


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 И.П. Воронцова
«16» 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03-Управление персоналом

Совершенствование организации труда управленческого персонала складского
хозяйства (на примере логистического центра по развитию ООО «Командор –
Ритэйл»)

Руководитель



доцент

Н.Д. Макушкина

Выпускник



Ю.С. Воробьева

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме «Совершенствование организации труда управленческого персонала складского хозяйства» (на примере логистического центра по развитию ООО «Командор –Ритэйл»)

Консультанты по разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3



П.Н. Воронцов

Нормоконтролер



Н.Д. Макушкина

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. Теоретические аспекты организации труда управленческого персонала ..	6
1.1 Организация труда управленческого персонала: сущность, факторы, составляющие	6
1.2 Совершенствование трудовых процессов как составляющая организации труда управленческого персонала.....	12
1.3. Особенности совершенствования трудовых процессов управленческого персонала складского хозяйства.....	18
Глава 2. Анализ состояния основного трудового процесса специалистов службы качества Логистического центра ООО «Командор-Ритейл».....	25
2.1 Общая характеристика и структура управленческого персонала службы Логистического центра ООО «Командор-Ритейл».....	25
2.2 Программа анализа трудового процесса специалистов службы качества	29
2.3 Анализ трудового процесса специалистов службы качества.....	39
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию трудового процесса специалистов службы качества Логистического центра ООО «Командор – Ритейл».....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ В	73
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	76
ПРИЛОЖЕНИЕ Е.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Организации труда есть неременное условие успешного функционирования любой системы управления какой-либо организации.

В содержании организации труда, исходя из особенностей решаемых задач, выделяют ряд направлений и особую роль в организации труда играет совершенствование трудового процесса. Дело в том, что применение обоснованной модели организации трудового процесса (наряду с другими факторами) приводит к снижению издержек производства и увеличению производительности труда, что в конечном итоге увеличивает доход как организации, так и государства в целом.

В связи с изменением ситуации на рынке, компания «Командор – Ритейл» столкнулась с резким оттоком покупателей. Руководство компании, стремясь решить проблему, зимой 2016 года провело оптимизацию штатного расписания в Логистическом центре по развитию, также изменилась оргструктура управленческого персонала ЛЦ – осталась только служба качества, изменились методы работы подразделения, изменения произошли и в условиях работы. На данный момент руководство компании стремится понять, есть ли необходимость в совершенствовании трудового процесса специалистов службы качества.

Цель выпускной квалификационной работы: разработать рекомендации по совершенствованию трудового процесса управленческого персонала Логистического центра по развитию ООО «Командор-Ритейл»

Объект: организация труда специалисты службы качества Логистического центра по развитию ООО «Командор – Ритейл»

Предмет: трудовой процесс специалистов службы качества

Задачи:

— определить сущность, факторы и составляющие организации труда управленческого персонала;

- определить содержание совершенствования трудового процесса как составляющей организации труда управленческого персонала;
- определить особенности совершенствования трудовых процессов управленческого персонала складского хозяйства;
- определить состояние основного трудового процесса специалистов службы качества Логистического центра ООО «Командор – Ритейл»;
- разработать рекомендации по совершенствованию трудового процесса специалистов службы качества Логистического центра ООО «Командор – Ритейл».

При определении подхода к исследованию информационной базой послужили материалы, содержащиеся в работах отечественных специалистов в исследуемой области, таких как А. С. Генкин, П. Ф. Петроченко, М. И. Бухалков, А.Я. Кибанов.

При написании выпускной квалификационной работы основными методами сбора данных выступили анализ документов, полужформализованное интервью и стандартизованное наблюдение за каждым специалистом службы качества.

Обработка данных и все расчеты производились в программе MS Excel.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты организации труда управленческого персонала

1.1 Организация труда управленческого персонала: сущность, факторы, составляющие

Одним из важнейших требований современной экономики является рационально построенная организация труда на всех уровнях управления. Организованный на научной основе труд является ведущим фактором роста производительности и снижения издержек производства, основой обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов нынешней экономики.

Организация труда – это упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в едином производственном процессе.

На уровне предприятия, организация труда – это система рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанная на определённом порядке построения и осуществления трудового процесса, направленная на достижение конечных социально-экономических результатов. [20]

К задачам организации труда относятся: [20; 4]

— технико-технологические – отражают процесс взаимодействия между организацией труда и совершенствованием структуры предприятия, специализацией производств, выбора технологических процессов (например, проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование оборудования);

— экономические – создание системы взаимосвязи человека со средствами производства, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость производства продукции, максимальную рентабельность производства.

— психофизиологические – создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую работоспособность человека в течение длительного времени (например, за счёт обоснованных режимов труда и отдыха, создания нормальных условий труда);

— социальные – их основной целью является обеспечение содержательности и привлекательности труда, обеспечение сочетания физических и умственных усилий работающих при выполнении определённых работ и функций.

К основным направлениям организации труда относятся: [20; 6]

— разработка рациональных форм разделения и кооперации труда, основанных на обособлении частей производственного процесса, их технологических особенностей и квалификационных требований к рабочим

— организация рабочих мест – оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, их рациональное размещение, способствующее применению рациональных методов и приёмов труда;

— обслуживание рабочих мест – поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест материалами, услугами;

— совершенствование трудового процесса - внедрение рациональных методов и приёмов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при минимальных затратах физической энергии;

— создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;

— аттестация и рационализация рабочих мест – периодический учёт и оценка, аттестация рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям;

— нормирование труда – деятельность по управлению трудом и производством, направленная на установление необходимых затрат и результатов

труда, соотношение между численностью работников и количеством единиц оборудования.[15]

Организация труда персонала – это деятельность служб управления персоналом, нацеленная на достижение максимального эффекта от использования рабочей силы в процессе производства. Труд всех категорий персонала должен быть организован и в том числе труд управленческого персонала.

Организация труда управленческого персонала – это система рационального взаимодействия руководителей и специалистов, основанная на проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на них функций с учетом применения необходимых технических средств, направленная на достижение конечных социально-экономических результатов. [20]

Управленческий персонал - это работники, трудовая деятельность которых предполагает выполнение конкретных управленческих функций. К ним относятся линейные и функциональные руководители и специалисты.

Труд управленческого персонала имеет свои особенности:

— непосредственный предмет и продукт труда носят информационный характер, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции и услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия.

— участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;

— в качестве предмета управленческого труда выступает информация об объектах управления;

— конечным результатом труда являются управленческие решения;

— средствами труда служит организационная и вычислительная техника;

— это труд умственный, прямое измерение его производительности

возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов;

Важным свойством производительной формы труда управленческого персонала является то, что его эффективность должна оцениваться не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных, экономических решений — по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции или услуг. Эта специфика определяет такие требования к организации труда управленческого персонала, как необходимость тщательного анализа объема и форм информации, методов и средств выполнения трудовых процессов с целью выявления и устранения документационных излишеств. [9; 13]

При рассмотрении особенностей труда управленческого персонала, можно выделить следующие его виды разделения:

Функциональное разделение – выделение функций, закрепленных производством за определенными работниками или подразделениями аппарата управления.

Иерархическое – распределение работ согласно уровням управления.

Технологическое – дифференциация процессов управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации.

Профессиональное – дифференциация управленческих работников на основе их профессиональной подготовки.

Квалификационное – распределение работ в соответствии с квалификацией, стажем работы и личными способностями. Должностное – распределение управленческих сотрудников в соответствии с их компетенцией. В рамках данного категориального деления управленческий персонал можно также разделить на руководителей, специалистов и технический исполнителей. Это наиболее распространенный подход.

