда как функция). Атрибутивный подход раскрывает понятие организации труда как системы, со всеми присущими ей признаками и свойствами, а также имеющей определенный фиксированный набор элементов, между которыми существует устойчивая взаимосвязь, обеспечивающая выполнение определенной цели. При функциональном подходе организация труда рассматривается как процесс осуществления деятельности по управлению трудом, в которую входит изменение, совершенствование системы организации труда и т.д.

Так, следует рассмотреть определения организации труда, данные различными авторами, и выявить, какое в большей степени подходит для исследуемой компании. Далее в таблице 1 собраны несколько определений организации труда, данные авторами.

Таблица 1 – Трактовки термина «организация труда»

| Автор | Определение организации труда |
|----------------|--|
| Рофе А.И. [40] | определенный порядок осуществления трудового процесса, образующий способ взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности |

Окончание таблицы 1

| | |
|--------------------|---|
| Бухалков М. И. [6] | система взаимодействия человека с основными материальными элементами процесса труда, в состав которых входят работники, предметы труда и средства производства |
| Асалиев А. М. [2] | совокупность организационных отношений и организационных связей между работниками и средствами производства и работников друг с другом, обеспечивающая определенный порядок протекания трудового процесса, характер функционирования рабочей силы и средств производства и определенную эффективность трудовой деятельности |
| Туровец О. Г. [46] | система научно обоснованных мер, направленных на создание условий для оптимального функционирования рабочей силы в производственном процессе, способствующих достижению наивысшей производительности труда и интенсивного развития производства |

Все перечисленные трактования объединены тем, что в большей мере они отражают термин организации труда как системы, а не процесса.

Так, на основании определений термина под авторством Рофе А. И. и Туровец О. Г. было выведено авторское определение. Организация труда – это система научно обоснованных мер, направленных на создание условий для эффективного функционирования рабочей силы в производственном процессе, способствующих достижению поставленных целей трудовой деятельности.

Для уточнения состава элементов организации труда был проведен анализ 10 подходов различных авторов к содержанию организации труда.

Таблица 2 – Подходы различных авторов к содержанию организации труда

| Автор | Рофе А. И. [40] | Бухалков М. И. [6] |
|----------------------------|---|---|
| Элементы организации труда | 1 Разделение труда 2 Кооперация труда 3 Организация рабочего места 4 Организация обслуживания рабочего места 5 Приемы и методы труда 6 Установление норм затрат труда 7 Создание благоприятных условий труда 8 Подбор, подготовка и повышение квалификации работников 9 Оплата и материальное стимулирование труда 10 Планирование, учет и анализ труда 11 Дисциплина труда | 1 Рациональное разделение и кооперация труда 2 Подготовка и повышение квалификации кадров 3 Совершенствование организации и обслуживания рабочих мест 4 Внедрение передовых приемов и методов труда; 5 Нормирование труда 6 Улучшение условий труда 7 Соблюдение трудовой и производственной дисциплины |

Продолжение таблицы 2

| Автор | Туровец О. Г. [46] | Бычин В. Б. [7] |
|----------------------------|--|---|
| Элементы организации труда | 1 Разделение и кооперация труда 2 Расположение и обслуживание рабочих мест 3 Проектирование трудовых процессов 4 Обоснование трудовых нормативов и норм 5 Нормализация условий и интенсивности труда 6 Освоение трудовых процессов и норм труда 7 Экономическая оценка затрат и результатов труда 8 Соблюдение трудовой и производственной дисциплины и регламента работы 9 Мотивация и стимулирование повышения продуктивности труда 10 Разработка системы управления трудовыми процессами | 1 Разделение и кооперация труда 2 Организация рабочих мест 3 Разработка приемов и методов труда 4 Создание благоприятных условий труда 5 Установления меры (нормы) труда 6 Организация вознаграждения персонала 7 Организация подбора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации, расстановки работников 8 Поддержание дисциплины труда |
| Автор | Асалиев А. М. [2] | Пашуто В. П. [37] |
| Элементы организации труда | 1 Разделение и кооперация труда 2 Организация рабочих мест 3 Разработка приемов и методов труда 4 Создание благоприятных условий труда 5 Установление меры (нормы) труда 6 Организация вознаграждения персонала 7 Организация подбора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации, расстановки работников 8 Поддержание дисциплины труда | 1 Разработка рациональных форм разделения и кооперации труда 2 Организация рабочих мест 3 Обслуживание рабочих мест 4 Оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда 5 Создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха 6 Аттестация и рационализация рабочих мест 7 Нормирование труда |
| Автор | Маслова В. М. [49] | Кибанов А. Я. [21] |
| Элементы организации труда | 1 Разделение и кооперация труда 2 Организация рабочих мест 3 Разработка и применение рациональных приемов и методов труда 4 Установление меры труда (нормирование) 5 Всестороннее развитие личности и создание благоприятного психологического климата в коллективе | 1 Разработка рациональных форм разделения и кооперации труда 2 Улучшение организации рабочих мест и их обслуживания 3 Рационализация приемов и методов труда 4 Улучшение условий труда 5 Совершенствование нормирования труда 6 Развитие мер материального и морального стимулирования |

Окончание таблицы 2

| | | |
|----------------------------|--|--|
| | 6 Рациональная организация материального и морального стимулирования высокопроизводительного труда 7 Подбор, расстановка, переподготовка и повышение квалификации кадров | 7 Укрепление трудовой дисциплины |
| Автор | Леженкина Т. И [23] | Гершанок О. А. [11] |
| Элементы организации труда | 1 Разделение и кооперация труда 2 Организация трудовых процессов 3 Нормирование труда 4 Организация рабочих мест 5 Условия труда 6 Режимы труда и отдыха 7 Подбор, подготовка и повышение квалификации кадров 8 Стимулирование труда 9 Социально-трудовые отношения 10 Дисциплина труда | 1 Разделение и кооперация труда 2 Организация рабочих мест 3 Обслуживание рабочих мест 4 Приемы и методы труда 5 Нормирование труда 6 Оплата труда 7 Затраты рабочего времени 8 Условия труда 9 Дисциплина труда |

Анализ различных подходов к определению элементов организации труда позволил выявить ключевые элементы с точки зрения данной работы. Так, практически все авторы выделили такие элементы как: разделение и кооперация труда, приемы и методы труда, организация оснащения и обслуживания рабочих мест, создание благоприятных условий труда, стимулирование (оплата) труда, дисциплина труда. Однако, на авторский взгляд, в рамках данной работы стимулирование труда является несколько расширенным представлением организации труда и данный элемент не будет включен в общий перечень.

Так, на основании приведённых данных была составлена следующая схема (рисунок 1), содержащая в себе основные элементы организации труда, относящиеся к данной работе.