Труд управленческого персонала специфичен, что отражается на основных

направлениях организации труда, которые такие же, как в общем случае, но имеют свои особенности:

- разработка рациональных форм разделения и кооперации труда, основана на содержании решаемых задач, рабочего процесса и квалификации самих работников;

- организация рабочих мест – оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, их рациональное размещение, способствующее применению рациональных методов труда. (оснащение компьютерами, программным обеспечением, умение владеть методами анализа и обработки данных);

- обслуживание рабочих мест – поиск оптимального взаимодействия специалистов и технических исполнителей, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест материалами, услугами;

- совершенствование трудового процесса - внедрение рациональных методов, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при минимальных затратах умственной энергии

- создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;

- рационализация рабочих мест – размещение офисного оборудования в соответствии с современными требованиями;

- нормирование труда – труд управленческого персонала слабо нормируемый, в большей степени технических исполнителей и в меньшей степени специалистов.

Таким образом, организация труда управленческого персонала заключается в проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств.[21]

Управленческий персонал – это сотрудники аппарата управления,

служащие, входящие в администрацию предприятия, организации, конторские работники, дирекция предприятий и учреждений. Каждый сотрудник из любой категории управленческого персонала работает со своими помощниками, со своей командой, тем самым, обеспечивая определенную функцию, выполняя определенную роль. Необходимо определять границы ответственности исполнителей работ, т.е. однозначно обозначить круг решаемых задач. Основным способом получения необходимой для этого информации является анализ работ. Реализация общих функций и ролей управленческого персонала определяет успех управленческой деятельности и ведет к достижению заявленных результатов организации.

Продуктивность управленческого труда оценивается по результативности применяемых решений – технических, организационных и экономических. Поэтому, важной частью организации труда является четкое распределение обязанностей и ответственности среди персонала.

1.2 Совершенствование трудовых процессов как составляющая организации труда управленческого персонала

Основой любого производства является трудовой процесс. Работник, выполняя трудовые действия, изменяет форму, размеры, свойства предметов труда, управляет орудиями производства, контролирует ход производства и т. п. Совокупность действий исполнителей и составляет содержание трудового процесса. Организация трудовых процессов направлена на обеспечение качественного выполнения производственных операций с минимальными затратами рабочего времени, создание благоприятных и безопасных условий труда работников, эффективное использование оборудования, организационной и технологической оснастки.

Трудовой процесс управленческого персонала – это совокупность действий исполнителей по целесообразному изменению предмета труда, осуществляемых определенными методами и с помощью определенных инструментов, с целью принятия определенного решения, необходимого для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

Совершенствование трудового процесса – это изменение условий труда, способов его разделения и кооперации, рационализация приемов и методов труда, с целью улучшения производственной деятельности.

Процесс труда включает три элемента: непосредственно труд, средства труда и предметы труда. Содержание и структура трудового процесса зависят от производственного задания, применяемой технологии (целесообразное изменение формы, размеров, состояния, структуры предмета труда), используемых материалов и технических средств.

Основными характеристиками процессов труда являются: полезность результатов, затраты времени и энергии работников, их доходы и степень удовлетворения от содержания выполняемых функций. [17]

Трудовые процессы различаются по следующим основным признакам:

- характеру предмета труда и продукта труда;
- функциям работников;
- степени участия человека в воздействии на предмет труда (степени механизации и автоматизации труда);
- тяжести труда.

В таблице 1 представлена классификация трудовых процессов по разделяющимся признакам

Таблица 1– Классификация трудовых процессов

Признаки классификации	Классы процессов
Характер предмета и продукты труда	Вещественно-энергетические (трудовые процессы рабочих); Информационные (трудовые процессы служащих)
Выполняемые функции	Трудовые процессы рабочих, занятых: выпуском продукции основных цехов (производств); выпуском продукции вспомогательных цехов (производств); обслуживаем оборудования и рабочих мест в основных и вспомогательных цехах (производствах); Трудовые процессы служащих: руководителей; специалистов; технических исполнителей.
Участие работников в воздействии на предмет труда (уровень механизации)	Ручные Машинно-ручные Машинные Автоматизированные

Составлено по: [20; 6; 15]

Трудовые процессы управленческого персонала можно классифицировать по характеру предмета и продукта труда. Информационные трудовые процессы характерны для специалистов и служащих. Предметом и продуктом труда специалистов и служащих является информация (экономическая,

конструкторская, технологическая и др.).

В настоящее время виды трудовых процессов управленческого персонала предприятия классифицируются по выполняемым функциям, которые делятся на три категории: руководители, специалисты и технические исполнители.

Функции руководителей предприятия заключаются в принятии решений и обеспечении их выполнения, функции специалистов состоят в подготовке информации, на основе которой руководители принимают решения. Технические исполнители обеспечивают необходимые условия для работы руководителей и специалистов.

По степени участия человека в воздействии на предмет труда трудовые процессы делятся на ручные, машинно-ручные, машинные и автоматизированные.

Ручные процессы — воздействие на предмет труда осуществляется работниками без применения дополнительных источников энергии или с помощью ручного инструмента, который приводится в движение дополнительными источниками энергии (электрической, пневматической и др.).

В литературе детально описывается структура трудового процесса для рабочих, и такая детализация существенна для тех людей кто занимается управленческим трудом, который имеет свою специфику. Отсюда, структура трудового процесса для людей управленческого труда несколько преобразуется.

На рисунке 1 представлена структура трудового процесса производственного и управленческого персонала.

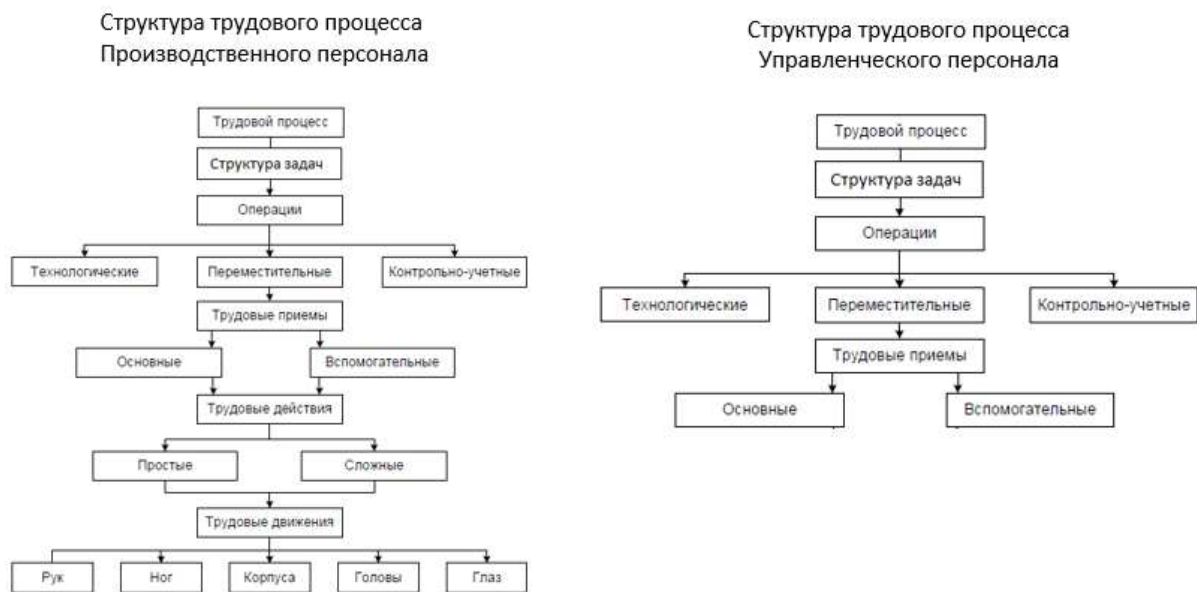


Рисунок 1 – Значимые составляющие трудового процесса производственного и управленческого персонала [адаптировано из: 3; 16]

Как показано на рисунке 1 структура трудового процесса управленческого персонала представлена следующими основными элементами:

- задачи, решаемые управленческим персоналом – функционально определенные процессы, направленные на определение набора трудовых операций;
- операция – часть производственного процесса, осуществляемая одним работником или группой на одном рабочем месте и охватывающая все действия по выполнению единицы заданной работы над одним предметом труда;
- комплекс приемов – совокупность приемов по выполнению одной законченной части перехода (технологически однородной части операции, выполняемой при одном режиме работы одним и тем же инструментом);
- трудовой прием – законченная совокупность трудовых действий, непрерывно следующих друг за другом и имеющих определенное целевое назначение при выполнении операции. [3; 16]

Содержание трудового процесса составляет совокупность действий работника (группы работников), необходимых для выполнения работы по всем

ее стадиям: получение задания, информационная и материальная подготовка работы; непосредственное трудовое участие в процессе преобразования предмета труда в соответствии с производственной и функциональной технологией; сдача выполненной работы. Способ выполнения производственного задания, характеризующийся определенным составом и последовательностью действий, приемов, операций образует метод труда.

Методы выполнения трудовых процессов должны проектироваться вместе с проектированием технологического процесса, а результаты проектных разработок заносят в карты приемов и методов труда, карты организации труда, в инструкционные или технологические карты. Их используют для обучения работников рациональным приемам и методам труда, для контроля и анализа работы; они служат отправной точкой для дальнейшего совершенствования трудового процесса.[22]

В основе трудового процесса лежит технология производства. Поэтому эффективность работы зависит не только от исполнителя, но и от оборудования, организационной оснастки.

В целях выполнения работ и снижения издержек производства необходимо правильно организовать трудовой процесс. Для этого необходимо установить взаимосвязь его элементов, а также рациональную последовательность и регламент их выполнения. [14; 11]

Таким образом, трудовой процесс – это совокупность действий исполнителей по целесообразному изменению предмета труда с целью принятия определенного решения, необходимого для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме. Его организация призвана обеспечить выполнение заданной работы с минимальными затратами рабочего времени, эффективное использование оборудования, оснастки и инструментов, высокое качество продукции.

Особенность результатов управленческого труда состоит в том, что они трудно поддаются количественной оценке. Результаты труда руководителей, как правило, оцениваются косвенно – по показателям производственной

деятельности возглавляемых ими коллективов, труда специалистов и технических исполнителей – по показателям работы структурных подразделений.[24]

Управленческий труд преимущественно носит умственный характер с использованием организационной и вычислительной техники. Первое направление совершенствования труда управленческого персонала – автоматизация трудовых процессов. Также совершенствование трудовых процессов управленческого персонала сосредоточено на четком определении и распределении заданий. В меньшей степени важна составляющая связанная со структурой действий.

Все перечисленные разновидности трудовых процессов и их особенности учитываются при решении вопросов разделения и кооперации труда, организации рабочих мест, выбора системы их обслуживания, установления норм труда. Совершенствование техники и технологии ведет к увеличению доли коллективного труда, в условиях которого необходимо учитывать также внутренние взаимосвязи, расширение производственного профиля работающих, сочетание основного процесса организации труда с его обслуживанием.[3]

1.3. Особенности совершенствования трудовых процессов управленческого персонала складского хозяйства

Для каждой отрасли характерны свои особенности. При совершенствовании трудовых процессов управленческого персонала необходимо учитывать отраслевую специфику. Если говорить о системе управления персоналом складского комплекса, то, она базируется на принципах единоначалия, личной ответственности каждого работника склада и материальном стимулировании. [1]

Складское хозяйство является необходимым элементом общественного производства, свойственным большей части отраслей народного хозяйства и имеет сложную структуру. Основные задачи складского хозяйства заключаются в сохранении потребительских качеств продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления, рациональном размещении запасов материальных ресурсов, выполнения всех необходимых операций грузопереработки продукции на различных этапах ее продвижения.

Сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо и прочие материальные ценности на заводах и фабриках хранятся на складах. Склады – это здания, сооружения и разнообразные устройства, предназначенные для приемки, размещения и хранения поступивших на них товаров, подготовки их к потреблению и отпуску потребителю. Состав, число и размеры последних зависят от номенклатуры и количества потребляемых материальных ценностей. На крупных предприятиях количество складов нередко достигает нескольких десятков.

Склады подразделяются на следующие виды:

- материальные, или снабженческие склады предназначены для хранения поступающих извне сырья, материалов, топлива и полуфабрикатов;
- производственные склады, в которых хранятся полуфабрикаты собственного производства, инструменты, запасные части для оборудования;

- сбытовые склады, предназначенные для хранения готовой продукции и отходов производства;
- прочие склады используются для хранения резервного оборудования и для других надобностей.

По уровню специализации материальные склады подразделяются на специализированные и универсальные. Склады могут иметь разные конструкции: размещаться в отдельных помещениях (закрытые), иметь только крышу или крышу и одну, две или три стены (полузакрытые). Некоторые грузы хранятся вообще вне помещений на специально оборудованных площадках, в так называемых открытых складах.

Существенным признаком классификации складов является возможность доставки и вывоза груза с помощью железнодорожного или водного транспорта. В соответствии с этим признаком различают пристанционные или портовые склады (расположенные на территории железнодорожной станции или порта), прирельсовые (имеющие подведенную железнодорожную ветку для подачи и уборки вагонов) и глубинные.

Совокупность работ, выполняемых на различных складах, примерно одинакова. Это объясняется тем, что в разных процессах склады выполняют следующие схожие функции:

- временное размещение и хранение материальных запасов;
- преобразования материальных потоков;
- обеспечение сервиса в системе обслуживания.

Организация работ на складах предусматривает приемку, размещение, хранение, подготовку к выдаче и выдачу материалов, а также учет движения материалов. За порядок на складе, сохранность и учет движения материалов несет ответственность заведующий складом (кладовщик).

Для обеспечения нормальной работы предприятия важно организовать оперативное регулирование запасов. С этой целью устанавливается контроль за состоянием гарантийных запасов на складах. Если часть гарантийных запасов

начинает выдаваться в цехи, то это служит сигналом того, что нормальный ход производства может быть нарушен. Об этом ставятся в известность органы материально-технического снабжения. Такую же реакцию должны вызывать факты превышения размеров запасов, установленных по категориям материальных ресурсов. Работу складских хозяйств регламентирует документ «РД 92-0256-89 Методические указания. Организация складского хозяйства», утверждённый и введенный в действие Приказом ГТУ от 02.10.1989 г. № 165. Таким образом, склады не только выполняют функции хранения и подготовки материалов к выдаче их в производство, но и помогают оперативно регулировать их потребление.

В соответствии с методическими указаниями, для складского хозяйства рационально иметь структурные подразделения управленческого персонала:

- общее руководство и организация оперативно-складской работы директор(а), заместители директора, заведующий складами и кладовщиками – ими осуществляется общее оперативное руководство приемкой, хранением, отпуском и учетом ТМЦ;
- контроль качества поступающей продукции – начальник службы качества (далее начальник СК), товароведы - производят анализ прибывшего товара или дают заключение об отгружаемом товаре, что необходимо.