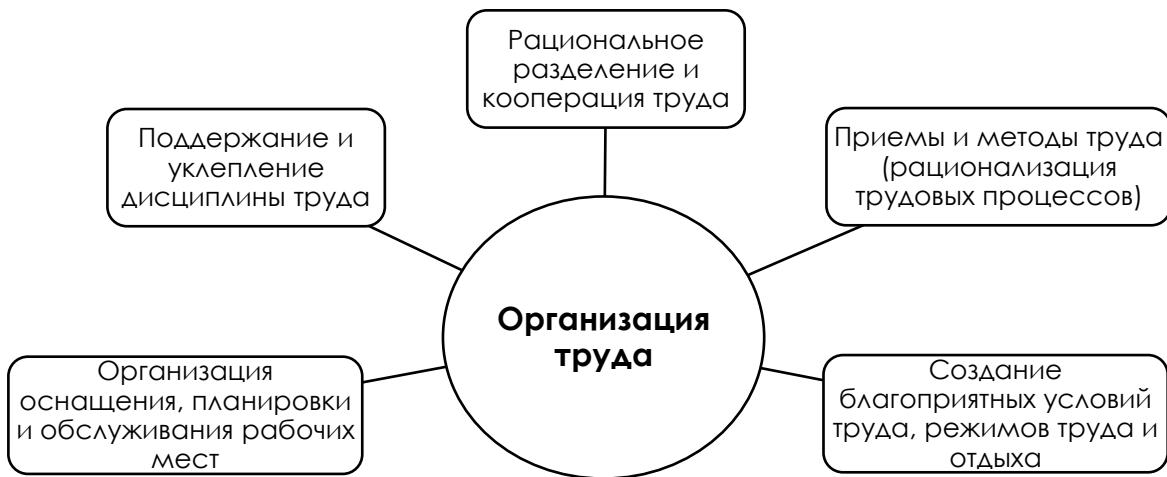


Рисунок 1 – Элементы организации труда

Далее о следует описать подробнее каждый элемент организации труда и возможные пути его совершенствования.

1 Рациональное разделение и кооперация труда

Разделение и кооперация труда являются исходным пунктом организации любого труда, они неразрывно связаны между собой.

Разделение труда [36] – деление трудового процесса на части, каждая из которых выполняется группой работников, объединенных по каким-либо общим функциональным, профессиональным или квалификационным признакам. Так, при разделении труда в организации происходит обособление видов трудовой деятельности работников, для каждого из которых (а также для групп, образующих подразделения) устанавливаются определенные функции, обязанности, сферы действия.

Основными формами разделения труда являются: функциональное, профессиональное, квалификационное, технологическое.

Кооперация труда является следствием разделения труда на предприятии, и неразрывно с ним связана. Кооперацию труда рассматривают как систему производственной взаимосвязи работников при осуществлении трудового процесса и их взаимодействие в подразделении и на предприятии [14; 40].

Кооперация труда может осуществляться различными способами:

- по территориальному признаку – межцеховая, внутрицеховая (или межучастковая), внутриучастковая (или межбригадная), внутрибригадная коопeração. Формы территориального разделения могут иметь иные названия в зависимости от структурного деления на отдельно взятом предприятии.

- по видовому признаку – (аналогично формам разделения труда) функциональная, профессиональная, квалификационная, технологическая коопeração труда.

Совершенствование разделения и коопeration труда преследует такие взаимосвязанные цели, как повышение производительности труда, облегчение труда, повышение его содержательности [11]. Для проведения последовательной работы по совершенствованию сначала следует проанализировать и усовершенствовать разделение труда в организации, а уже после этого разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию коопeration труда.

Совершенствование разделения труда может быть осуществлено разными способами, в зависимости от конкретных особенностей предприятия, его масштабов, формы организации производства, квалификации работников. Так, на практике может использоваться совмещение профессий и функций для сотрудников, расширение зон обслуживания. Совмещение профессий позволяет сотруднику в незанятое рабочее время выполнять работы, относящиеся к другим профессиям. При совмещении функций работник выполняет наряду со своими обязанностями по профессии частично выполняет работы (функции), относящиеся к другой профессии. Важно отметить, что совмещение двух функций одним работником является рациональным только в том случае, когда время активной занятости по основной профессии составляет приблизительно 50% общего сменного рабочего времени [41].

Расширение зон обслуживания предполагает совмещение работ в границах одной профессии. Таким способом возможно высвободить работников, чей рабочий день мало загружен, повысить содержательность труда, и в целом достигнуть улучшения использования рабочего времени.

Если при анализе организации труда на предприятии были выявлены проблемы, связанные с дублированием функций персонала, или когда кто-то из сотрудников выполняет чужую работу, то необходимо выполнить перераспределение и уточнение функций с целью ликвидации подобных недочетов, возможно также проведение ротации персонала. Важно зафиксировать обновленный функционал в новых должностных инструкциях и иных ЛНА организации, отвечающих за организацию труда. Для повышения эффективности кооперации целесообразно внедрять прогрессивные формы и виды бригадной организации труда.

2 Приемы и методы труда (рационализация трудовых процессов)

Приемы и методы труда – способы осуществления необходимых трудовых функций. Приемы и методы труда являются инструментом рационализации трудовых процессов на предприятии. Приемы и методы труда включают в себя набор действий, движений с определенными характеристиками, последовательностью и временными затратами. Крайне важно обеспечить в организации максимально эффективные методы и приемы труда.

Следует выделить несколько подходов к рационализации трудового процесса посредством рационализации приемов и методов труда:

- выявление и установление оптимального состава и последовательности действий в каждой выполняемой операции работника, исключение лишних движений, приемов;
- оптимизация характеристик выполнения действий и движений посредством сокращения времени выполнения, изменения сложности действий и т.д.;
- максимальное использование по времени оборудования в автоматическом режиме, позволяющее параллельно выполнять ручные работы;
- внедрение оптимальной планировки рабочего места, позволяющей исключить движения, замедляющие выполнение заданных работ и обеспечить удобство, скорость, качество работы и облегчить труд.

После выявления эталонных действий и приемов, объединенных в метод труда, они должны быть зафиксированы в специальных документах – картах организации труда, картах приемов и методов труда, в инструкционных и технологических картах [40]. Кроме того, сотрудников следует научить рациональным приемам труда, в этом может помочь производственный инструктаж

3 Поддержание и укрепление дисциплины труда

Российское законодательство [44] определяет дисциплину труда в ст. 189 ТК РФ как обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом РФ, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами работодателя. Данный элемент организации труда как система мероприятий и средств по установлению, соблюдению и обеспечению внутреннего трудового распорядка необходим при осуществлении совместной трудовой деятельности.

Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают методы убеждения и принуждения [40]. Убеждение здесь следует понимать как направление деятельности в регулировании общественных отношений, оно предполагает использование воспитательных мер и мер поощрения за труд. Принуждение предполагает применение мер общественного и дисциплинарного воздействия за несоблюдение установленных правил.

Трудовое законодательство РФ в статье 191 ТК РФ [44] определяет такие меры поощрения как благодарность, выдача премии, награждение ценным подарком, почетной грамотой, представление к званию лучшего по профессии. Другие поощрения могут быть установлены коллективными договорами или правилами внутреннего трудового распорядка, а также уставами и положениями о дисциплине труда в компании.

В качестве общественного способа повышения дисциплины возможно также исполнение воспитательной роли самими сотрудниками, работающими совместно в бригаде, чей труд оплачивается по конечному совместному

результату. Так, сотрудники могут стать более требовательны и сами к себе, и к своим коллегам в отношении дисциплины труда.

Принуждение предполагает применение мер общественного и дисциплинарного воздействия за несоблюдение установленных правил. Например, применение дисциплинарных взысканий – объявление замечаний, выговора, увольнение по соответствующим основаниям.

Также в качестве более жестких мер для установления должного уровня дисциплины труда следует использовать меры дисциплинарного воздействия: применение экономических санкций, привлечение к административной и материальной ответственности на основе законодательства.