Необходимо иметь четкое представление о том, насколько повысилась эффективность работы складского хозяйства в результате внедрения НОТ. Для оценки рациональности и эффективности существующей организации труда широко применяются математические методы, которые оперируют группами экономических показателей, характеризующих различные аспекты работы склада. [18; 5]

Таблица 2 – Основные функции управленческого персонала на складе

Должность	Задачи	Операции	Требования к работнику
Директор (заместитель директора)	1. Организация своевременного и качественного обеспечения сбытовых потребностей Компании (прием, хранение, переработка и отгрузка товара)	1. Проведение планерки с подчиненными (подведение итогов, постановка задач)	Высшее профессиональное (техническое или инженерно-экономическое)

Продолжение таблицы 2

	<p>2. Организация своевременного и качественного обеспечения сбытовых программ Компании в части доставки грузов</p> <p>3. Обеспечение оптимальными технологическими решениями (стоимость/ эффективность) производственных мощностей ЛЦ</p>	<p>2.Индивидуальная беседа с сотрудником</p> <p>3.Проверка почты, ответы на письма</p>	<p>образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.</p>
Заведующий складом	<p>1.Организация работы по приему, размещению, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складе.</p>	<p>1.Получение накладных (заявки)</p> <p>2.Распределение заявок по секторам</p> <p>3. Распределение заданий работникам</p> <p>4.Сбор оформленных накладных</p> <p>5.Оформление отчета</p>	<p>Среднее профессиональное образование и стаж работы в должности заведующего складом не менее 1 года или среднее общее образование и стаж работы в должности заведующего складом не менее 3 лет.</p>
Начальник отдела контроля качества	<p>1. Формирование отдела качества.</p> <p>2. Подготовка организационных документов отдела</p> <p>3 Обеспечение материально-техническими и методологическими материалами</p> <p>4. Планирование и осуществление оперативного руководства отдела качества.</p>	<p>1.Работа с претензиями</p> <p>2. Распределение заданий работникам службы качества</p> <p>3.Проведение инструктаж</p> <p>4.Работа с актами рекламаций</p> <p>5.Внутренняя координация (звонки)</p>	<p>Высшее профессиональное (техническое) образование и стаж работы по специальности на руководящих должностях не менее 5 лет.</p>
Инженер по качеству (товароведы)	<p>1. Обеспечение выпуска предприятием качественной и конкурентоспособной продукции</p> <p>2. Предотвращение выпуска продукции, не соответствующей требованиям стандартов и техническим условиям</p> <p>3. Контроль поставок, комплектности продукции по договорам.</p>	<p>1.Проведение работы с актами рекламаций</p> <p>2. Проведение работы с претензиями</p> <p>3.Подготовка документов</p> <p>4.Осмотрпродукции, фотофиксация состояния</p> <p>5.Обзвон клиентов</p>	<p>высшее профессиональное (техническое) образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное (техническое) образование и стаж работы в должности техника I категории не менее 3 лет либо других должностях, замещаемых специалистами со средним профессиональным (техническим) образованием, не менее 5 лет</p>

Окончание таблицы 2

Финансовый менеджер (Бухгалтер)	1. Сбор и обработка полной информации о деятельности хозяйствующего субъекта	1. Подготовка данных для составления отчетности 2. Работа по ведению бухгалтерского учета	Высшее профессиональное (экономическое) образование, стаж финансово-бухгалтерской работы, в том числе на руководящих должностях, не менее 5 лет.
---------------------------------	--	--	--

Составлено по: [19; 7; 8; 9; 1]

При рассмотрении общих вопросов организации труда складских работников, необходимо акцентировать внимание на разделении труда. Добиться высокой производительности труда управленцев позволяет в первую очередь такая мера, как внедрение средств автоматизации (компьютеризации) и оргтехники. Внедрение, отнюдь, не означает просто закупку таковой техники с оглядкой на новизну модели и престижность торговой марки. В действительности внедрение состоит в максимальном использовании возможностей оборудования при решении текущих задач складского хозяйства. Это весьма проблемный момент, поскольку несмотря на избыток дорогостоящей техники в нынешних фирмах подавляющее большинство управленцев решительно неспособны применять в повседневных делах весь потенциал hardware и, в особенности, программного обеспечения.

Имеющееся исследование показало, что наиболее часто встречающиеся недостатки профессиональной подготовки управленческого персонала складских хозяйств в срезе типичных трудовых операций, составляющих от 60 до 95 % рабочего времени [19] Данные операции, включают в себя:

1) планирование и контроль за состоянием запасов – низкая эффективность работ объясняется неумением оперировать математическим аппаратом, за чем кроется незнание математических программ (в особенности стандартной – Microsoft Excel), облегчающих и упрощающих обработку цифровых данных;

2) составление планов и графиков снабжения потребителей – мешает неумение совмещать работу разных программных продуктов для перевода

документации по заказам из одной программы (бухгалтерской) в другую (математическую) для легкого осуществления планирования и составления пакета инструкций по обслуживанию конкретного клиента в те или иные сроки;

3) перепись и инвентаризация товарно-материальных ценностей – препятствует низкая бухгалтерская культура в обращении с документами, неумение сличать реквизиты документов;

4) учет поступления и отпуска ТМЦ на конкретном участке склада – затрудняет операции данного комплекса неумение быстро составлять электронный документ, а также правильно выводить на бумагу и размножать создаваемую или принимаемую при этом документацию, в силу чего тратится много времени на письменную работу и исправление ошибок. Сюда же следует отнести недостаточно активное использование средств передачи электронных документов (e-mail, факс), что создает множество проблем в отношениях между грузоотправителем и грузополучателем;

5) обработка данных о движении ценностей в складском хозяйстве – главной помехой является неспособность обеспечить полноценную работу в локальной сети для электронного документооборота, а также перевод данных из бухгалтерских программ в математические (или специализированные программные продукты для планирования бизнеса).

6) функциональное разделение управленческого труда – работу затрудняет исполнение работниками не своих должностных обязанностей, что ведет к иррациональному использованию рабочего времени.

Исследователи связывают погрешности в работе с недостаточной квалификацией исполнителей. Но при этом не учтен тот факт, что все трудовые процессы существуют в рамках задач. И обеспечение качественной работы напрямую зависит от разделения и кооперации труда.

Итак, рост производительности труда напрямую связан с ростом культуры труда, технической грамотностью персонала, планировка офисов складских управленцев, их размещение, обеспечивающее связь с прочими помещениями склада. Такие помещения должны быть оснащены электронной

техникой и системами безопасности, тесно связанными с аналогичным оборудованием в прочих отделениях складского хозяйства. Меблировка офисов должна осуществляться с учетом физиологических потребностей работников, эргономических принципов последовательности трудовых операций. Также немалую роль играет регламентация разделения труда. На предприятии надо разрабатывать и применять нормативные документы, которые регламентируют деятельность различных служб, отделов и отдельных исполнителей.

Таким образом, организация управленческого труда представляет собой систему мероприятий, которые призваны обеспечить продуктивное использование труда работников, служащих в аппарате управления. Одной из важнейших задач этих мероприятий является обеспечение действенной связи аппарата управления с управляемым коллективом и внешними организациями. Следовательно, управленческий труд - это деятельность человека, направленная на ориентирование и координацию различных видов исполнительской деятельности, обладающих схожими целями.

Трудовой процесс – это система действий, производимых исполнителями с целью изменения предмета труда для создания определенного изделия или его части. Как упоминалось выше, управленческий труд является особой разновидностью умственного труда, не участвующего напрямую в создании материальных ценностей. Однако, воздействуя на предметы труда через непосредственных исполнителей, управленческий труд влияет на результаты производства. Особенность управленческого труда заключается в том, что его предметом является информация.

2.2 Программа анализа трудового процесса специалистов службы качества

В связи с изменением рыночной ситуации, компания «Командор – Ритейл» столкнулась с резким оттоком покупателей. Руководство компании, стремясь решить проблему, поставило задачу определить эффективность использования рабочего времени, т.к отсутствовала информация о том, какова структура затрат рабочего времени и насколько обоснованы текущие затраты труда персонала в Логистическом центре. Зимой 2016 года руководство компании провело оптимизацию штатного расписания в ЛЦ, также изменилась оргструктура управленческого персонала ЛЦ – остался только служба качества, изменились методы работы подразделения, была отменена автоматизированная система управления складом (ВМС), изменения произошли и в условиях работы, специалистов перевели со второго этажа в кабинет на первом.

Проведенный ранее анализ не был лишен недостатков, не была конкретизирована структура трудовых операций работников службы качества, не проводился анализ задач. В то же время имеющаяся информация позволила предположить, что трудовые процессы выполнялись не вполне эффективно. Так, исследование в других подразделениях позволило предположить, что работники службы качества, не имеют четкого распределения задач. На данный момент руководство компании стремится понять, есть ли необходимость в совершенствовании трудового процесса специалистов службы качества.

Цель: определить необходимость в совершенствовании трудового процесса специалистов службы качества Логистического центра.

Задачи:

1. Определить составляющие трудового процесса и их содержание:
 - Определить задачи специалистов службы качества и установить их последовательность;
 - Определить структуру работ в обследуемом подразделении;
 - Определить структуру трудовых операций;

2. Определить нормативное состояние трудового процесса;
3. Определить по составляющим трудового процесса фактическое состояние;
4. Сопоставить фактическое и нормативное состояние трудового процесса.

Объект: организация труда специалистов службы качества.

Предмет: трудовой процесс специалистов службы качества.

Характеристика подхода к исследованию:

Трудовой процесс – это совокупность действий исполнителей по целесообразному изменению предмета труда, осуществляемых определенными методами и с помощью определенных инструментов. Основными характеристиками процессов труда являются: полезность результатов, затраты времени и энергии работников, их доходы и степень удовлетворения от содержания выполняемых функций.

Содержание трудового процесса определяется комплексностью действий и движений работника (группы работников), необходимых для выполнения работы по всем стадиям: получение задания, информационная и материальная подготовка работы; выполнение операций в соответствии с применяемой технологией, сдача выполненной работы. На рисунке 3 представлены этапы трудового процесса специалистов службы качества: начальника службы качества, менеджеров по качеству и координаторов.

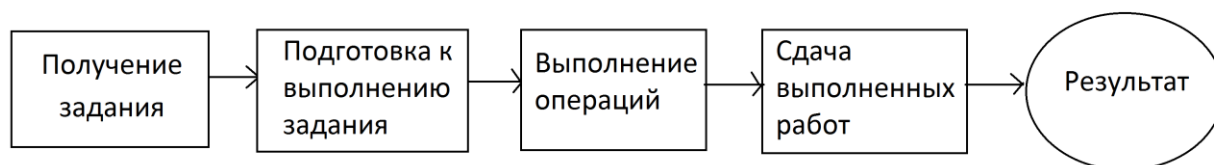


Рисунок 3 – этапы трудового процесса специалистов службы качества

Методы и инструменты трудового процесса:

Методы контроля качества – визуально – оптический метод (внешний осмотр), фотофиксация, инструмент – фотоаппарат. Статистический метод – при анализе документов.

Результат трудового процесса специалистов службы качества – доля (минимизация) поставок бракованной продукции на склад, количество (минимизация) жалоб и претензий от клиентов, отсутствие (оперативное устранение) брака на всех стадиях складирования.

Направления совершенствования трудового процесса специалистов службы качества:

— совершенствование распределения заданий: изменение способов коммуникации, выдачи заданий (элемент автоматизации);

— совершенствование организации и обслуживания рабочих мест: рациональная планировка рабочих мест; организационно-техническая оснащённость рабочих мест;

— изучение и внедрение передовых приемов и методов труда: рационализация трудовых приемов и движений; внедрение прогрессивных методов труда в пределах, обеспечивающим экономию рабочего времени и рост производительности труда.

Последовательность совершенствования трудовых процессов:

— определить составляющие трудового процесса, где есть отклонения от нормативного решения, путем проведения анализа работ;

— установить причины отклонений;

— определить направления совершенствования трудовых процессов.

Результаты совершенствования трудовых процессов: минимизация поставок бракованной продукции на склад, минимизация жалоб и претензий от клиентов, оперативное устранение брака на всех стадиях складирования.

Гипотеза: Одним из основных недостатков организации трудового процесса специалистов службы качества является нечёткость распределения задач.

Гипотеза будет считаться доказанной, если при отсутствии сбоев поступления задач, их понятности, при надлежащем состоянии оборудования, при правильном применении адекватных методов работ, на этапе выполнения работы происходит дублирование операций, как внутри одной должности, так и

между сотрудниками разных подразделений. Работники выполняют одни и те же операции (повторное фотографирование брака, взятие на рассмотрение одной и той же заявки).

Стратегический план

1. Провести интервью с руководителем ЛЦ для ознакомления со спецификой проводимых работ, графиками наблюдаемых сотрудников, определить основное содержание составляющих трудового процесса, перечень задач и трудовых операций.

2. Разработать инструменты.

3. Провести пилотажное наблюдение.

4. Провести полевые исследования наблюдения и опросы.

5. Обработать полученные данные.

Методика сбора данных

Основной способ получения информации – наблюдение, анализ документов (должностные инструкции специалистов службы качества, табель учета рабочего времени) и опрос специалистов службы качества.

В рамках исследования, методика сбора и обработки данных включает в себя разработку следующих инструментов для сбора данных: листы ФРВ и опросные листы (представлены в приложениях 2 и 3). Для получения информации о структуре трудовых операций и структуре затрат рабочего времени специалистов службы качества необходимы структурированные наблюдения (ФРВ).

Составляется примерный перечень выполняемых операций во время рабочего дня для каждой должности. Происходит фиксация всех затрат рабочего времени (рабочее время + время перерывов). Листы наблюдения обрабатываются, информация заносится в электронные таблицы. Определяется структура затрат рабочего времени. Полученная информация позволяет определить потери рабочего времени и их причины.

Методы сбора данных

— Руководитель (1 человек): индивидуальная фотография рабочего

времени (непосредственные замеры времени)+ полуформализованное интервью.

— Менеджеры по качеству (3 человека): индивидуальная фотография рабочего времени (непосредственные замеры времени)+ полуформализованное интервью.

— Координаторы ЛЦ (3 человека): индивидуальная фотография рабочего времени (непосредственные замеры времени) + полуформализованное интервью.

Интервью позволяет получить информацию о фактическом состоянии составляющих трудового процесса, о том, для чего существует данное рабочее место, какие задачи решаются, кем, как и в какой форме выдаются задания. Каким образом происходит взаимодействие сотрудников. Что является результатом работ и по критериям происходит оценка. Полученная информация позволяет определить отклонения составляющих трудового процесса от нормативного состояния.

Инструменты исследования представлены в приложениях Г и Д: лист ФРВ, опросный лист.

Параметры наблюдения за специалистами службы качества.

1. Полуформализованное интервью

Служба качества. Руководитель(1) + Менеджеры по качеству(3) + Координаторы ЛЦ(3) = 7 человек

Срок проведения опроса с 20.04.2017 – 24.05.2017 (4 дня). Опрос проводит 1 человек по 2 интервью в день.