4 Создание благоприятных условий труда, режимов труда и отдыха

Создание благоприятных условий труда, режимов труда и отдыха представляет собой создание условий, обеспечивающих высокую устойчивую работоспособность сотрудников на протяжении длительного времени при сохранении здоровья.

Данный элемент организации труда включает в себя минимизацию неблагоприятных факторов внешней производственной среды, оптимизацию режимов труда и отдыха, учет безопасности труда, оптимизацию темпов работ, создание благоприятной эстетической, психологической рабочей среды.

Для совершенствования условий труда возможно осуществление следующих мер:

- создание на рабочем месте сотрудников санитарно-гигиенических условий, максимально приближенных к нормам (освещение, влажность, температура и чистота воздуха, уровень шума и вибраций);
- оптимизация темпа работы, монотонности, напряжения внимания, затрат физических усилий посредством механизации, детализации либо укрупнения операций в рабочем процессе, изменения принципов разделения и кооперации труда;

- равномерное распределение обязанностей, формирование рабочих групп по принципам психологической совместимости для совершенствования психологических условий труда;
- эстетизация рабочей среды: создание рационального архитектурно-планировочного решения, цветового оформления интерьера;
- изменение/внедрение регламентированных перерывов сообразно динамике утомляемости работников.

5 Организация оснащения, планировки и обслуживания рабочих мест

Качественная организация рабочего места сотрудника в значительной степени влияет на его состояние в период работы, работоспособность и производительность труда.

Оснащение рабочего места предполагает обеспечение сотрудника всем необходимым для выполнения трудовых обязанностей, начиная от основного технологического оборудования, заканчивая предметами производственного интерьера. Качественное оснащение рабочего места предполагает снабжение необходимым оборудованием (технологическим, транспортным, контрольным), а также технологической (приспособления, инструменты и приборы для контроля технологического процесса) и организационной оснасткой (производственная мебель, подъемно-транспортные приспособления, средства сигнализации, связи и информации; канцелярские принадлежности, средства уборки рабочего места и ухода за оборудованием, приспособления по безопасности труда и улучшению его условий), что в совокупности обеспечит эффективность использования средств и предметов, приемов и методов труда.

Планировка рабочего места – размещение рабочих мест (внешняя планировка) и предметов их оснащения (внутренняя планировка), с учетом удобства, эргономики и безопасности. Рациональная планировка рабочего места предполагает размещение всех материальных элементов производства в соответствии с принципами экономии производственной площади и движений. Кроме того, средства технологической и организационной оснастки должны

размещаться на постоянном месте. Необходимо также, чтобы имелось достаточное пространство для выполнения производственных функций.

Обслуживание рабочего места можно рассматривать как комплекс мероприятий по регламентации обслуживания (определение объемов, сроков, норм обслуживания) и его персонификации (за кем закреплены исполнительские обязанности) рабочего места, сообразно необходимости. Проектирование рациональных систем обслуживания рабочих мест сводится к установлению регламента обслуживания, профессионального состава обслуживающего персонала, оснащению и организации рабочих мест вспомогательных рабочих, обеспечению их технической документацией, расчету нормативов обслуживания. [41]

Так, целью совершенствования организации и обслуживания рабочего места является создание таких условий, при которых повышение производительности труда не сопровождалось бы увеличением нервных и физических затрат исполнителя.

1.2 Нормативные критерии: уровень организации труда

Важной особенностью организации труда на предприятии является подвижность, изменчивость системы отношений работников между собой, а также самих работников со средствами производства. Крайне важно держать под контролем эти отношения, поскольку именно они влияют на общую эффективность деятельности предприятия. Понимание того, насколько значительное место организация труда занимает по отношению к результативности предприятий, определило тенденцию к разработке методов количественной оценки уровня организации труда.

Это связано с тем, что качественная оценка состояния организации труда, отражаемая посредством субъективных ее характеристик, уже не отвечает возросшим требованиям к показателям эффективности производства.

Количественная оценка уровня организации труда обеспечивает решение следующих задач [40]:

- выявляются резервы роста эффективности деятельности за счет организационных факторов;
- определяются направления совершенствования организации труда путем выявления тех ее элементов, которые снижают общий уровень организации;
- проводятся сравнения состояния организации труда между разными подразделениями на определенную дату или в одном подразделении за разные периоды времени для решения вопросов о стимулировании подразделений по данному критерию;
- создаются условия для мобилизации творческой активности персонала на повышение эффективности деятельности за счет повышения уровня организации труда.

Оценка уровня организации труда представляет собой процесс определения того, насколько рационально используется в данных конкретных условиях производства человеческий труд. Многое здесь зависит от выбранных для анализа показателей, по которым можно оценить как фактическое состояние организации труда предприятия, так и эффективность проводимых мероприятий.

Согласно А. И. Рофе [40], один из подходов к установлению фактического уровня организации труда складывается из нескольких последовательных ходов:

- 1) определяются уровни частных коэффициентов организации труда (показатели достигнутого уровня решений по каждому элементу организации труда: разделению и кооперации труда, организации рабочих мест, приемам и методам труда и т.д.);
- 2) на основе частных коэффициентов определяется обобщающий показатель уровня организации труда в подразделении;
- 3) на основе рассчитанных показателей выводится общий показатель уровня организации труда на предприятии.

Методы оценки уровня организации труда меняют свое содержание и развиваются со временем. Так, одной из первых методик количественной оценки

уровня организации труда считается методика, появившаяся и апробированная в начале 60-х гг. на предприятиях Свердловской области и Рыбинска [27]. Оценка проводилась с помощью обобщающего коэффициента, рассчитываемого как средняя арифметическая от 17 частных коэффициентов, отражающих различные аспекты организации труда и производства. Позднее обобщающий коэффициент измерялся не как средняя арифметическая, а как средняя геометрическая.

Также широкое распространение получила методика НИИ Труда под названием «Количественная оценка уровня организации труда, производства и управления на предприятии и в производственном объединении», созданная в 80-х гг. [11].

Такая методика базируется на расчете следующих семи частных коэффициентов с последующим расчетом обобщающего коэффициента:

Крт – коэффициент разделения труда;

Кпт – коэффициент рациональности приемов труда;

Крм – коэффициент организации рабочих мест;

Ктд – коэффициент трудовой дисциплины;

Кнт – коэффициент нормирования труда;

Кут – коэффициент условий труда;

Кз – коэффициент занятости рабочего.

Общий итоговый уровень организации труда определяется среднегеометрически, как корень n -й степени из произведения всех этих семи частных коэффициентов.

Также существует подход к оценке уровня организации труда на основе общего показателя (коэффициента), который определяется как отношение фактического рабочего времени за период к потенциальному фонду рабочего времени за этот же период. $Y_{\text{от}} = \frac{T_{\Phi}}{\Phi_{\Pi}}$, где T_{Φ} – фактическое рабочее время предприятия за период, ч., Φ_{Π} – потенциальный фонд рабочего времени, ч.

Расчет данного показателя базируется на таком положении, что все недостатки в организации труда, так или иначе, сказываются на использовании рабочего времени [45]. Так, чем ближе значение показателя к 1,0, тем более

полно использованы потенциальные резервы роста производительности труда в структурном подразделении и предприятии [18].