2. Фотография рабочего времени

Служба качества. Руководитель(1) + Менеджеры по качеству(3) + Координаторы ЛЦ(3) = 7 человек

Минимальное количество наблюдений = 15

Планируемое число наблюдателей = 1 человек.

Срок проведения наблюдений с 24.04.2017 – 20.05.2017 (4 недели). ФРВ проводит 1 человек по 5 наблюдения в неделю.

Расчет: 4 недели * 1 человек * 5 наблюдения = 20 наблюдений (ФРВ).
20 наблюдений / 15 (минимальное количество наблюдений) = 1-2 наблюдения за каждым человеком.

Методика анализа данных

1. Необходимость совершенствования трудового процесса определяется по данным оценки соответствия фактического состояния каждого элемента предусмотренному должностными инструкциями, а также по универсальным критериям. Оценка дается по каждой должности.

2. Фактическое состояние фиксируется по данным полуструктуризованного интервью и стандартизованного наблюдения (ФРВ).

3. Оценки состояния каждого элемента трудового процесса, полученные по каждой должности, сравниваются между собой. Наличие различий в оценке каждой должности – основание для внесения изменений в конкретном элементе. В случае обнаружения одинакового отклонения внутри должности, элемент трудового процесса нуждается в улучшении. Если различия отклонения не совпадают то, можно сделать вывод, что проблема кроется не в элементе трудового процесса, а в конкретной личности сотрудника.
(Приложение А)

4. Оценка проводится в последовательности этапов трудового процесса:

- оценка соответствия заданий должностным инструкциям;
- оценка получения заданий;
- оценка подготовки;
- оценка выполнения операций;
- оценка сдачи работ;
- оценка получения результата.

4.1 Оценка соответствия заданий должностным инструкциям проводится путем сопоставления задач, указанных в должностных инструкциях, задач, которые, по мнению сотрудника, он должен решать, и задач, решаемых фактически. В таблице 3 представлена форма для оценки соответствия заданий должностным инструкциям. Задания – исходный элемент трудового процесса,

от его состояния зависит состояние других составляющих трудового процесса.

Таблица 3 – Форма для оценки соответствия заданий должностным инструкциям

Задачи по должностным инструкциям	Задачи по данным интервью	Операции по ФРВ

Сопоставление позволяет понять, входят ли задачи, решаемые сотрудником, в его должностные обязанности. Насколько хорошо сотрудник знает и понимает задачи, которые должен решать. Несоответствие задач дает основания для корректировки должностных инструкций или способа донесения информации до сотрудника.

4.2 Форма для оценки получения заданий представлена в таблице 4. Соответствие характера поступления заданий должностным инструкциям.

Таблица 4 – Форма для оценки получения заданий

Характеристика получения заданий	Должностные инструкции	Результаты интервью	Данные ФРВ
Субъект			
Порядок поступления задания			
Сроки выполнения			
Порядок выполнения			
Требования к выполнению			
Наличие регламента			

Информация о субъекте дает понять, кто выдает задания. Порядок поступления: как часто выдаются задания, когда, где, в каком виде и форме. Сроки выполнения, за какое время должно выполняться или выполняется задание. Порядок выполнения, последовательное решение определенных задач. Требования к выполнению, как именно задание должно быть выполнено. Регламент – официально оформленные документ, определяющий порядок выполнения отдельных или взаимосвязанных действий.

Метод выдачи задания оценивается с помощью вопроса «понятно ли содержание задания», задаваемого в ходе интервью.

Информация о том, что должностные инструкции не соответствуют заявленным характеристикам или фактическому состоянию этапа – получение заданий, позволяет определить потерю времени на данном этапе и ее причины. Данные таблицы позволяют понять, осведомлены ли работники кем выдается задание, понимают ли его содержание, как часто выдаются задания

Если работники не знают, откуда поступают задания, проблема в субъекте.

Если работники не понимают в чем заключается задание, проблема в том кто и как доносит информацию. Отсутствие порядка поступления заданий увеличивает риск потери основного времени работников, т.к. работники будут отвлекаться от работы.

4.3 Форма для оценки подготовки к выполнению работы представлена в таблице 5. Проводится путем сопоставления характеристик подготовки прописанной по должностным инструкциям с фактической подготовкой.

Таблица 5 – Форма для оценки подготовки

Характеристика подготовки	Должностные инструкции	Результаты интервью	Данные ФРВ
Обеспечение средствами труда			
Порядок подготовки			
Продолжительность			
Наличие регламента			
Взаимодействие с другими работниками			

Обеспечение средствами труда – предоставление персоналу инструментов для выполнения работы. Порядок подготовки - последовательное выполнение действий на этапе подготовки к выполнению задания. Продолжительность – время, которое затрачивается на подготовку. Регламент – официально оформленные документ, определяющий порядок выполнения, требования и продолжительность. Взаимодействие с другими работниками – обращение одного работника к другому с просьбой или

поручением.

Данные таблицы позволяют понять: какие средства нужны для подготовки, что включает в себя подготовка к выполнению операций, как часто проводится и сколько на нее уходит времени. Информация о том, что должностные инструкции не соответствуют заявленным характеристикам или фактическому состоянию этапа – подготовка, позволяет определить причину возможной потери времени.

4.4 Форма для оценки выполнения операций представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Форма для оценки выполнения операций

Характеристика выполнения операций	Должностные инструкции	Результаты интервью	Данные ФРВ
Порядок выполнения			
Требования к выполнению			
Наличие регламента			

Порядок выполнения – последовательное выполнение действий и операций на данном этапе трудового процесса. Требования к выполнению, то как именно должны выполняться операции. Наличие регламента – наличие официально оформленного документа, определяющий порядок выполнения, требования и продолжительность.

Информация о том, что должностные инструкции не соответствуют заявленным характеристикам или фактическому состоянию этапа – выполнение работ, позволяет определить насколько четко прописано выполнение операций в должностных инструкциях. Позволяет выявить недостатки в должностной инструкции или фактическом выполнении операций и установить возможные причины потерь времени.

4.5 Форма для оценки сдачи работ представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Форма для оценки сдачи работ

Характеристика сдачи работ	Должностные инструкции	Результаты интервью	Данные ФРВ
Адресат			
Порядок сдачи работ			

Окончание таблицы 7

Требования к сдаче			
Наличие регламента			

Адресат – лицо, ответственное за получение выполненной работы. Порядок сдачи работ – определенная как, когда и где сдается работа. Требования к сдаче работ – форма в которой сдается работа. Регламент – официально оформленный документ, содержащий требования к выполнению работы.

Информация о том, что должностные инструкции не соответствуют заявленным характеристикам или фактическому состоянию этапа – сдача работ, позволяет определить насколько четко прописана сдача работы в должностных инструкциях и осведомлены ли работники кому сдается работа, какие требования, и что в себя включает сдача работ.