Так, подход к оценке организации труда на базе одного показателя представляется слишком укрупненным и не раскрывающим реальное положение дел на предприятии. Также представляется возможным создание (на базе подхода НИИ Труда) концептуального показателя, позволяющего определить уровень организации труда на конкретном предприятии.

Следует также выделить и другой, более общий и универсальный подход к оценке уровня организации труда. Так или иначе, все подходы к количественной оценке уровня организации труда объединены тем, что они базируются на выявлении эффективности использования рабочего времени, определяемого с помощью соотношения различных рабочих времен.

Основным источником данных для анализа соотношения рабочих времен и дальнейшего определения их качественных причин могут служить результаты проведения фотографии рабочего времени.

Так, метод фотографии рабочего времени позволит собрать информацию, исходя из которой возможно произвести расчет уровня организации труда, выявить структуру затрат рабочего времени, устраниТЬ потери непроизводительных затрат путем рационализации труда.

Для проведения фотографии рабочего времени может быть предусмотрена следующая классификация затрат рабочего времени:

ПЗ – Подготовительно-заключительное время

ОП – Оперативное время (время на выполнение функций, предписанных для данной должности)

СР – время выполнения случайной работы, закрепленной за другими должностями

ОМ – обслуживание рабочего места (уборка, раскладка инвентаря), подналадка инструментов и оборудования

ОТЛ – Время на отдых и личные надобности

ПНТ – Время перерывов, вызванное технологическими простоями

ПНД – Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины

Факторы, обуславливающие повышение эффективности организации труда, в первую очередь состоят в устраниении (сведении к нулю) потерь рабочего времени по причине нарушения дисциплины и причинам организационно-техническим.

Также необходимо создать условия, позволяющие соблюдать установленные нормативы времени на отдых и личные нужды, подготовительно-заключительную работу, обслуживание рабочего места. Кроме того, необходимо устранить или свести к минимуму выполнение случайной работы посредством обновления регламента работ, перераспределения функций и т.д. в зависимости от причин выполнения этой самой случайной работы.

В частности, показателями эффективности организации труда в рамках соотношения рабочих времен могут служить:

1 Удельный вес оперативного времени, рассчитываемого как отношение времени, занятого выполнением оперативной работы к сменному времени (времени наблюдения), умноженное на 100.

$$K_{оп} = \frac{ОП}{T_{см}} * 100$$

Данный показатель принято считать нормальным при значении от 80%.

2 Коэффициент использования сменного времени

$$K_{исп} = \frac{T_{пз} + T_{оп} + T_{ом} + T_{отл}}{T_{см}} * 100, \text{ где}$$

Тпз – подготовительно-заключительное время на протяжении смены

Топ – время на выполнение функций, предписанных непосредственно для данной должности

Том – время на обслуживание рабочего места

Тотл – время на отдых и личные нужды

Тсм – продолжительность смены

Данный показатель в нормативе должен равняться 100%, что будет означать максимальное использование рабочего сменного времени.

3 Фактический коэффициент загрузки работника

$$K_3 = \frac{T_{pz} + T_{op}}{T_{cm}} * 100$$

4 Коэффициент потерь по организационно-техническим причинам

$K_{ht} = \frac{T_{pnt}}{T_{cm}} * 100$, где Тпнт – потери рабочего времени по организационно-техническим причинам

5 Коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушениями трудовой дисциплины

$$K_{nd} = \frac{T_{pnd}}{T_{cm}} * 100, \text{ где } T_{pnd} – \text{потери рабочего времени в связи с нарушением}$$

трудовой дисциплины

Коэффициенты 4 и 5 в нормативном варианте должны равняться нулю.

6 Коэффициент возможного повышения производительности труда при условии устранения потерь рабочего времени

$$K_{pt} = \frac{T_{pnt} + T_{pnd}}{T_{op}} * 100$$

Далее для проведения полноценного анализа необходимо составить нормативный баланс рабочего времени, позволяющий выявить отклонения от нормы. Для этого используют специальные нормативы по подготовительно-заключительному времени, времени обслуживания рабочего места, времени на отдых и личные нужды. Исходя из полученной информации о необходимых нормах времени и фактических показателях разрабатываются мероприятия по сокращению непроизводительных потерь рабочего времени и росту оперативного времени.

Таким образом, если мы говорим об организации труда как системе, то её целью является повышение эффективности использования рабочего времени.

1.3 Факторы внешней и внутренней среды, определяющие особенности организации труда

Организация труда любой компании имеет ряд особенностей, обусловленных различными факторами. При совершенствовании организации труда следует принимать во внимание на эти особенности.

1) Сфера деятельности, численность персонала, сезонность работ.

Исследуемая организация ТСЖ «Водолей» относится к жилищно-коммунальной сфере. Основная особенность организации труда работников ТСЖ заключается в неравномерности распределения трудовой нагрузки. Это можно объяснить зачастую небольшим размером организации (ТСЖ в подавляющем большинстве является микропредприятием с численностью до 15 человек) и широким спектром работ по управлению многоквартирным домом в рамках жилищно-коммунальной сферы. Так, по некоторым должностям может определяться крайне небольшой круг обязанностей, предполагающий работу наполовину ставки, а временами и на 0,25 ставки. Например, за неимением особой потребности в содержании в штате бухгалтера, его функционал некоторые ТСЖ отдают на аутсорсинг. Однако для других должностей возможно введение ненормированного графика, по причине того, что время от времени для них в ТСЖ находится очень много работы. Объем работ также может зависеть от сезонности работ, например, в весенний период на придомовой территории происходит посадка растений, уборка от нерастаявшего снега или листьев, поэтому зачастую к дворникам присоединяется и управляющий ТСЖ, занимаясь уборкой территории и посадкой растений.

Таким образом, особенность организации труда в жилищно-коммунальной сфере состоит в нечетком разделении труда сотрудников, обусловленном широким спектром работ, сезонностью работ и часто небольшим размером предприятия.

2) Организационно-правовая форма, некоммерческая основа организации, уровень квалификации персонала.

В настоящее время в жилищно-коммунальной отрасли сложилась ситуация неудовлетворённости работников денежным вознаграждением за предоставленный труд, которая сопровождается текучестью кадров [12]. Так, организация зачастую не может себе позволить повысить уровень мотивации посредством увеличения заработной платы сотрудников, что ведет за собой ряд последствий, определённым образом влияющих на организацию труда персонала.

Кроме того, ТСЖ является некоммерческой организацией. Согласно законодательству [35], некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Так, деятельность ТСЖ направлена на минимизацию затрат на осуществление своей деятельности и использование средств с максимальной эффективностью.

Таким образом, по причине нехватки средств на предоставление конкурентной заработной платы организации вынуждены предъявлять низкие требования к уровню образования работника и его квалификации, учитывая в основном только его согласие выполнять работу за предложенное вознаграждение. Низкая квалификация сотрудников также обусловлена неразвитостью направлений обучения в жилищно-коммунальной сфере. Следствием низкой квалификации сотрудников является несоблюдение методов и приемов труда при осуществлении производственных процессов.

Ограниченностю финансовых возможностей, низкий уровень квалификации не только рабочих, но и управленческого персонала также обуславливает низкий уровень внимания к организации и обслуживанию рабочих мест на предприятии, что может негативно сказываться на организации и результатах труда.

Слабым местом организации труда в жилищно-коммунальной сфере также является дисциплина труда. Данная особенность может быть определена слабой мотивацией к труду за счет неконкурентного уровня заработной платы, низким

уровнем сплочённости коллектива, неразвитостью организационной культуры. Основные выводы по данному параграфу отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные особенности организации труда персонала товарищества собственников жилья

| Элемент организации труда | Особенность организации труда персонала товарищества собственников жилья |
|---|--|
| Разделение и коопeração труда | Нечеткое распределение функций, вызванное широким спектром работ по обслуживанию дома, сезонностью работ и малой численностью персонала |
| Приемы и методы труда | Нарушение приемов и методов из-за отсутствия специальной подготовки работников сферы ЖКХ и финансовых возможностей для привлечения высококвалифицированных сотрудников и обеспечения конкурентного уровня заработной платы |
| Дисциплина труда | Несоблюдение дисциплины из-за недостаточного материального стимулирования и небольшого штата, обуславливающего мнимую неформальность отношений и снисхождения руководства |
| Планирование, организация и обслуживание рабочего места | Низкий уровень внимания к организации рабочих мест из-за отсутствия финансовых возможностей, недостаточной квалификации управленческого звена сервисных организаций ЖКХ сферы |
| Благоприятные условия труда и режим труда и отдыха | Соблюдение установленных норм условий труда, отсутствие монотонности по причине широкого спектра работ, режим труда строго регламентирован |

1.4 Анализ практики совершенствования организации труда в жилищно-коммунальной сфере

Современные рыночные отношения определяют актуальность управления качеством, которое в свою очередь обусловлено необходимостью производства продукции, соответствующей всем стандартам.

Производственная система, в свою очередь, рассматривает для себя основной задачей непрерывное совершенствование практически всех видов процессов, протекающих в организации. Так, сокращение затрат времени, производственных издержек и оптимизация циклов производства продукта

напрямую влияют на экономическую составляющую организаций и результаты ее производственной деятельности [22].

Применение Lean-технологии на предприятии позволяет решать вопросы непрерывного совершенствования организации и эффективности всех производственных процессов на предприятии, включая организацию труда сотрудников. Основой для анализа Lean-технологии послужили результаты опроса под названием «Анализ состояния и распространения принципов бережливого управления в РФ-2017». Его цель – выявление самых эффективных методов повышения производительности труда [20]. Результаты опроса приведены на рисунке 2.

Какие концепции повышения эффективности применяются в Вашей компании?

(145 ответов)

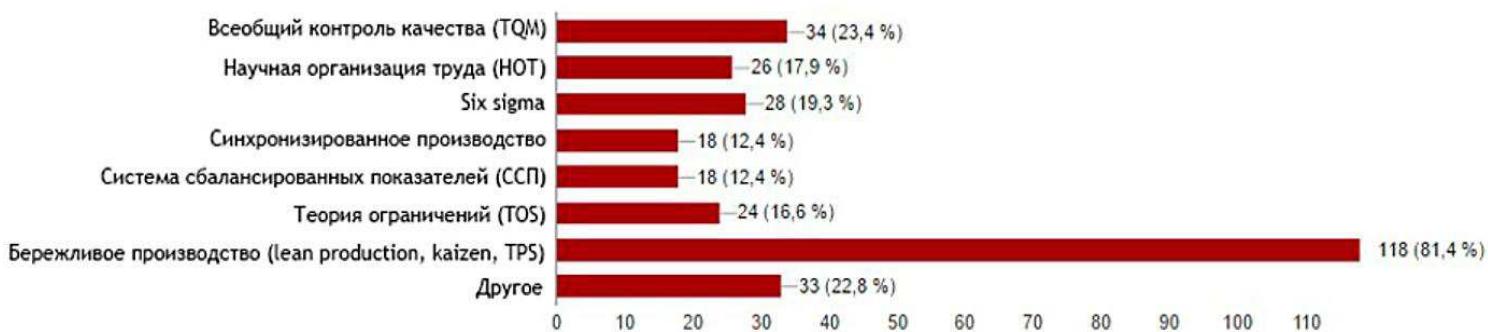


Рисунок 2 – Результаты опроса по выявлению используемых концепций повышения эффективности в компании

Согласно результатам опроса, на вопрос «Какие концепции повышения эффективности применяются в Вашей компании?» большая часть респондентов (81,4%) ответили, что используют в деятельности компании концепцию бережливого производства (lean production, kaizen, TPS).

На вопрос «Какие улучшения от программ эффективности были Вами зафиксированы?» более половины респондентов ответили, что отмечают увеличение производительности труда (58,1%), а также сокращение времени процесса протекания (52,7%). Однако также можно наблюдать и тот печальный

факт, что практически половина респондентов (42,6%) ответили, что до линейных сотрудников не доведены стратегические цели компании [20].

Концепция «Бережливое производство» (Lean Production), представляет собой разновидность производственной системы компании «Тойота» (Toyota Production System – TPS). TPS – методика, основанная на устраниении всех видов потерь при производстве продукции и максимальной ориентации на потребителя [4]. Следует привести описание наиболее часто используемых методов LEAN-технологии [3; 8; 10; 19; 22; 26; 28]. Общее описание отражено в таблице 4.

Таблица 4 – Основные методы LEAN-технологии

| Наименование | Характеристика |
|---------------------------------------|---|
| Картирование потока создания ценности | Проведение категоризации ценностей посредством составления карт с описанием всех видов действий, выполняемых в ходе создания ценности продукта. Сначала составляют «карту текущего состояния» с включением всех существующих потерь и лишних операций, затем создают «карту будущего состояния» с учетом планируемых изменений и совершенствований. |
| 5С | Система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины на рабочем месте. Метод организации рабочего места позволяет повысить эффективность и управляемость рабочей зоны, улучшить корпоративную культуру, и сохранить время. |
| TPM (Total Productive Maintenance) | Комплекс мероприятий по поддержанию постоянной работоспособности технологического оборудования, обеспечения выпуска качественной продукции, снижения влияния на окружающую среду. Акцент делается на предупреждение и раннее выявление возможных поломок в оборудовании, позволяющих избежать простоя в работе и брака со стороны оборудования. |
| Канбан | Система регуляции потоков материалов и готовой продукции, позволяющая информационно и физически управлять выпуском определенного количества продукции на каждом этапе сообразно спросу. Инструмент позволяет уменьшить потери, связанные с запасами, перепроизводством. |
| SMED | Подход, позволяющий сократить время переналадки оборудования. |
| Кайдзен | Подход, обеспечивающий постоянное улучшение качества посредством непрерывного совершенствования производственных процессов. |
| Just-In-Time (Точно в срок) | Система, обеспечивающая поставку предметов труда в требуемое время и в требуемом количестве по мере необходимости. Использование инструмента способствует снижению запасов материалов, и, соответственно, занимаемых площадей. |

Наиболее часто используемой методикой является методика 5С. В этой связи следует раскрыть её суть более подробно.

Система 5С предоставляет собой пять шагов к рациональной организации рабочего места: сортировать, соблюдать порядок, содержать в чистоте, стандартизировать и совершенствовать. Термин происходит от пяти японских слов: seri («сортировать»), seiton («ставить на место»), seisi («сиять»), seiketsu («стандартизовать») и shitsuke («поддерживать») [8].

Данная система направлена на: повышение безопасности труда и снижение числа несчастных случаев; улучшение качества продукции и снижение количества дефектов; стимулирования к труду, создание комфортной рабочей атмосферы; общее повышение производительности труда.