4.6 Форма для оценки получения результата представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Форма для оценки получения результата

Характеристика результата	Должностные инструкции	Результаты интервью	Данные ФРВ
Определённость результата			
Характер			
Периодичность			
Критерии оценки			

Определенность – что должен из себя представлять результат (наличие показателей/ критериев). Характер – положительное или отрицательное наличие и соответствие выполненной работы заявленным критериям. Периодичность – частота получения готовой работы. Критерии оценки – показатели, на основе которых делается вывод о наличии, положительном или отрицательном характере выполненной работы. Информация о том, что должностные инструкции не соответствуют заявленным характеристикам или фактическому состоянию этапа – получение результата, позволяет определить, недостающую информацию о результате. Знают ли работники что является результатом их работы и соответствуют ли их представления действительности.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию трудового процесса специалистов службы качества Логистического центра ООО «Командор – Ритейл»

Как отмечалось ранее, недостатком организации трудового процесса в службе качества, являются размытые должностные инструкции, которые носят формальный характер. Не определены границы полномочий руководителя службы качества, у сотрудников нет понимания различия между требованиями к компетенции и требованиями к выполнению работ. При всем при этом отсутствует распорядок дня начальника отдела качества. Отсутствует регламентация порядка ведения переговоров, соблюдение которого должно быть обязательным для всех пользующихся телефоном. Также существуют организационно технические причины потери времени из-за сбоев с электричеством и неисправного оборудования.

В качестве решения проблем и совершенствования трудового процесса специалистов службы качества в Логистическом центре по развитию ООО «Командор – Ритейл» предлагается ряд мероприятий, по каждому выявленному недостатку. На рисунке 4 представлены направления рекомендаций.

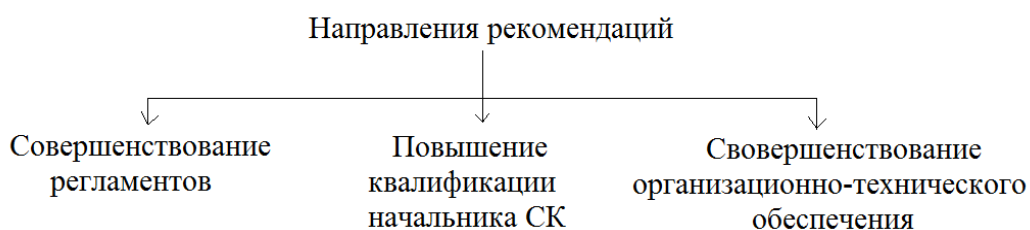


Рисунок 4 – Направления рекомендаций по совершенствованию трудового процесса для специалистов службы качества

В рамках совершенствования регламентов прежде всего стоит внести изменения по следующим направлениям:

- корректировка должностных инструкций;
- введение распорядка дня для начальника СК;
- введение регламента телефонных переговоров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Руководство компании «Командор – Ритейл», стремясь сократить издержки, провело оптимизацию оргструктуры в Логистическом центре по развитию, также изменив методы и условия работы подразделения. Руководству компании потребовалось понять, есть ли необходимость в совершенствовании изменившегося трудового процесса специалистов службы качества ЛЦ.

Изучение специальной литературы по вопросам совершенствования труда управленческого персонала показало, что его трудовой процесс – это совокупность действий исполнителей направленных на изменение предмета труда, осуществляемых определенными методами и инструментами, с целью принятия решения. Совершенствование трудового процесса заключается в рационализации приемов и методах труда, изменении условий труда, способов его разделения и кооперации. В первую очередь совершенствование трудовых процессов управленческого персонала сосредоточено на четком определении и распределении заданий.

Анализ эмпирических данных показал, что специалисты службы качества эффективно используют рабочее время, но для объективного анализа нужно сопоставление с результатами их работы. Среди выявленных недостатков организации трудового процесса в отделе основными выступают размытые должностные инструкции, неопределенность границ полномочий руководителя подразделения, неопределённость требований к выполнению работ. Также существуют организационно-технические причины потери времени.

В качестве решения проблем и совершенствования трудового процесса специалистов службы качества в Логистическом центре по развитию ООО «Командор – Ритейл» предлагается ряд мероприятий, по каждому выявленному недостатку, которые помогут улучшить рабочий процесс и устранить потери времени. Совершенствование регламентов, повышение квалификации начальника службы качества и внедрение нового технического оборудования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Введение в управление складским персоналом [Электронный ресурс] : Режим доступа <http://www.xcomp.biz/1-5-2-vvedenie-v-upravlenie-skladskim-personalom.html> Дата обращения: 10.04.2017.
2. Генкин, Б. М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учеб. Для вузов: учебник / Б.М. Генкин. Москва, 2013. - 720 с.
3. Генкин, Б.М. Основы организации труда: учебник/ Б.М. Генкин – М: Дрофа-Пресс, Москва, 2013 – 720 с.
4. Гернер Е.Я., Воронов В.Г. Организация трудовых процессов в массовом производстве, Москва, 2013 – 232 с.
5. Должностные инструкции заведующего складом [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www/hr100.ru/wmc/readme/local/loc02/> Дата обращения: 23.04.2017.
6. Должностные инструкции начальника отдела качества [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://hr-portal.ru/doki/dolzhnostnaya-instrukciya-glavnogo-buhgaltera-3> Дата обращения: 23.04.2017.
7. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов/ А.П. Егоршин – М: ИНФРА-М, 2013 – 720 с.
8. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://classinform.ru/eksd.html> Дата обращения: 23.04.2017.
9. 9. Задачи директора ЛЦ [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://hr-portal.ru/doki/polozhenie-o-direktore-logisticheskogo-centra-distribucii> Дата обращения: 23.04.2017.
10. Ильин, А.Е. Управление предприятием: Справочник руководителя. Минск: Выш.школа, 2013.- 275с.

11. Официальный сайт компании «Командор-Ритейл» [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.komandor-mebel.com/> – сайт компании «Командор-Ритейл» Дата обращения: 23.04.2017.
12. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: учебник/ А.Я. Кибанов – М: ИНФРА-М, Москва, 2012. – 584 с.
13. Конкуренты компании «Командор-Ритейл» [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://stroitelstvo.org/firm55762/> Дата обращения 29.04.2017.
14. Левин И.Б. Анализ организации труда на рабочем месте. Москва 2013. - 438 с.
15. Меликьян, Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: учебник/ Г.Г. Меликьян, Р.П. Колосова – М: ЧеРо, 2011. – 623 с.
16. Нормирование труда : учеб. Для студ. Вузов, обуч. По спец. “Организация и нормирование труда” / А. С. Генкин, П. Ф. Петроченко, М. И. Бухалков ; под ред. Б. М. Генкина. – М. : Экономика, СПб: Нева, 2013. – 320 с.
17. Организационная структура [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://www.upravlenie24.ru/liniastruktur.htm> Дата обращения: 05.04.2017.
18. Основы научной организации труда на предприятии/ Под общей ред. И.А. Полякова – СПб: Нева 2014. – 193 с.
19. Рабочее время [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://trudprava.ru/base/worktime/425> Дата обращения: 05.04.2017.
20. Радченко, Л.А. Организация производства на предприятии: учебник/ Л.А. Радченко – СПб: Нева, 2013. – 321 с.
21. Свистунов, В. Организация личной работы руководителей и специалистов / Василий Свистунов // Кадровик, - № 6, 2007. – 8-15 с.
22. Трудовой процесс [Электронный ресурс]: Режим доступа <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/trudovoy-process.php> Дата обращения: 15.04.2017.
23. Шапиро, С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография/ С.А. Шапиро – М: Атисо, 2011 – 178 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(обязательное)