Так, содержание каждого этапа (операции, действий) можно определить следующим образом:

1) Сортировка. Все материалы в операционной зоне следует делить на несколько групп [10]:

- нужные – материалы, которые могут быть использованы для работы в данный момент;
- неиспользуемые – материалы, необходимые для работы, но не используемые в данный момент;
- ненужные/непригодные – брак, устаревшие материалы с вышедшим сроком годности, которые необходимо удалить с производства.

Майкл Вейдер в руководстве по практике применения LEAN [8] также предлагает поместить найденные лишние и вероятно ненужные вещи в специально обозначенную «зону карантина». Если потребность в предметах, помещенных в «карантин», не возникнет в течение 30 дней, они должны быть удалены из этой зоны. Некоторые из них верните на склад, в инструментальную кладовую или поместите туда, где они действительно необходимы. Это мероприятие должно охватывать все офисные и административные помещения, а также помещения вспомогательных служб. Те предметы, которые остаются невостребованными в течение 30 дней, должны быть использованы в других целях, проданы или утилизированы.

2) Соблюдение порядка.

Так, для необходимых в работе предметов следует обязательно найти специальное постоянное место хранения, которое будет известно всем сотрудникам, работающим в соответствующей рабочей зоне. Так, для рационализации процессов и сокращения производственного цикла крайне важно всегда оставлять нужные предметы в одних и тех же отведенных для них местах. Это ключевое условие минимизации затрат времени на непродуктивные поиски необходимых материалов.

Важно, чтобы расположение предметов в операционной зоне отвечало требованиям безопасности, эффективности работы, качества. Кроме того, предметы для непосредственной работы должны быть расположены на видном месте, их можно легко взять, легко использовать и также легко вернуть на место.

3) Содержание в чистоте предполагает постоянную поддержку рабочего места в чистоте и порядке. Для поддержания чистоты следует разделить рабочее пространство на зоны, для каждой зоны определить специальную группу по уборке, определить время проведения уборки (по 5-10 минут: утренняя уборка, обеденная, после прекращения работы, во время простоев)

4) Стандартизация подразумевает создание рабочих инструкций по поддержанию порядка, а также методов контроля и стимулирования выдающихся сотрудников.

5) Совершенствование. Данный этап возможно обеспечить с помощью формирования привычки ухода за рабочим местом в соответствии с установленными процедурами. При осуществлении данного этапа крайне важно: вовлекать всех работников и организовывать командную работу; использовать для наглядности фотографии «до/после» для сравнения результатов и понимания реальных изменений; организовывать аудиты для определения эффективности внедрения данной методики.

Удобство данной методики заключается в том, что она может применяться практически при любых видах труда, будь то осуществление рабочих процессов в офисе, будь то деятельность в складских помещениях.

Так, Lean-технологии позволяют значительно упростить и сократить во времени производственные процессы на предприятии, что приведет к росту производительности труда, а также повысить качество производимых продуктов или услуг.

Безусловно, на сегодняшний день существует множество факторов внешней среды, где различные события и технические инновации определяют особенности управления персоналом по всему миру. Так, мировые тенденции влияют на управление персоналом в России и организацию труда, в частности.

Базой для анализа современных мировых тенденций в управлении персоналом послужил отчет «Делойта» под названием «Международные тенденции в управлении персоналом – 2021»[24]. Делойт представляет собой международную сеть компаний, оказывающих услуги в области консалтинга и аудита, и является также одной из крупнейших аудиторских компаний.

Так, согласно исследованиям, было выделено 5 основных тенденций, которые могут стать ключевыми для эффективного управления персоналом в настоящее время.

1) Баланс между работой и личной жизнью. Современные реалии в виде пандемии наложили определенный отпечаток, размыв границы между работой и личной жизнью. Так, появляется тенденция к внедрению программ по повышению благополучия работника, обеспечивающих создание организационной среды, где каждый будет чувствовать себя комфортно и работать с максимальной отдачей.

2) Раскрытие потенциала работника. Данная тенденция обусловлена совмещением различных функций в рамках одной должности. Так, успешное выполнение сотрудниками новых для них работ, повышение содержательности труда обусловило создание идеи о развитии потенциала сотрудников.

3) Создание суперкоманд. Командная работа в последнее время стала настоящим спасением для организаций, вынужденных выживать при пандемии. Создание суперкоманд, работающих посредством сочетания труда человека и современных технологий позволит перейти на новые принципы работы. Так, для

части должностей с помощью внедрения технологий и автоматизации рабочих мест получится высвободить время на решение более важных задач, что, в свою очередь, потребует развития и расширения профессиональных навыков.

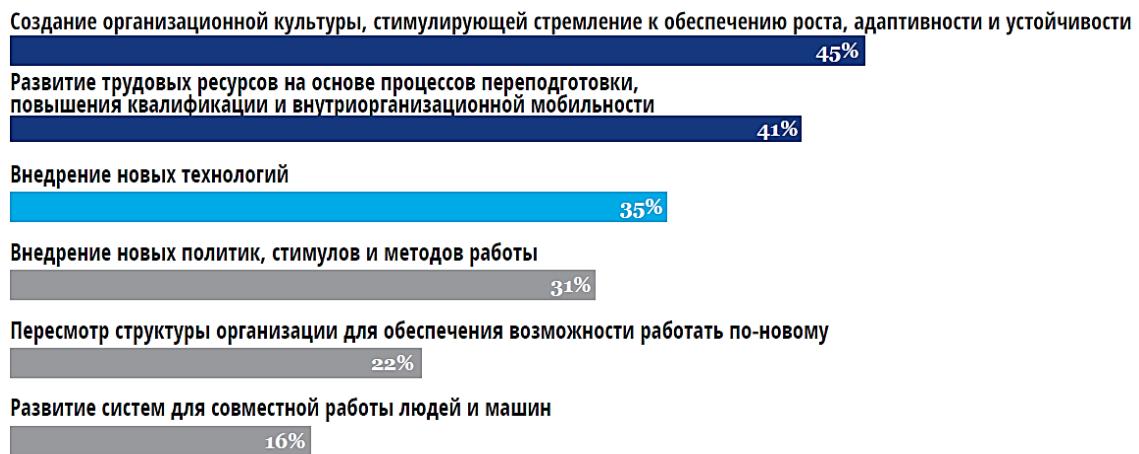
4) Планирование персонала: новые направления работы, иные формы занятости. Изменения внешней среды меняют взгляд на планирование персонала, анализ информации и видение перспектив внутри организации. Так, внешние изменения обусловили необходимость в пересмотре и трансформации и оптимизации рабочих процессов в сторону увеличения их гибкости.

5) Новая роль HR: проектирование работ. Данную тенденцию следует охарактеризовать как укрепление позиций и усиления интереса к управлению опытом сотрудника, под которым следует понимать впечатления, создающиеся в процессе совместной работы компании, работника и клиента. Они также определяются условиями труда, организационной культурой, рабочим пространством в компании.

В рамках данной работы по совершенствованию организации труда персонала, представляется интересной тенденция к трансформации рабочих процессов сообразно требованиям текущей мировой ситуации.

В исследовании «Делойт» был проведен опрос среди 3600 руководителей по всему миру на тему выбора наиболее значимых мероприятий для трансформации рабочих процессов. Результаты представлены на рисунке 3 (данные взяты из отчета «Делойт»[24])

Укажите наиболее значимые мероприятия, которые вы проводите или планируете провести в рамках трансформации рабочих процессов.