Методика анализа составляющих трудового процесса

Составляющие	Результат	Индикаторы	Вопросы	Источник информации	Метод сбора информации
Получение задания	Наличие, определённость источника (от кого), регулярность, Понимание содержания задания исполнителем	Частота, отсутствие потери времени	Кем выдается задание? Как часто?	Интервью с начальником отдела качества Интервью с исполнителем, должностные инструкции	Прямое наблюдение, анализ внутренних документов, полуформализованное интервью
Подготовка	Наличие инструментов и средств, запуск техники	Регулярность, частота, наличие потери времени,	Как часто происходит? Нужна ли дополнительная подготовка, где, на каком этапе? Есть проблемы с потерей времени на этапе подготовки, причины?	Интервью с исполнителем	Прямое наблюдение, полуформализованное интервью
Выполнение операций	Наличие, качество выполнения	Регулярность, наличие потери времени, соблюдение должностных инструкций, отсутствие ошибок дублирование	Способы? Причины потери времени? Кто еще выполняет такие же функции?	Интервью с начальником отдела качества, Интервью с исполнителем, должностные инструкции	Прямое наблюдение, анализ внутренних документов, полуформализованное интервью
Сдача выполненных работ	Наличие,	Нерегулярность, частота, отсутствие ошибок	Кто принимает работу? Какие критерии выполненной работы? Критерии оценки качества работы?	Интервью с начальником отдела качества, Интервью с исполнителем	Прямое наблюдение, неформализованное интервью
Результат	Выполнение плана, минимизация издержек	Регулярность, частота	Что из себя представляет результат?	Интервью с начальником отдела качества, Интервью с работником	полуформализованное интервью

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(справочное)

Индексы затрат рабочего времени

№	Наименование вида затрат рабочего времени	Краткая характеристика вида затрат рабочего времени	Условное обозначение индекса затрат рабочего времени
1	Подготовительно-заключительное время	<p>а) Получение материалов, инструментов, приспособлений, рабочего наряда и технической документации;</p> <p>б) Осмотр материала, заготовок;</p> <p>в) Прохождение инструктажа;</p> <p>г) Установка и снятие инструментов и приспособлений;</p> <p>д) Настройка оборудования;</p> <p>е) Сдача готовой продукции, сдача приспособлений, инструментов, рабочего наряда, технической документации и остатков материалов;</p> <p>ж) Наладка и подналадка оборудования или приспособления, заточка и правка инструмента в начале работы.</p> <p>ПЗ затрачивается один раз на работу (партию предметов труда) и не зависит от объема работы, выполняемой по данному заданию.</p>	ПЗ
2	Основное время	<p>Это затраты времени на изменение предмета труда, его свойств, форм, размеров, состава, состояния. Этот процесс может выполняться непосредственно рабочим или под его наблюдением (например, время на подъем, перемещение и опускание груза; время на активное наблюдение за ходом аппаратурного процесса и на его регулировку).</p>	О
3	Вспомогательное время	<p>Это время на действия, обеспечивающие выполнение основной работы. Это время, затраченное на:</p> <p>а) Установку, крепление, выверку деталей;</p> <p>б) Управление оборудованием и изменение режимов его работы, перемещение изделий на рабочем месте;</p> <p>в) Затраты времени на передвижения рабочего, необходимые для выполнения операций.</p>	В
4	Время технического обслуживания	<p>Это время, которое затрачивается на уход за оборудованием при выполнении данной конкретной работы. Например, замена износившегося инструмента, заточка и подзаточка инструмента, подналадка оборудования в процессе его работы.</p>	ТО

Окончание приложения В

5	Время организационного обслуживания	Это время, затраченное на поддержание рабочего места в рабочем состоянии и выполнение таких работ, как раскладка и уборка инструмента, документации, уборка отходов.	ОО
6	Случайная работа, работа не по заданию	Это разовые работы, нехарактерные для данного рабочего места. Затраты времени на выполнение случайных, не свойственных данному рабочему операций.	СР
7	Потери времени на непроизводительную работу	Это время, затраченное на: а) Изготовление забракованной продукции, исправление брака; б) Работы, выполняемые с отклонением от установленной технологии; в) Время, затрачиваемое на хождение за нарядом, чертежом, материалами, за мастером, наладчиком, контролером, за подсобными рабочими; г) Разыскивание и доставка инструмента или приспособления, заготовок и материалов.	ПН
8	Время рабочих перерывов, зависящих от рабочего	Это перерывы в связи с нарушением трудовой дисциплины: а) Позднее начало работы; б) Преждевременное окончание работы; в) Отлучка от рабочего места; г) Посторонние разговоры; д) Занятие посторонним делом.	ПР
9	Время перерывов, не зависящих от работника (по организационно-техническим причинам)	а) Ожидание работы; б) Ожидание материала, заготовок; в) Ожидание транспорта; г) Ожидание инструмента, приспособлений; д) Ожидание наладки, ремонта оборудования; е) Ожидание энергии; ж) Ожидание подсобного рабочего.	ПО
10	Время перерывов на отдых и естественные надобности	Это перерывы в течение смены для отдыха в целях поддержания нормальной работоспособности и предупреждения утомляемости; время, затрачиваемое рабочим на личную гигиену (умывание, удаление пота, пыли с лица и рук)	ПЛ

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

(обязательное)

Опросный лист № 1 для анализа работы

Уважаемый респондент, прошу Вас ответить на вопросы, составленные для написания ВКР, которые помогут получить более ясное представление о том, что входит в данную работу. Все сведения, которые Вы даете, абсолютно конфиденциальны.

Должность _____

Отдел _____

Должность руководителя _____

Дата заполнения _____

№	Вопросы	Ответы
1	Для чего существует данное рабочее место?	
2	Как бы Вы определили основную цель (задача) Вашей работы?	
3	Какая работа (задания) выполняются на данном рабочем месте?	
4	Кем выдаются задания? Как часто? В каком виде? Бывает ли, что задание не понятно – по содержанию и/или по способу выполнения. Если да, какого типа это задание, как часто возникают ситуации.	
5	Необходима ли какая либо подготовка для выполнения задания?, где, на каком этапе? Как часто повторяется подготовка к работе? Какие проблемы могут возникнуть на этапе подготовки, причины?	
6	С помощью каких методов и средств выполняете задания? Есть ли проблемы с потерей времени, причины?	
7	В какой форме и кому дается отчет о выполнении каждой задачи?	


Окончание приложения Д

8	Кто еще выполняет такие же задания? Кто может Вас заменить в Ваше отсутствие?	
9	С какими рабочими местами (должностями) Вы взаимодействуете в своем отделе? В рамках решения каких задач? В чем состоит взаимодействие?	
10	С какими рабочими местами (должностями) Вы взаимодействуете в других подразделениях? В рамках решения каких задач? В чем состоит взаимодействие?	
11	По каким вопросам Вы взаимодействуете с непосредственным руководителем? Как часто? В чем состоит взаимодействие?	
12	По каким вопросам Вы взаимодействуете с руководителем других подразделений? Как часто? В чем состоит взаимодействие?	
13	Какие требования необходимы для выполнения работы? Физиологические качества (здоровье, пол, возраст)? Образовательные требования? Поведенческие требования (пунктуальность, ответственность, аккуратность, исполнительность)? Опыт работы?	
14	Как Вы считаете, что является результатом Вашей работы? Что должно быть?	
15	По каким критериям и показателям оценивается деятельность на данном рабочем месте? По каким, по Вашему мнению, должна?	
16	ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: Есть ли еще информация, о которой стоит спросить, чтобы понять организацию трудового процесса на Вашем рабочем месте, а я ее не спросила?	

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 И.П. Воронцова
«16» 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03-Управление персоналом

Совершенствование организации труда управленческого персонала складского
хозяйства (на примере логистического центра по развитию ООО «Командор –
Ритэйл»)

Руководитель



доцент

Н.Д. Макушкина

Выпускник



Ю.С. Воробьева

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме «Совершенствование организации труда управленческого персонала складского хозяйства» (на примере логистического центра по развитию ООО «Командор –Ритэйл»)

Консультанты по разделам:

Глава 1, Глава 2, Глава 3



П.Н. Воронцов

Нормоконтролер



Н.Д. Макушкина