Примечание: n=3 630 (руководители).

Источник: исследование «Международные тенденции в управлении персоналом — 2021».

Рисунок 3 – Результаты опроса по выявлению наиболее значимых для руководителей мероприятий по трансформации рабочих процессов

В рамках данной работы, цель которой – определить пути совершенствования организации труда, следует обратить внимание на внедрение новых технологий при трансформации рабочих процессов. Согласно приведенным данным на рисунке 3, внедрение новых технологий по-прежнему является актуальным методом совершенствования рабочих процессов (35% руководителей).

Внедрение технологий подразумевает автоматизацию рабочих мест, позволяющих сотрудникам решать более интересные и сложные задачи, увеличивая содержательность труда.

Одним из аспектов внедрения технологий является цифровизация. Цифровизация представляет собой повсеместное внедрение цифровых (электронных) технологий в различные сферы жизни с целью повышения её качества [48].

Основной базой цифровизации являются три составляющие: технологическая, коммуникационная и образовательная. Организации необходимо непрерывно развивать данные направления, и тем самым делать своих сотрудников более гибкими, активными и результативными. В управлении

человеческими ресурсами с помощью цифровизации для сотрудников в компании создаётся удобная среда, которая помогает сокращать время и усилия для получения результатов [33].

Целесообразно для более конкретного описания тенденций перейти к пониманию цифровизации в сфере исследуемой организации – жилищно коммунальной фере.

Согласно мнению Сухорукова А. И. [43], «экономический механизм, сложившийся сегодня в сфере жилищно-коммунального хозяйства, не обеспечивает эффективную и надежную работу коммунальных предприятий, их своевременную модернизацию и удовлетворение растущих требований потребителей. Несмотря на то, что сейчас активно апробируются различные организационно-правовые формы функционирования ЖКХ, выстраивающиеся обновленные бизнес-процессы не всегда способствуют повышению эффективности работы коммунальных предприятий. Вместе с тем «цифровизация», охватившая все сферы экономической деятельности, серьезно меняет экономический механизм в сфере управления предприятиями ЖКХ».

Понятие цифровизации в ЖКХ представляет собой использование любых информационных технологий, совершенствующих, автоматизирующих и роботизирующих те или иные бизнес-процессы. Кроме того, сейчас актуально не столько частичное замещение функционала работника, сколько полная автоматизация повторяющихся бизнес-процессов.

Если касаться успешных практик по внедрению цифровизации на предприятиях жилищно-коммунальной сферы, имеющих отношение к организации труда, то можно выделить следующие примеры.

На сайте Минстрой РФ представлен отчет, содержащий в себе лучшие практики в сфере управления многоквартирными домами от субъектов РФ [29].

Согласно отчету, в УК и ТСЖ по всей России применяют технологии в своей деятельности. Некоторые управляющие организации ведут свои группы в социальных сетях и организуют сообщества в мессенджерах. Так, в АО «УК «Академический» Свердловской области создан специальный сайт, где жильцы

домов могут получить консультацию по вопросам обслуживания дома, оплатить счета за коммунальные услуги, передать показания счетчиков.

Разработка мобильного приложения также может способствовать повышению уровня оказываемых услуг. Так, жители домов, которыми управляет ООО «Адамас» в городе Энгельс Саратовской области используют подобное приложение. Через него житель может подать заявку на выполнение работ и оценить их качество.

В Казани ООО «УК Город» руководитель является участником общего чата дома в мессенджере. Такие меры позволяют оперативно решать бытовые проблемы жильцов дома, а также разъяснять вопросы, касающиеся обслуживания дома.

Приведенные примеры внедрения современных технологий в процесс работы УК и ТСЖ позволяют в значительной степени оптимизировать трудовую деятельность сотрудников. Так, например, благодаря мессенджерам, сайту и соцсетям, основной персонал имеет возможность гораздо быстрее реагировать на вызовы жильцов дома и устранять аварийные ситуации, тем самым повышая качество обслуживания. Также с помощью интернет-связи сотрудники могут быстро уточнить подробности аварийной ситуации, запросить фото или иную необходимую информацию, что позволит сотрудникам, занимающимся устранением аварий, тщательнее подготовиться к ремонту и сразу взять полный набор необходимых инструментов, значительно сократив время устранения поломки.

Следует также привести пример внедрения бережливого производства в организационные процессы жилищно-коммунальной организации.

АО «Теплоэнерго» (крупнейший поставщик тепловой энергии в Нижнем Новгороде, обеспечивает теплоснабжение более 2/3 потребителей города) одним из первых в сфере ЖКХ Нижегородской области с 2018 года начало применять бережливые технологии в текущей деятельности. За год работы был проведен анализ основных производственных и части офисных процессов, определены и

расширены «узкие места», внедрены принципы 5С на 20 котельных компаний, создан эталонный объект – бережливая котельная на ул. Баха, 4 [5].

В рамках бережливого производства на предприятии были оптимизированы производственные процессы: пересмотрены регламенты работ, созданы дополнительные бригады рабочих, обновлен парк спецтехники, изменен подход к проведению закупочных процедур.

На эталонном объекте – котельной – был проведен анализ эффективности основных производственных процессов, организации ремонта и эксплуатации. Для персонала были разработаны оптимальные маршруты обхода оборудования и размещены визуальные плакаты, указывающие на главные типовые действия, что позволило снизить временные издержки и повысить качество работ по обслуживанию. Слесарная комната была организована по системе 5С – весь инструмент и детали рассортированы и размещены по специальным ящикам, что сокращает время на подготовку к работе и улучшает производственную дисциплину. Все указанные изменения позволили на треть сократить время подготовки к ремонту.

Таким образом, в данном разделе были выявлены основные тенденции в организации труда, а также общемировые тенденции в управлении персоналом, нашедшие отражение в успешных практиках организации труда предприятий жилищно-коммунальной сферы.

[разделы 2, 3, заключение изъяты по требованию организации]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Аксаметова, Ю. Я. Анализ основных методик оценки эффективности деятельности товариществ собственников жилья / Ю. Я. Аксаметова // Вестник пермского национального исследовательского политехнического университета. – 2016. – № 25. – С. 238-244.
- 2 Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / под ред. проф. А.М. Асалиева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 336 с.
- 3 Белогай, М. В. Виды Lean-технологий / М. В. Белогай, Л. В. Латыпова // Молодежь в мире науки. Материалы V внутривузовской студенческой научно-практической конференции. Бюджетное учреждение высшего образования ХМАО – Югры «Сургутский государственный педагогический университет», 2018. – С. 45-52.
- 4 Беляев, А. М. Современные тенденции организации труда и управления персоналом для повышения производительности труда на промышленных предприятиях / А. М. Беляев, И. А. Ковалева // Путеводитель предпринимателя. – 2019. – №44. – С.17-29.
- 5 Бережливые технологии в ЖКХ: эталонный участок на «Теплоэнерго» [Электронный ресурс] : Материалы портала «Управление производством». – 2019. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/uchastok-na-teploenergo.html
- 6 Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник / М.И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 380 с.
- 7 Бычин, В. Б. Организация и нормирование труда : учебное пособие / В .Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, С. В. Малинин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
- 8 Вейдер, М. Инструменты бережливого производства II: Карманное руководство по практике применения Lean / М. Вейдер ; пер. с англ. – 11-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 116 с.

- 9 Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов.– М. : Магистр : ИНФРА - М, 2014. –576 с.
- 10 Вялов, А. В. Бережливое производство : учеб. Пособие / А. В. Вялов. – Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КнФГТУ», 2014. – 100 с.
- 11 Гершанок, А. А. Основы организации труда [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. А. Гершанок // Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. – Пермь, 2019. – 227 с. – Режим доступа: www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-osnovy-organizacii-truda.pdf.
- 12 Данилова, Н. Е. Формирование стратегий управления персоналом в общественных некоммерческих организациях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Данилова Наталия Евгеньевна. – Орел, 2020. – 192 с.
- 13 Дмитриева, Н. В. Особенности системы нормирования труда в организации жилищно-коммунального хозяйства на примере управляющей компании [Электронный ресурс] / Н. В. Дмитриева // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – №2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/46EVN216.pdf>
- 14 Долгов, Д. И. Экономика и управление: мир необъятного: монография / Д. И. Долгов ; Мордов. гос. пед. ин-т. – Саранск, 2014. – 494 с.
- 15 Должностная инструкция сантехника ТСЖ «Водолей». – Красноярск, 2015. – 3 с.
- 16 Должностная инструкция инженера-электрика ТСЖ «Водолей». – Красноярск, 2016. – 4 с.
- 17 Жилищный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 31.07.2020) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 18 Захарова, О. В. Анализ уровня организации труда на предприятии / О. В. Захарова // Организация и нормирование труда: наука, образование, практика : сборник научных трудов / Белорусский национальный технический университет, Учреждение "Научно-исследовательский институт труда

Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь"– Минск : БНТУ, 2018. – С. 102-112.

19 Ишкина, Е. Г. Применение LEAN-технологий на малых производственных предприятиях / Е. Г. Ишкина // Вестник Сургутского государственного университета. – 2020. – №1. – С. 53-59.

20 Казарин, В. В. Первые результаты исследования по бережливому производству [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wkazarin.ru/2017/07/03/first-results-on-lean-production-research/>

21 Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 584 с.

22 Коротенко, Р. А. Ключевые Lean-технологии, применяемые на предприятии / Р. А. Коротенко, Л. В. Латыпова // Молодежь в мире науки. Материалы V внутривузовской студенческой научно-практической конференции. Бюджетное учреждение высшего образования ХМАО – Югры «Сургутский государственный педагогический университет», 2018. – С. 153-155.

23 Леженкина, Т. И. Научная организации труда персонала : учеб. / Т. И. Леженкина. – М. : Маркет ДС, 2010. – 232 с.

24 Международные тенденции в управлении персоналом – 2021. Социально ответственный бизнес в новой реальности [Электронный ресурс] : Материалы сайта «Делойт». – Режим доступа : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hct2021-ru.pdf>

25 Межотраслевые методические рекомендации. Определение нормативов времени на отдых и личные надобности. / Госкомтруд СССР. – Москва, 1981.

26 Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА - М, 2014. – 864 с.

27 Молочников, Н. Р. Управление организацией труда: общий методический подход / Н. Р. Молочников // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. – 2003. – № 1. – С. 54–56.

28 Назипов, Ф. Н. Современные инструменты бережливого производства / Ф. Н. Назипов // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2020. – Т. 2, № 1. – С. 180–186.

29 Обзор лучших практик в сфере управления жилфондом в регионах России. Деятельность УК [Электронный ресурс] : РосКвартал – интернет-служба №1 для управляющих организаций. – 2019. – Режим доступа: <https://roskvartal.ru/deyatelnost-uk/10755-obzor-luchshih-praktik-v-sfere-upravleniya-zhilfondom-v-regionah-rossii>

30 Об утверждении нормативов времени на уборку служебных и культурно-бытовых помещений / Государственный комитет Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы. – М., 1990.

31 Общемашиностроительные нормативы времени на слесарно-инструментальные работы, выполняемые на станках и вручную / Центральное бюро нормативов по труду государственного комитета по труду и социальным вопросам. - М., 1990.

32 Общемашиностроительные нормативы времени на электромонтажные работы / Государственный комитет СССР по труду и социальным вопросам. – М., 1990.

33 Одинцова, Я. Г. Новые возможности управления персоналом в условиях цифровизации / Я. Г. Одинцова // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2020. – № 20. – С. 212-219.

34 О минимальном размере оплаты труда [Электронный ресурс] : федер. закон от 19.06.2000 N 82-ФЗ ред. от 29.12.2020 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

35 О некоммерческих организациях [Электронный ресурс] : feder. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ ред. от 08.06.2020 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

- 36 Онищенко, Н.Н. Организация труда персонала на предприятии / Н. Н. Онищенко // Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий. – 2017. – С. 309-312.
- 37 Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие / В. П. Пашуто. – М. : КНОРУС, 2005. – 320 с.
- 38 Правила внутреннего трудового распорядка ТСЖ «Водолей». утв. Общим собранием членов ТСЖ «Водолей». – Красноярск, 2019. – 10 с.
- 39 Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 512 с
- 40 Рофе, А. И. Организация и нормирование труда : учебное пособие / А. И. Рофе. – 2-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2014. – 224 с.
- 41 Скляревская, В. А. Экономика труда : учебник / В. А. Скляревская. – Москва : Дашков и К, 2017. – 304 с.
- 42 Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
- 43 Сухоруков, А. И. Особенности проектов роботизации бизнес-процессов предприятий жилищно-коммунального хозяйства / А. И. Сухоруков, Е. Н. Богданова // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользования. Материалы IX Международной научно-практической конференции, посвященной 112-летию РЕУ им. Плеханова. Под ред. д-ра экон. Наук В. И. Ресина, 2019. – С. 233-240
- 44 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. От 31.07.2020) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
- 45 Тиханова, Д. Е. Инструменты анализа организации труда персонала муниципального учреждения / Д. Е. Тиханова, Л. Д. Якимова // Современная экономика и общество глазами молодых исследователей. – 2018. – С. 171–175.

46 Туровец, О. Г., Головенько Р. С. Совершенствование организации труда рабочих [Электронный ресурс] / О. Г. Туровец // ЭКОНОМИНФО. – 2017. – № 1-2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-organizatsii-truda-rabochih>

47 Устав Товарищества собственников жилья «Водолей»: протокол № 02 от 20 июня 2014 г. – 28 с.

48 Цифровая трансформация российского бизнеса: монография / А.И. Позмогов, И. Э. Гергиев, Н.А. Мардеян, З.П. Гассиева, З.О. Цораев, И.А. Позмогов; под ред. А.И. Позмогова. – Москва: Русайнс, 2019. – 456 с.

49 Экономика и социология труда. Теория и практика : учебник для бакалавров / под ред. В. М. Масловой. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 539 с.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра управления человеческими ресурсами

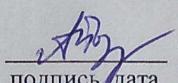
УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой УЧР
/ И. П. Воронцова /
«14» июня 2021г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

**Совершенствование организации труда основного персонала
товарищества собственников жилья**

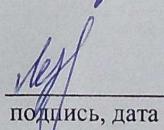
Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

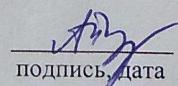
А.Н. Поздеев

Выпускник


подпись, дата

Ю.П. Лезвина

Нормоконтролер


подпись, дата

А.Н. Поздеев

Красноярск 2021